



Universidad de Valladolid

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**MÁSTER EN PROFESOR DE EDUCACIÓN
SECUNDARIA OBLIGATORIA Y BACHILLERATO,
FORMACIÓN PROFESIONAL Y ENSEÑANZAS
DE IDIOMAS**

Especialidad de Tecnología e Informática

Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en un Centro Educativo

Implementation of a System of Quality Management in an Education Center

Autor:

Dña. Carmen M^a Carrasco Montero

Tutor:

Dr. D. Manuel Barrio Solorzano

Valladolid, 30 de Junio de 2014

AGRADECIMIENTOS

Hace casi un año abría esta puerta en mi vida hacia el mundo de la docencia. Distintos motivos me llevaron hasta ella; la escasez de trabajo en mi sector, la previa y gratificante experiencia como profesora particular, y la intuición de que en la docencia iba a encontrar un lugar donde disfrutar trabajando y hacer de ello mi futuro profesional.

El curso se planteaba duro desde su inicio, y en su desarrollo hubo momentos de altibajos; afortunadamente, nuevas personas entraron en mi vida. Mis compañeros del módulo general y en especial los de la especialidad, que han sido un elemento esencial en estos meses de duro trabajo. Por eso quiero agradecerles su constante ayuda y apoyo y todos los momentos que hemos vivido juntos dentro y fuera de las clases.

También me gustaría agradecer a Dr. D. Manuel Barrio Solorzano, tutor del proyecto, el brindarme la oportunidad de trabajar sobre un tema que me interesaba, su disponibilidad y el papel que ha desempeñado a lo largo del desarrollo del mismo.

Por otro lado, quiero agradecer a mi familia y amigos su apoyo incondicional. En especial a Juan Antonio García Soto, por su infinita paciencia y ánimos, sus valiosas aportaciones y en gran medida responsable de la finalización satisfactoria del proyecto.

CONTENIDO

Resumen del trabajo realizado	4
Objeto del trabajo y aproximación al tema objeto de estudio.....	4
Motivación del proyecto	5
El proceso de implantación	7
A. El Análisis Estratégico	7
I. Análisis DAFO	7
II. Contextualización	8
III. Registro de Interesados	9
IV. Factores Ambientales	9
B. Desarrollo de la Implantación	10
I. Entradas	10
II. Fases de la Implantación	11
a) Cartografía de procesos	11
a.1) Mapa de Procesos	12
a.2) Procesos Estratégicos	13
a.3) Procesos Operacionales	16
a.4) Procesos de Soporte	21
a.5) Proceso de desarrollo y gestión de los procesos	28
a.6) Interacciones entre procesos	29
b) Elaboración del Manual de Calidad	30
c) Gestión de recursos y adquisiciones en la implantación	31
c.1) Estimación de los recursos y adquisiciones necesarias	31
c.2) Criterios de selección de los recursos y adquisiciones	32
d) Costes de implantación	32
d.1) Estimación de los costes	32
d.2) Línea base de costes	33
d.3) Control de los costes de implantación	34
d.4) Medición del desempeño de los costes	34
e) Cronograma de la implantación	35
e.1) Definición de las actividades necesarias	35
e.2) Listado de hitos necesarios	36
e.3) Cronograma de la implantación	37

f) Riesgos y puntos críticos en la implantación	37
f.1) Identificación de los Riesgos y Oportunidades	38
f.2) Registro de Riesgos.....	38
f.3) Planificar la respuesta a los Riesgos	41
III. Salidas	41
IV. Retroalimentación	41
Conclusiones.....	43
REFERENCIAS Y ENLACES DE INTERÉS.....	44
INDICE DE FIGURAS	49
INDICE DE TABLAS	49
ANEXOS	50

Anexo I: Documentación de apoyo.

Anexo II: Ficha ejemplo de tarea.

Anexo III: Instrumentos de planificación del trabajo docente.

Anexo IV: Procedimiento: Elaboración, Gestión y Mejora de los Presupuestos del Centro Educativo.

Anexo V: Fichas de procesos estratégicos.

Anexo VI: Fichas de procesos operacionales.

Anexo VII: Fichas de procesos de soporte.

Anexo VIII: Cuadro de Indicadores del centro.

Anexo IX: Tabla interrelaciones entre procesos.

Anexo X: Manual de la Calidad ISO 9001:2008.

Anexo XI: Informe PISA 2012.

Resumen del trabajo realizado

El objeto de este proyecto final del Máster de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanza de Idiomas, consiste en definir, cómo implantar, gestionar y mejorar un Sistema de Gestión de Calidad para centros educativos mediante la metodología de Dirección de Proyectos. Teniendo como misión alcanzar la Excelencia y situar a los Centros en los mejores puestos en la clasificación escolar dentro del Sistema Educativo.

Palabras clave: Misión, Visión, Valores, Proceso, Mejora continua.

Abstract

The purpose of this final project of the Master of Secondary Education, Vocational Training and Language Teaching is to define how to implement, manage and improve the Quality Management System for Schools by Project Management methodology. By using this System, it is possible to achieve Excellence and place the schools among the best positions within the Education System.

Keywords: Mission, Vision, Values, Process, Continuous improvement.

Objeto del trabajo y aproximación al tema objeto de estudio

Un sistema que persiga la calidad en la gestión de los centros educativos es necesario por distintos motivos.

En primer lugar para establecer medidas de calidad permitiendo establecer planes de mejora, controlar los resultados del centro, y mejorar permanentemente sus resultados, su funcionamiento así como el conjunto educativo.

Por otro lado, se encauza el natural deseo de los centros de mejorar y destacar respecto a otros del sector, con los que puede medirse en una relación de cooperación y competencia.

En los últimos años se realizan estudios para seleccionar los mejores centros educativos. Tener implantado un modelo de calidad en su gestión y el tipo de modelo aplicado es uno de los criterios de valoración.

El método seguido para implantar en determinadas fases (Procesos de soporte) un sistema de calidad en la gestión de centros educativos es la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK cuarta Edición)

Esta metodología, permite controlar la evolución y desarrollo del proyecto de implantación en el centro.

Informes a nivel europeo ponen de manifiesto la necesidad de controlar la eficacia y eficiencia del desempeño de las funciones encomendadas a los centros educativos.

El informe PISA 2012 (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 2013) pone de manifiesto que el rendimiento escolar de los alumnos en España se ha estancado respecto a otros países del entorno.

Las altas cifras de fracaso escolar de nuestro país evidencian que el sistema educativo actual no responde a las demandas del proceso de enseñanza/aprendizaje. Aunque no pueda imputarse esta situación de modo exclusivo al sistema educativo ya

que en la misma concurren numerosos factores, es preciso plantearse las causas y las posibles soluciones en este ámbito.

¿Qué es lo que está fallando en la educación española?

Ken Robinson (REDES, 2012) dice:

“Si nos planteamos cuál es el propósito de la educación, los políticos a menudo hablan de volver a lo esencial, a lo básico. Y creo que hay que hacerlo, ¡pero primero tenemos que ponernos de acuerdo sobre qué es lo esencial!”

Ver Anexo I: Documentación de apoyo.

Esto lleva a preguntarme, ¿Qué es lo esencial en la educación? ¿Cómo puede mejorar? ¿La calidad educativa es la respuesta?

Los destinatarios del proceso educativo, clientes de la educación son los alumnos, las familias y en última instancia la sociedad. Es preciso conocer sus necesidades y lo que demandan para poder dar satisfacción a sus aspiraciones, no sólo a nivel estatal o comunitario, sino también en los centros.

Una vez definido que es lo que hay que enseñar, hay que considerar que los centros deben enseñar no solo conocimientos teóricos; sino también a aplicar dichos conocimientos, para lo que es preciso formar al profesorado en esta educación por competencias.

El objeto de la presente memoria no solo se sustrae a la definición del Sistema de Calidad para los centros educativos, sino también a como implantarlo, en sus distintos niveles de la organización, la planificación de esta implantación en el centro y su retroalimentación.

Motivación del Proyecto

La motivación para realizar este proyecto, es difundir la utilidad del mundo “desconocido” de la gestión de la calidad, para alcanzar los niveles de EXCELENCIA deseados.

En las prácticas realizadas en el presente Máster, he preguntado a los docentes de mi centro y a otros docentes del sector, su opinión acerca del papel de la gestión de calidad en los centros educativos.

Las respuestas obtenidas han sido casi unánimes: “Son un montón de papeles que no valen para nada más que para dar más trabajo” Una pérdida de tiempo. Papeleos administrativos.”

La opinión revela un profundo desconocimiento tanto de los objetivos perseguidos, como del método y de los resultados que se persiguen con su aplicación.

¿Realmente no sirve para nada?

Lo que es evidente es que no se utiliza como es debido, por lo que quiero profundizar en su estudio.

Para mí es una gran oportunidad, aplicar la técnica de Dirección de Proyectos en el proceso educativo, ya que conozco su utilidad gracias a un Máster de Dirección de Proyectos que he cursado hace tres años.

El Proceso de Implantación

A. El Análisis Estratégico

Previo al proceso de implantación es necesario realizar un Análisis Estratégico del Centro, para evaluar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del Centro así como su razón de ser y a dónde quiere llegar a medio y largo plazo. Es decir queremos visualizar la sostenibilidad del Centro.

Dicho análisis se realizará mediante el análisis DAFO.

I. Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades):

El análisis DAFO permite examinar la situación del centro en su contexto, conocer sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, identificando sus riesgos desde los dos entornos: externo e interno.

El objetivo de este análisis es establecer el Plan Estratégico de la organización fijando los objetivos estratégicos, las líneas de acción, los indicadores y los seguimientos, para conseguir la sostenibilidad a medio y largo plazo.

Esta herramienta comienza mediante la identificación de cualquier oportunidad y amenaza para el proyecto de la organización.

La organización debe anticiparse a ellas; evitando, mitigando o asumiendo las amenazas y aprovechando las oportunidades.

En su otra vertiente, el análisis DAFO identifica las fortalezas y debilidades de la organización. Siempre debe basarse en hechos objetivos o reales y considerar diversos factores externos relativos a resultados, estructura, financiación, organización, etc.

El análisis DAFO también examina el grado en el que las fortalezas de la organización contrarrestan las amenazas, y las oportunidades que pueden servir para superar las debilidades (Tabla A.1):

Tabla A.1. Análisis DAFO

ANÁLISIS DAFO			
Centro			Fecha
SITUACIÓN EXTERNA			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
SITUACIÓN INTERNA			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	

II. Contextualización:

El entorno de la organización (situación, nivel socioeconómico del alumnado, del entorno sociopolítico de la sociedad, etc.), la situación interna de la organización (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, capacidad actual y potencial del centro, aportaciones económicas, etc.) y el entorno competitivo, entre otros; son factores que influyen notoriamente en los resultados del análisis estratégico.

La organización debe fijar a nivel global cuál es su misión, visión y valores para llegar a la excelencia:

- *Misión:* Propósito de la Organización, razón de ser de la misma. Para poder definir su misión, la organización debería responder a las siguientes preguntas: ¿Quién soy?, ¿A qué me dedico?, ¿Por qué y para qué hago lo que hago?, ¿Cómo lo hago?, ¿En qué me diferencio de la competencia?, ¿Quiénes son nuestros clientes?
- *Visión:* Concreción de la misión de la organización. Lo que se quiere alcanzar a medio y largo plazo: ¿Qué y cómo quiere ser la organización dentro de x años? Por lo tanto debe ser revisado periódicamente en función de los objetivos alcanzados.
- *Valores:* Son el conjunto de las conductas esperadas y potenciadas: ¿Qué valores respeta la organización? Los Valores en una Organización se forman en base a los Valores de los individuos.

Los ejes de actuación de los valores son los siguientes:

- El compromiso de la dirección: programa de desarrollo del liderazgo.
- El comportamiento de los docentes: perfiles aplicados a la gestión del desempeño, la atracción de talento, la promoción interna y la retribución variable.
- La visibilidad de la firma y la comunicación de los valores: medición del avance como organización preferida para trabajar.

La implantación de la Misión, Visión y valores es una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

¿Cómo los responsables de un Centro de enseñanza deben desarrollar y facilitar la consecución de la Misión, Visión?, ¿Cómo desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo?

Implantando todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados y estando implicados personalmente en asegurar que el Sistema de Gestión de la Calidad, se desarrolla e implanta.

El desarrollo de la Misión, Visión y valores por parte de los líderes consiste en actuar como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia. Animando a la delegación, el reconocimiento, la participación, la creatividad, la innovación, la asignación de prioridades, la colaboración, la asunción de responsabilidades, la implicación con los socios y representantes de la sociedad. Así como garantizar el desarrollo e implantación y mejora continua del Sistema de Calidad.

III. Registro de Interesados:

Contiene todos los detalles relacionados con que tienen un interés particular o un impacto en la calidad. Es de suma importancia que exista un flujo claro de comunicación entre todos los interesados.

Los interesados del proceso de implantación:

- Alumnos y familias.
- Mercado: Demandas de la sociedad por medio de instituciones públicas y privadas.

La organización debe conocer las necesidades y expectativas de los interesados. Esta información debe ser registrada por la organización para su estudio y obtención de resultados, utilizando para ello la siguiente herramienta (Tabla A.2.):

Tabla A.2. Registro de Interesados

REGISTRO DE INTERESADOS	
Código	
Nombre	
Requisitos	
Expectativas	
Influencia en la Implantación	

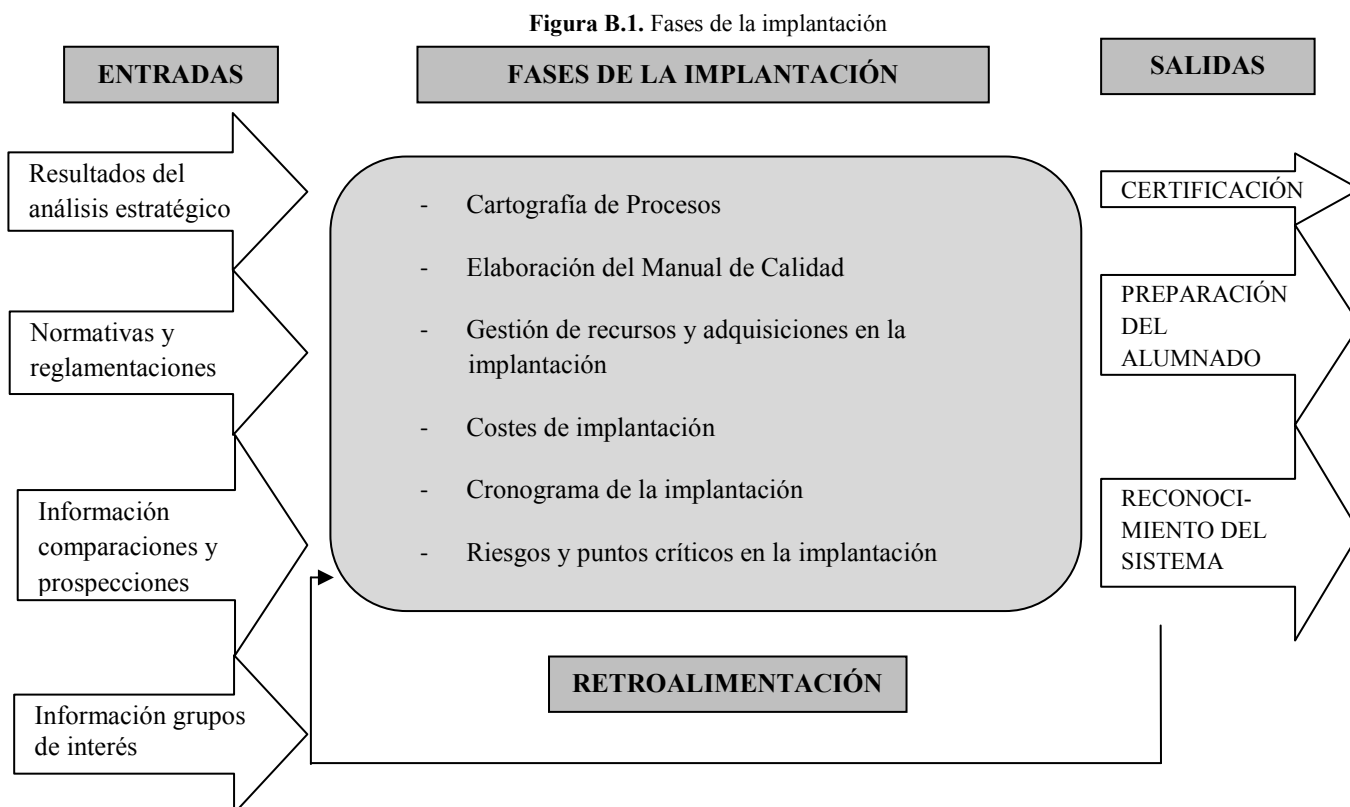
IV. Factores Ambientales: LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

El centro debe identificar las áreas de gestión de la calidad prioritarias, políticas (directrices de actuación mantenidas permanentemente) y estrategias (líneas de trabajo o actuación) que serán comunicadas y desplegadas en toda la organización.

Las políticas, procedimientos y pautas de calidad deben ser coherentes con la misión, la visión y valores definidos por la organización.

Además, deben tenerse en cuenta en su definición a los Activos de los Procesos de la Organización; necesidades y expectativas del personal de la organización y de sus clientes.

B. Desarrollo de la Implantación



I. Entradas:

Las entradas que constituyen la base para la planificación de la implantación, son los resultados del análisis estratégico y las normativas y reglamentaciones de aplicación en el ejercicio de la enseñanza.

Por un lado, a través de los resultados obtenidos del análisis estratégico se fijan los objetivos a alcanzar, así como las líneas estratégicas necesarias para cumplirlos.

Cabe destacar, que uno de los resultados obtenidos en el análisis estratégico de la organización es la necesaria implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Otro aspecto determinante es el cumplimiento de las normativas y reglamentaciones de aplicación. La implantación del sistema de gestión de calidad debe respetar:

- Reglas, normas y pautas específicas en la educación:
 - Delegación de Educación.
 - Consejería de Educación.
 - Ministerio de Educación.
 - Unión Europea.
- Normativa en materia de calidad, las más reconocidas son:
 - ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
 - ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
 - EFQM (European Foundation for Quality Management).

II. Fases de la implantación:

Antes de definir la cartografía de procesos, es preciso definir lo que es un proceso y determinar la necesidad de orientar la implantación del Sistema de Gestión de Calidad desde una organización por procesos.

La decisión de iniciar el modelo de organización por Procesos, en lugar de la tradicional jerárquica funcional; dando una transversalidad a la organización importante y orientada a los Clientes, debe suponer un cambio de cultura en todos sus sistemas de gestión.

¿Qué es un proceso?

Un proceso es un conjunto o sucesión de actividades interrelacionadas y repetitivas que a partir de unas entradas y consumiendo unos recursos genera unas salidas que tienen valor para los clientes.

Dentro de un proceso pueden existir diferentes subprocesos.

¿Por qué orientarlo desde una organización por procesos?

1. Los procesos son los modos de funcionamiento con un menor coste a todos los niveles, tienen que poder controlarse y optimizarse globalmente.
2. Permiten vigilar el proceso completo y descubrir ineficiencias e identificar las oportunidades de mejora. Al mismo tiempo, minimizan los riesgos de objetivos particulares contradictorios y garantiza el empleo de los recursos en las actividades con mayor repercusión global.
3. La organización por procesos tienen una mayor capacidad de reacción ante los cambios.

Los procesos deben gestionarse mediante un procedimiento que se desarrollará posteriormente en el apartado: a.5) Proceso de desarrollo y gestión de los procesos, y que está constituido por las siguientes etapas:

- Etapa 1: Elaborar la cartografía.
- Etapa 2: Constituir cada Proceso.
- Etapa 3: Diseño de modos de trabajo.
- Etapa 4: Explotación del proceso.
- Etapa 5: Evaluación y revisión del proceso.

a) Cartografía de procesos:

El primer paso consiste en establecer la lista de procesos y subprocesos.

En la elaboración del mapa de procesos, se han definido tres tipos de procesos que constituyen la organización: procesos estratégicos, procesos operacionales y procesos de soporte.

Para identificar y posicionar mediante una perspectiva global el conjunto de los procesos, se utiliza el mapa de procesos, que es un inventario gráfico de los procesos del centro educativo.

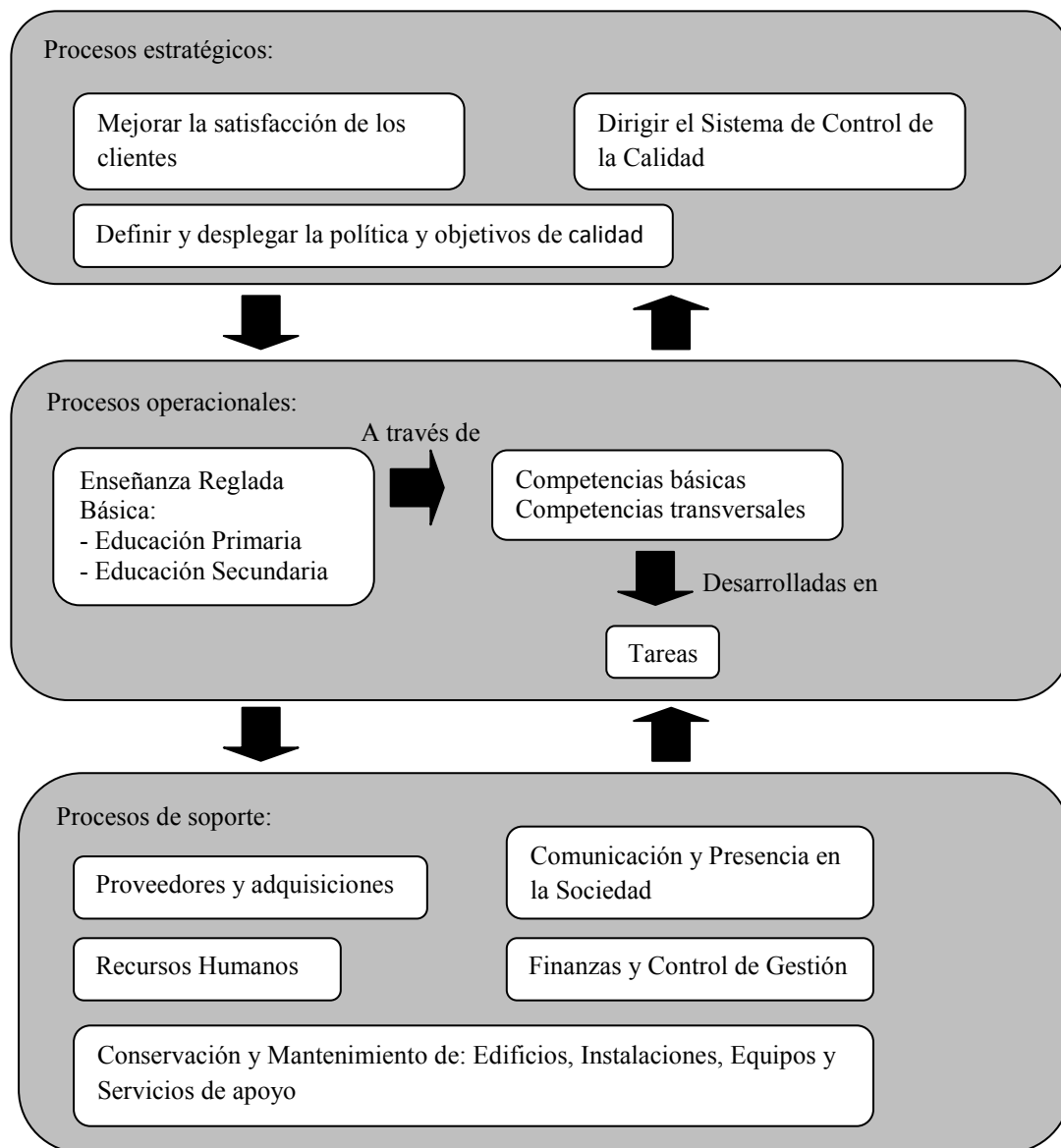
La cartografía de los procesos, permite identificar el flujo de valor entre los requisitos de los grupos de interés y la satisfacción de los mismos, así como el papel que juega cada proceso hacia esa finalidad de aportar valor.

Cada uno de los procesos está definido mediante una ficha, que recoge los atributos: responsable del proceso, misión, entradas y salidas, proveedores y clientes, actividades principales, recursos, indicadores y evaluación/revisión.

La Dirección del Centro, realiza de forma sistemática un seguimiento de la evolución de los procesos y de sus resultados (Ver Figura B.2.). Cada año en la revisión de la Dirección se incluye la revisión de la Cartografía, teniéndose en cuenta la idoneidad de cada uno de los procesos, a la vista de su contribución a los resultados globales.

a.1) Mapa de procesos:

Figura B.2. Mapa de procesos



a.2) Procesos estratégicos:

Son aquellos procesos que proporcionan un valor añadido en su momento de ejecución, incidiendo en consecuencia de forma directa sobre los resultados y sobre la satisfacción de los clientes.

Estos procesos aseguran el Medio y Largo plazo de la Organización.

Son aquellos que tiene mayor impacto en la consecución de la Misión.

Los procesos estratégicos definidos para la organización son: mejorar la satisfacción, definir y desplegar la política y los objetivos calidad, y dirigir el Sistema de Gestión de la Calidad.

1. Mejorar la satisfacción:

El enfoque de la gestión ha de tener siempre presente la orientación a los resultados y al control sobre los procesos.

La organización aspira a aumentar la satisfacción de sus clientes: alumnos, familias y demandas de la sociedad por medio de instituciones públicas y privadas; mediante la aplicación eficaz y mejora continua de su Sistema de Gestión de la Calidad y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y las reglamentaciones aplicables.

Este proceso de mejora continua requiere un control y seguimiento por lo que es necesario:

- Medir la satisfacción de los clientes mediante cuestionarios.
- Analizar los resultados obtenidos.
- Actuar mediante la toma de medidas de prevención, mantenimiento, corrección y mejora.

2. Definir y desplegar la política y los objetivos calidad:

La política de una organización es una guía establecida por su nivel más alto para orientar la toma de decisiones; debe ser conocida, entendida y aceptada por todos sus miembros. Además, debe tener en cuenta los intereses de los clientes.

La política debe definirse para todos los niveles de la organización:

- Estratégica: establece la línea de acción de la organización a alto nivel.
- Departamental: es la guía de acción de los departamentos del centro educativo.
- Específica: aplicable a la toma de decisiones y funcionamiento de los procesos llevados a cabo por el profesorado.

La política establece los criterios generales de ejecución que facilitan implementar la planificación estratégica y a través de los cuales se determinan las metas u objetivos de calidad a alcanzar persiguiendo la mejora continua de la organización.

Los objetivos de calidad, también deben estar perfectamente definidos para todos los niveles de la organización, siendo medibles y cuantificables, y determinando un plazo para su consecución.

Deben conocerse las necesidades y expectativas actuales y futuras de padres o tutores, sociedad (empresas e instituciones públicas y privadas, Universidad, Junta

Autonómica, Ayuntamiento, Cámaras de Comercio, etc....), a través de encuestas de imagen externa o visitas realizadas por el Centro.

Recoger, seleccionar y desplegar las informaciones más relevantes de las que se dispone, relativas a las necesidades de los llamados grupos de interés.

Estas informaciones adecuadamente analizadas, son utilizadas para la elaboración de la política y estrategia. Informaciones provenientes de los proveedores y socios, (partnerts), recogidas a través de los protocolos, informaciones de empresas importantes y organizaciones empresariales para detectar necesidades actuales y futuras.

Igualmente debe realizarse este proceso, con entidades universitarias públicas y privadas.

Los padres y tutores deben expresara a través de canales directos o indirectos sus necesidades actuales y futuras.

Debe conocerse la información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación y creatividad, ya que es el fundamento de la política y estrategia.

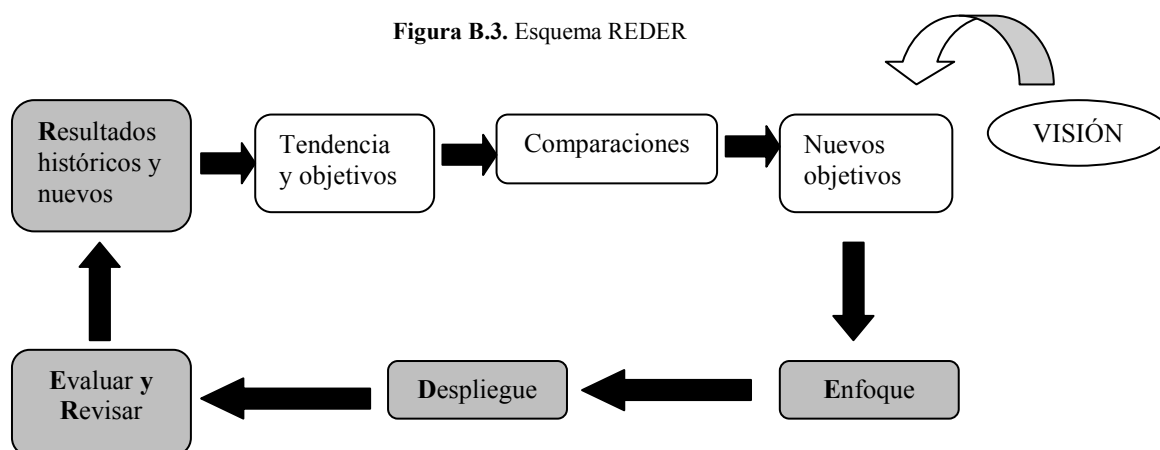
Igualmente conocer los indicadores internos de rendimiento, las autoevaluaciones, las comparaciones de los resultados, las actividades de comparación con otros centros españoles y no españoles, las informaciones derivadas de los factores sociales y legales.

Todos estos aspectos deben influir en el desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia del Centro educativo.

Siguiendo el esquema REDER, Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión (En inglés RADAR, Results, Approach, Deployment, Assessment and Review):

- Resultados: Logros conseguidos por la organización, objetivos alcanzados.
- Enfoque: Planificación de la actuación de la organización, basado su misión, visión y valores.
- Despliegue: Puesta en marcha del enfoque.
- Evaluación y Revisión: Actividades para la evaluación y revisión del enfoque y despliegue de la organización.

Figura B.3. Esquema REDER



3. Dirigir el Sistema de Control de la Calidad:

La gestión de la calidad pretende satisfacer las necesidades de la organización y en el centro educativo se implementa por medio del Sistema de Gestión de la Calidad.

El Sistema de la Calidad es un método planificado y sistemático que por medio define políticas, procedimientos y actividades para la mejora continua de los procesos de la organización.

El proceso necesario es el siguiente:

- Planificar el Sistema de Gestión de la Calidad: consiste en identificar los requisitos de calidad, documentando la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.
- Se pone en marcha el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Definidos los indicadores se miden y analizan.
- Definición y puesta en marcha de las medidas de prevención, corrección y mejora continúa.
- Utilización de la listas de control de calidad, que es una herramienta estructurada, específica de cada componente, que se utiliza para verificar las medidas de prevención, corrección y mejora continua.
- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto: la herramienta que facilita estas actualizaciones es el planigrama siguiente (Tabla B.1.).

La comunicación para dirigir e implantar el Sistema de Calidad, debe tratarse con exquisito rigor y esfuerzo. En primer lugar deben establecerse planes específicos para ello en el que el rol de los responsables políticos y escolares es clave y en el que deben tenerse en cuenta los siguientes criterios:

- El despliegue debe evidenciar la conexión entre la Visión, los Planes estratégicos y los Planes anuales.
- Hay que buscar la participación y la asunción de todos, en la elaboración e implantación de la política y estrategia.
- Hay que asegurar la coherencia entre los objetivos por parte de todos.
- Asegurar la implantación a todos los niveles y unidades de la organización, estableciendo los planes de acción y actividades que lo aseguren. Teniendo muy en cuenta el control de los puntos de riesgo.
- Establecer la comunicación verbal en reuniones monográficas, convocadas para ese fin.
- Establecer la comunicación vía internet.

Como definen Arnold y Schüssler (Arnold, R. y Schüssler, I., 2001) competencia es “la capacidad de una persona para actuar”.

Este desarrollo de competencias tiene como objetivo la adquisición por parte del alumnado no sólo de contenidos, sino también de destrezas y habilidades que lo ayuden a enfrentarse a situaciones de la vida cotidiana. Además, el alumno debe ser capaz de aplicar los conocimientos aprendidos y de adquirir otros nuevos.

Existen distintos medios de integración de las competencias en el desarrollo de la actividad docente:

- En las Unidades Didácticas.
- En las competencias en una tarea o materia.
- En tareas integradas.

El método ideal de integración en mi opinión, es el diseño y aplicación de tareas integradas.

La tarea integrada consiste en un conjunto de actividades que implican a más de un área o materia del currículo y que permiten el número y grado de desarrollo de las competencias.

El problema de esta metodología es que requiere la implicación y trabajo cooperativo de alumnos, docentes e incluso de otros agentes de la comunidad educativa.

Por este motivo, como paso previo al trabajo con tareas integradas es necesaria la implantación de la estrategia del diseño y aplicación de tareas en un área o materia.

Una vez que la organización trabaje con las tareas de manera efectiva y controlada, se puede proceder a la implementación de la integración.

La tarea puede sustituir a una unidad didáctica o a varias, o también puede realizarse de forma progresiva durante toda la programación dedicándole unas horas semanales en la materia.

Las tareas son diseñadas en función de los indicadores de evaluación de competencias, podemos conocer su grado de desarrollo en función de la medición de sus indicadores.

El seguimiento de la tarea se realiza mediante un documento en el que se especifica todo lo relativo a la misma. **Ver Anexo II: Ficha ejemplo de tarea.**

Cada una de las tareas propuestas, será diseñada en función de las competencias que quieran adquirirse y desarrollarse.

Las competencias que quiero medir en los procesos operacionales son las establecidas por la nueva Ley de Educación, la LOMCE:

Competencias básicas o disciplinares:

- Competencia lingüística:
- Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología

Competencias transversales:

- Competencia digital
- Aprender a aprender

-
- Competencias sociales y cívicas
 - Sentido de iniciativa y espíritu emprendedor
 - Conciencia y expresiones culturales

Los criterios de evaluación en relación a las competencias básicas o disciplinares son: El alumno debe ser capaz de:

- Competencia lingüística:
 - Realizar intercambios comunicativos con ideas propias en las intervenciones en clase.
 - Responder a preguntas tras una exposición.
 - Expresar e interpretar de forma oral o escrita vivencias, opiniones, conocimientos adquiridos...
 - Formular y expresar propios argumentos convincentemente y adecuándose al contexto.
- Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología:
 - Expresar e interpretar con claridad y precisión datos, información y argumentos.
 - Seleccionar las técnicas adecuadas para calcular, representar e interpretar la realidad a través de información disponible.
 - Localizar, obtener, analizar y representar información cualitativa y cuantitativa.
 - Aplicar los conocimientos matemáticos a distintas situaciones cotidianas.
 - Hacer un uso habitual de los recursos tecnológicos.

Respecto a las competencias transversales:

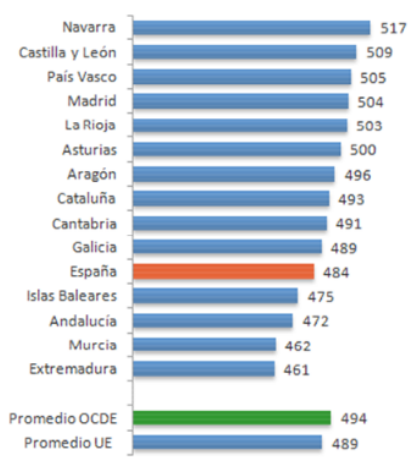
- Competencia digital:
 - Utilizar las TIC como instrumento de trabajo.
 - Generar producciones responsables y creativas.
 - Procesar y gestionar adecuadamente la información.
- Aprender a aprender:
 - Ser capaz de trabajar de forma cooperativa y mediante proyectos.
 - Planificar y organizar actividades y tiempos.
 - Adquirir responsabilidades y compromisos personales.
 - Observar y registrar hechos y relaciones.
- Competencias sociales y cívicas:
 - Manejar habilidades sociales y saber resolver conflictos de forma constructiva.
 - Ser capaz de ponerse en el lugar del otro y comprender su punto de vista.
 - Reflexionar de forma crítica y lógica sobre hechos y problemas.
- Sentido de iniciativa y espíritu emprendedor:
 - Autoevaluarse.
 - Tener iniciativa en el desarrollo de las tareas.
 - Elegir con criterio propio.
 - Ser creativo y emprendedor.
- Conciencia y expresiones culturales:
 - Valorar la diferencia y reconocer la igualdad de derechos.
 - Reconocer la importancia de la cultura en la vida diaria.

- Conocimiento básico de la cultura española.
- Compartir y comentar diferentes conceptos culturales con los demás.
- Reflejar los valores y expresiones culturales.

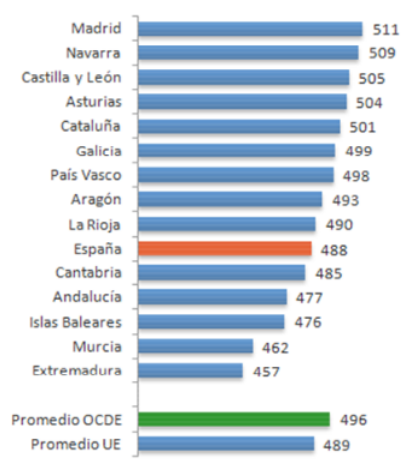
Para la planificación de las tareas, debe elaborarse un Plan Especial que determine el desarrollo de las distintas competencias en los distintos cursos de las etapas educativas de la Educación Reglada (Educación Básica y Educación Secundaria). Como base, se tomarán los resultados del informe PISA (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 2013) con el objetivo de mantener las competencias fuertes y mejorar en aquellas en las que el resultado de la comunidad del centro educativo se encuentre por debajo del promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), llevándolas al nivel que el Plan estratégico del Centro haya establecido para los próximos años.

Figura B.4. Resultados Informe PISA 2012

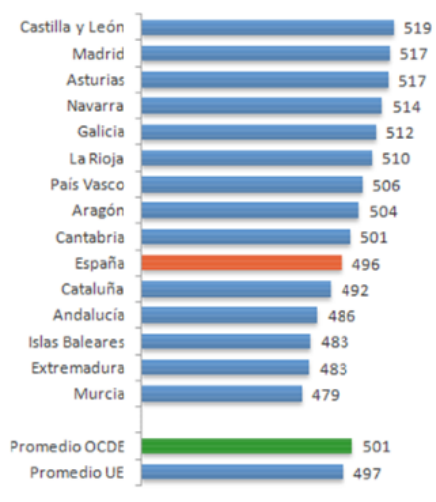
Resultados en Matemáticas PISA 2012:



Resultados en Comprensión Lectora PISA 2012:



Resultados en Ciencias PISA 2012:



Del mismo modo, también pueden integrarse comparaciones con otros países.

El procedimiento que llevará a cabo el docente para este trabajo por competencias es el desarrollado en el **Anexo III: Instrumentos de planificación del trabajo docente**:

En la preparación del próximo curso, el docente debe elegir si quiere trabajar con tareas de área o con la opción tarea integrada. Una vez definido, debe desarrollar la programación en unidades didácticas para cada área por sesiones de trabajo; elaborando las hojas de registro de evaluación continua de cada una de las tareas y organizando globalmente el desarrollo de las competencias.

a.4) Procesos de soporte:

Como su nombre indica, son el soporte de los procesos estratégicos y operacionales. Contribuyen mediante la aportación de los elementos necesarios para su buen funcionamiento.

Los soportes que dirigen estos procesos son los relativos a: proveedores y adquisiciones, recursos humanos, comunicación, finanzas y control de gestión y conservación y mantenimiento.

1. Proveedores y adquisiciones:

Los proveedores y adquisiciones del centro educativo son los servicios, medios (formación del profesorado), herramientas y materiales que permiten su funcionamiento.

La gestión de los proveedores conlleva la consecución de unas etapas:

- *Etapas 1: Planificar la implantación de las adquisiciones.*

El Plan de Gestión de la implantación de las Adquisiciones incluirá las siguientes directivas:

- Tipos de contratos: los contratos serán a precio fijo cerrado.
- Gestión de Riesgos: los riesgos relacionados con las Adquisiciones se incluirán en el Registro de Riesgos del Proyecto.
- La organización del centro dispone de un departamento de compras, contrataciones o adquisiciones, cuyas funciones son las siguientes:
 - Coordinar las acciones para adquirir los bienes y servicios que se requieran en la Institución, al mejor precio y calidad, de acuerdo a las normas, políticas y lineamientos establecidos.
 - Elaborar el proyecto de presupuesto por programas de su departamento, presentándolo al titular de la dependencia para su revisión y autorización.
 - Realizar los trámites y mantener el control de la documentación que se derive de las compras realizadas.
 - Verificar el precio y calidad del producto o servicio que el proveedor ofrece, a efecto de aprobar o rechazar.
 - Vigilar que los pedidos se surtan oportunamente y de acuerdo a lo establecido con el proveedor.
 - Coordinar las actividades que tiendan a mantener actualizado el catálogo de precios y proveedores para la mejor selección de los productos.
 - Coordinar las acciones que permitan el suministro oportuno de los bienes y servicios a las dependencias que lo soliciten, de acuerdo a las normas, políticas y lineamientos establecidos.
 - Solicitar y/o proponer al titular de la dependencia, el personal idóneo requerido para el cumplimiento de sus programas.
 - Atender a toda persona que requiera tratar asuntos de su competencia.
 - Controlar el desarrollo de proyectos; vigilando la calidad del producto y el tiempo de ejecución, aplicando nuevas técnicas según la necesidad.
 - Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y lineamientos establecidos por la organización.

Los plazos requeridos para las adquisiciones se ajustarán en todo momento al cronograma de la implantación del sistema de gestión de calidad.

- *Etapa 2: Enunciado del trabajo relativo a la adquisición.* (Tabla B.2)

Tabla B.2. Enunciado del trabajo relativo a las adquisiciones

ENUNCIADO DEL TRABAJO RELATIVO A LAS ADQUISICIONES			
Nombre de la actividad		Código	
Adquisición			
Denominación			
Responsable de compras			
Nivel de calidad			
Precio presupuestado			
Plazo requerido			
Plazo máximo			
Lugar de trabajo			
Notas			

- *Etapa 3: Documentos de Adquisición.*

En la contratación de la adquisición quedarán definidas las especificaciones y particularidades de cada una de ellas, tales como: especificaciones técnicas, utilización, plazos de entrega...

Para llevar un control interno de las adquisiciones se utiliza un listado de las mismas (Tabla B.3.):

Tabla B.3. Listado de adquisiciones

LISTADO DE ADQUISICIONES		
Código	Adquisición	Justificación

- *Etapa 4: Criterios de selección de proveedores.*

Toma de decisiones (Tabla B.4.):

- ¿Qué debemos comprar y en qué cantidad? : Existencias actuales, estudios de mercado, estacionalidad de los bienes, seguros...
- ¿A qué proveedor comprarle?: Proveedores, costos, plazos de entregas, calidad y financiamiento. Es importante conocer la salud financiera de los proveedores.
- ¿Cuándo es conveniente realizar la compra? : Disponibilidad actual de fondos, proyección de disponibilidad de fondos y plazos de entrega de los proveedores.
- ¿Cómo verificamos la calidad y la cantidad?: Normas de calidad establecidas y calidad ofrecida por los proveedores.

Tabla B.4. Cuestionario a proveedores

CUESTIONARIO A PROVEEDORES			
Nombre de la empresa			
C.I.F.			
Actividad			
Domicilio			
Fax		Tfno	
E-mail			
Persona de Contacto			
¿Dispone de personal técnico propio?	SI/NO	nº Técnicos	
¿Dispone de Departamento de Prevención Riesgos Laborales?			SI/NO
¿Dispone de certificación en Calidad?:			SI/NO
¿Dispone de certificación en Medio Ambiente?:			SI/NO
Especifique certificaciones:			
Nota: se adjuntarán copias de los certificados acreditativos			

- *Etapa 5: Efectuar adquisiciones.*
 - Listado de proveedores seleccionados.
 - Adjudicación del Contrato de Adquisición.
 - Solicitudes de Cambio.

2. Recursos Humanos:

La gestión de recursos humanos ayuda a la organización a definir, adquirir, dirigir y supervisar sus recursos humanos.

La planificación de recursos humanos en un centro educativo debe basarse en los requisitos de las actividades del centro, en los factores ambientales de la empresa influyentes y en los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el personal del centro.

En el proceso de determinar las necesidades de las distintas actividades; los requisitos preliminares relativos a las personas necesarias y las competencias se elaboran de manera gradual.

Los agentes intervinientes en el centro educativo son los siguientes:

- Docentes.
- Jefe de departamento.
- Junta de profesores.
- Coordinador del área.
- Dirección.
- Alumnos.
- Familias.
- Administración.

Cada uno de los agentes anteriores tiene una serie de responsabilidades asociadas a las distintas actividades. Para ilustrar estas relaciones se utiliza el diagrama matricial RACI (“Responsible (R),

Accountable (A), Consulted (C), Informed (I)”) que indica las actividades vinculadas con una persona y las personas vinculadas con una actividad.

El diagrama RACI debe hacerse a distintos niveles de la organización; en el diagrama de alto nivel se define la asignación de actividades por equipos o departamentos, sin embargo en un nivel menor se designan las responsabilidades y los roles.

Un diagrama RACI de alto nivel sería (Tabla B.5.):

Tabla B.5. Diagrama RACI

DIAGRAMA RACI	DEPARTAMENTOS			
	DEPARTAMENTO A			
	Persona A	Persona B		
	A	R	I	I

- Responsable (R): persona responsable.
- Accountable (A): persona que rinde cuentas.
- Consulted (C): persona consultada.
- Informed (I): persona informada.

Los factores ambientales de la organización que pueden influir en el los recursos humanos pueden ser la cultura, estructura y políticas de administración del personal de la organización, los recursos humanos existentes, etc.

Respecto a los activos de los procesos de la organización, pueden ser los procesos y políticas estándar de la organización y las descripciones de roles estandarizados las plantillas para organigramas con las descripciones de los distintos puestos.

Para medir y gestionar el desempeño de los agentes del centro educativo, la Junta Directiva debe elaborar un cronograma en el que se ubican las reuniones con los distintos departamentos y personal del centro. Así como cuándo deben realizarse las entrevistas:

- Reunión semanal de seguimiento: dirección de la organización.
- Reunión mensual entre el coordinador de la etapa y los departamentos.
- Reuniones intermedias: Juntas de profesores, de evaluación, con los padres/tutores, con los alumnos...
- Entrevistas responsable/colaborador

El Centro debe disponer de un Sistema de encuestas sistemáticas, que permitan conocer la percepción de sus colaboradores y alumnos, sobre aspectos relacionados con el clima social y con la aplicación de la Política y la Estrategia:

- Encuesta de clima interno: Se debe implantar una encuesta de clima interno periódica a todos los niveles, donde se mida la calidad de la comunicación y la satisfacción de los profesores y alumnos, las oportunidades de formación, el clima social, el ambiente de trabajo, las posibilidades de expresar ideas, el análisis de la percepción de las entrevistas individuales, la calidad del reconocimiento, las oportunidades de iniciativa y creatividad (semestral).
- Encuesta de compromiso y de calidad del profesorado: Igualmente se debe implantar una encuesta de una menor frecuencia donde se evalúa el compromiso de profesores y alumnos y la calidad del profesorado (cada año y medio por ejemplo).

3. Comunicación y Presencia en la Sociedad:

Una comunicación eficaz en la organización es de suma importancia para garantizar el éxito de la implantación así como para su buen funcionamiento.

La comunicación crea un puente entre los distintos agentes internos y externos intervinientes en el centro educativo, conectando diferentes niveles de experiencia, perspectivas e intereses.

En primer lugar, es necesario identificar a los agentes intervinientes en el entorno educativo y las comunicaciones existentes entre ellos:

- Internos:
 - Alumno-Docente.
 - Familia-Docente.
 - Docente-Docente:

- Dentro del departamento.
- Con otros departamentos.
- Docente-Coordinador.
- Departamento-Coordinador.
- Coordinador-Dirección.
- Docente-Dirección.
- Departamento-Dirección.
- Alumno-Dirección.
- Familia-Dirección.
- Externos:
 - Escuela-Administración.
 - Escuela-Entorno del centro (Comunidad).
 - Escuela-Mercado laboral o formativo.

Como herramienta para alcanzar esta comunicación se procede a realizar un registro de los interesados mediante la siguiente tabla (Tabla B.6.):

Tabla B.6. Registro de interesados

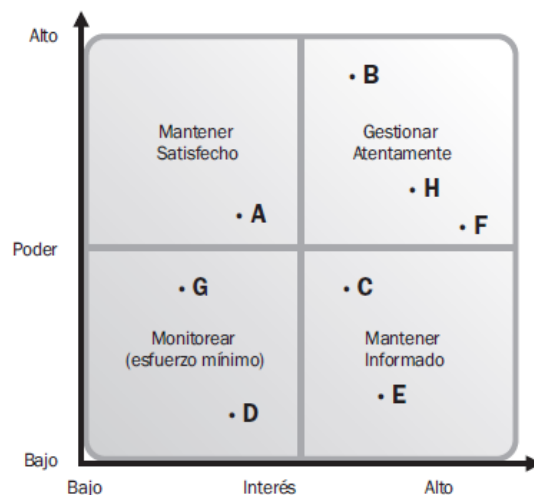
REGISTRO DE INTERESADOS	
Código	
Nombre	
Rol	
Requisitos	
Expectativas	
Influencia	
Interesado	EXTERNO/ INTERNO

La información obtenida en las comunicaciones con los interesados, debe recogerse en siguiente matriz, donde se procede a su análisis y clasificación mediante el modelo de la matriz poder/interés que agrupa a los interesados tomando como base su nivel de autoridad (en el gráfico representado como poder) y su nivel de preocupación (en el gráfico representado como interés) (Tabla B.7.).

Tabla B.7. Matriz de análisis de los interesados

MATRIZ DE ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS				
Código	Interesado	Inquietudes	Evaluación del impacto	Estrategias potenciales

Figura B.5. Matriz poder/interés (PMBOK cuarta edición)



La comunicación entre los agentes se llevará a cabo en las reuniones planteadas en el apartado anterior de Recursos Humanos.

Por otro lado, la implantación de un Sistema para introducir en la cultura del Centro, la iniciativa y la creatividad es imprescindible en la educación de los alumnos.

Dicho Sistema debe implicar e incentivar a que el conjunto de alumnos, profesores, familias y/o tutores dispongan de canales para expresar las mejoras que crean convenientes en la calidad del Centro. Estas mejoras, no sólo deben suscribirse al contexto educativo sino incluso al funcionamiento del mismo, así como a su relación con los agentes externos.

El Sistema debe primar no solo a recoger sugerencias y/o mejoras sino debe incentivar a la implantación de las mismas, premiando y reconociendo ambos aspectos.

El reconocimiento es un factor clave para su buen funcionamiento. Por tanto hay que planificar y sistematizar los canales de recogida, estudio, decisión, información y reconocimiento.

El Centro debe conocer los logros que está alcanzando en la Sociedad, a nivel local, nacional e internacional. A través de encuestas, entrevistas y participación de foros públicos y privados.

Para ello debe poner en marcha un Plan de desarrollo de la presencia en la Comunidad:

- Identificando las áreas con impacto social.
- Líneas de acción, indicadores de rendimiento.
- Inventario de recursos, acciones internas y proyectos.
- Comunicación de dicho Plan.
- Puesta en práctica de dichas acciones.
- Evaluación del Plan.
- Comparación con las mejores prácticas de otros centros en este tema.
- Innovar y descubrir nuevas oportunidades.
- Consolidar el aprendizaje del Plan.

Es importante poner en marcha: Proyectos de colaboración con las autoridades de la Comunidad, con otros centros educativos, así como con otras instancias educativas;

estudios de percepción con las Universidades; acuerdos con autoridades educativas relevantes; jornadas de puertas abiertas; organización de visitas para que sea conocido el Centro en su contexto social; intervenciones del profesorado en foros educativos en la Comunidad y fuera de ella; apariciones en la prensa; poner en marcha planes de educación para los alumnos en temas de medioambiente, educación sanitaria, vial etc...,

4. Finanzas y el Control de Gestión:

Las finanzas son el soporte económico del centro educativo por lo que es necesario proceder a la elaboración su Gestión y mejora del presupuesto mediante una serie de procedimientos.

Ver Anexo IV: Procedimiento: Elaboración, Gestión y Mejora de los Presupuestos del Centro Educativo.

El centro puede recibir este soporte de distintas fuentes como pueden ser ayudas públicas y subvenciones, de aportaciones externas como por ejemplo de los padres o tutores de los alumnos o de patrocinadores.

5. Conservación y Mantenimiento:

Otro proceso de soporte a tener en cuenta es la conservación y mantenimiento de los elementos que tiene la organización y que le permite impartir los cursos. Estos elementos pueden ser los edificios e instalaciones, los equipos, servicios de apoyo (suministro eléctrico, telecomunicaciones, calefacción, seguridad, limpieza y reprografía)

El centro educativo debe elaborar un procedimiento que desarrolle la sistemática para el mantenimiento correctivo y preventivo de instalaciones, equipos y servicios de apoyo.

a.5) Proceso de desarrollo y gestión de los procesos:

Como se comentó anteriormente, los procesos siguen un procedimiento constituido por las siguientes etapas:

- *Etapas 1: Elaborar la cartografía.*

Esta etapa está explicada en el apartado: a) Cartografía de procesos.

- *Etapas 2: Constituir cada Proceso.*

Para constituir un proceso es necesario cumplimentar la Ficha de Identidad del Proceso donde se establece:

- Código del Proceso
- Nombre del responsable del Proceso: piloto
- Interrelaciones con otros procesos
- Entrada del Proceso: proveedores y datos de entrada
- Salida del Proceso: datos de salida y clientes
- Indicadores de referencia del Proceso: de proceso y de resultado
- Documentación de referencia
- Medios técnicos

- Personal y competencias del mismo

- *Etapa 3: Diseño de modos de trabajo.*

En esta etapa se establece el modo de trabajo, estándares de funcionamiento, etc. así como el diseño del seguimiento del proceso mediante la definición del modo y periodicidad de medición de indicadores, visualización, tablero de bordo y cuadro de mando integral.

- *Etapa 4: Explotación del proceso.*

Una vez definidos, se procede a la implantación de los modos de trabajo.

Debe realizarse la elaboración, visualización y análisis sistemáticos de los recursos consumidos, así como de los resultados conseguidos. Para favorecer la mejora continua deben tomarse medidas en función de los resultados obtenidos.

- *Etapa 5: Evaluación y revisión del proceso.*

Para asegurar el control de calidad, el proceso es revisado por distintos elementos del sistema:

- Aseguramientos internos: Controles, expectativas auto-evaluaciones, encuestas a clientes, captación de sus expectativas.
- Aseguramientos externos: Auditorias, evaluaciones,...

Con los resultados de las revisiones se introducen mejoras en el proceso: a través de actividades sistemáticas de revisión de sus atributos, del aprendizaje propio o ajeno, del análisis de los diferentes indicadores, etc.

- *Etapa 6: Revisión de la cartografía del proceso.*

Para ello es necesario responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cada proceso responde a lo que se espera de él?
- ¿Todas las actividades relevantes del centro educativo están recogidas en los procesos existentes?
- ¿Es pertinente crear algún nuevo proceso?

Como se aprecia en el procedimiento anterior, el desarrollo y evolución de cada uno de los procesos se mide mediante los indicadores de evaluación.

Un indicador es una información escogida (en número limitado) que permite observar la evolución de una característica del proceso en un intervalo definido y situarla con relación a un objetivo medible.

El modo de cálculo asociado a este indicador debe estar claramente especificado.

Existen dos tipos de indicadores:

1. Indicadores de proceso: los cuales permiten:
 - Informar el buen funcionamiento INTERNO del proceso y en particular asegurarse la buena aplicación del aseguramiento de la calidad definida en el Manual de Calidad.
 - Alertar y/o anticipar sobre las derivaciones INTERNAS al proceso pudiendo afectar a la obtención del o de los resultados. En este caso, un plan de acción debe ser puesto en marcha y desplegado.
2. Indicadores de resultado:

- Permiten medir el nivel de la prestación global a la salida del proceso en relación a los objetivos fijados y negociados con los clientes (internos y externos).

Los niveles realizados sobre estos indicadores son representativos de la satisfacción real de los clientes.

Con el conjunto de indicadores creo el cuadro de mando de seguimiento de indicadores (mensual, anual... dependiendo del indicador), obteniendo resultados intermedios hasta llegar al objetivo establecido:

PREVISTO VS ALCANZADO.

Para facilitar la presentación de los procesos citados en la cartografía; elaboraré una ficha de identidad de cada uno de ellos.

Ver Anexo V: Fichas de procesos estratégicos

Ver Anexo VI: Fichas de procesos operacionales

Ver Anexo VII: Fichas de procesos de soporte

Ver Anexo VIII: Cuadro de Indicadores del centro

a.6) Interacciones entre procesos:

La interrelación es la manera en la que interactúan los procesos estratégicos, operacionales y de soporte.

Las interacciones entre procesos están caracterizadas por las relaciones clientes/proveedores existentes en el seno del centro educativo entre los procesos. Estas interacciones pueden tener distintos grados de intensidad.

Ver Anexo IX: Tabla interrelaciones entre procesos

b) Elaboración del Manual de Calidad:

El Manual de la Calidad es un documento contractual interno, y es el referencial de aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización.

En el Manual está contenida toda la información requerida para la implantación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad: su funcionamiento, los modos de liderazgo, la política, la planificación, los procedimientos a aplicar, etc.

El Manual de la Calidad describe el aseguramiento de calidad a poner en marcha en cada proceso de la organización.

La estructura y el contenido del Manual de la Calidad son coherentes con los principios propuestos por la entidad certificadora, en el caso que procede se ha decidido incluir en el proyecto el manual de la certificación ISO.

El motivo de dicha elección es que se considera necesaria esta transición para llegar al camino de excelencia de la entidad EFQM.

El responsable de calidad del centro escolar será el encargado de cumplimentar el Manual de la Calidad y de contactar con la entidad certificadora para el envío del mismo.

Ver Anexo X: Manual de la Calidad ISO 9001:2008

c) Gestión de recursos y adquisiciones en la implantación:

c.1) Estimación de los recursos y adquisiciones necesarias:

Los recursos personales necesarios para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en el centro educativo son los siguientes:

- Consultora: agente externo al centro contratado para pilotar la implantación.
- Piloto: es el responsable de la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en el centro. Trabaja al 100% en calidad. Será el encargado de la Gestión de la Calidad en el centro en relación con los procesos estratégicos.
- Pilotos de los procesos: encargados de la gestión en los procesos operacionales y de soporte:
 - Operacionales:
 - Un piloto trabajando en Educación Primaria al 50% en calidad.
 - Un piloto trabajando en Educación Secundaria al 50% en calidad.
 - Soporte:
 - Dos pilotos trabajando cada uno de ellos al 50% en calidad.

Esta dedicación de los docentes del centro a la gestión del Sistema de Gestión de la Calidad cumple lo establecido en la Resolución de 30 de julio de 2013 respecto a su jornada laboral: (Dirección General de Empleo, 2013)

“Salvo para el personal docente del Primer Ciclo de Educación Infantil que se estará a lo dispuesto en el artículo siguiente, la jornada anual total será de 1.180 horas, de las cuales se dedicarán a actividad lectiva, como máximo, 850 horas, dedicándose el resto a actividades no lectivas.

El personal interno realizará 40 horas más de jornada anual.

El tiempo de trabajo dedicado a actividades lectivas, como máximo, será de 25 horas semanales, que se distribuirán de lunes a viernes.

Las actividades no lectivas se distribuirán a lo largo del año por el empresario de acuerdo con los criterios pactados entre el mismo y los representantes de los trabajadores.

En caso de disconformidad, el empresario decidirá conforme a lo señalado en el artículo 9 de este Convenio.”

En relación a los recursos materiales necesarios para la implantación:

- Sala de reuniones: donde se cursarán las jornadas de formación y sensibilización; estará dotada de proyector, pizarra, pizarra digital y otros recursos necesarios.
- Material de oficina: folios, bolígrafos...

c.2) Criterios de selección de los recursos y adquisiciones:

Respecto a los recursos personales la selección se hará teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Consultora: El proyecto de implantación del sistema, saldrá en oferta de contratación. Las ofertas recibidas serán estudiadas y entre las ofertas recibidas se seleccionarán tres. Estas, deberán realizar una presentación de su propuesta ante la junta directiva del centro.

Además de la valoración de la calidad ofrecida por cada propuesta, también se tendrá en cuenta:

- Costes y financiamiento del proyecto.
- Plazos.
- Ejecución de proyectos anteriores.
- Estado económico de la empresa: disponibilidad de fondos, seguros...

Con estos criterios de selección, el centro seleccionará a la consultora que implantará el sistema de gestión de calidad.

- Pilotos y responsables de calidad dentro del centro: La junta directiva del centro elegirá quienes serán los máximos responsables de calidad, respecto a los docentes que se ajustan al “perfil deseado” (formación previa en calidad, organizado,...). Además, deberán tenerse en cuenta las candidaturas por parte de los propios docentes.

Respecto a los recursos materiales; no se recurrirá a una contratación externa para la sala de reuniones ya que se utilizarán las propias instalaciones del centro educativo.

En el caso del material de oficina, el estudio será el mismo que el realizado en los procesos de soporte para la contratación de proveedores y adquisiciones.

d) Costes de implantación:

La implantación del Sistema de Gestión de la Calidad supone unos costes para el centro educativo, por lo que es importante estimar, presupuestar y controlar estos costes para que la implantación se realice dentro del presupuesto aprobado.

d.1) Estimación de los costes:

En el cálculo de esta estimación la experiencia de la consultora es clave, además del uso de técnicas y herramientas tales como las condiciones del mercado, bases de precios y convenios y consultas a expertos que ayudan a que la estimación sea más precisa.

Para conocer el coste estimado de la implantación es necesario proceder a la realización de un listado de sus costes:

- Formación y sensibilización:
 - Alumnos del centro: 4 horas de formación por cada 30 alumnos aproximadamente, es decir, por clase.
 - Todo el personal docente del centro: 40 h de formación.
 - Piloto: 150 h de formación.
 - Cuatro profesores: 70 h de formación a cada uno de ellos: Cuatro pilotos de los procesos.

Los costes de formación están incluidos en los costes pagados a la consultora, pero existen otros gastos vinculados a esta formación que son los costes por asistencia de los profesores.

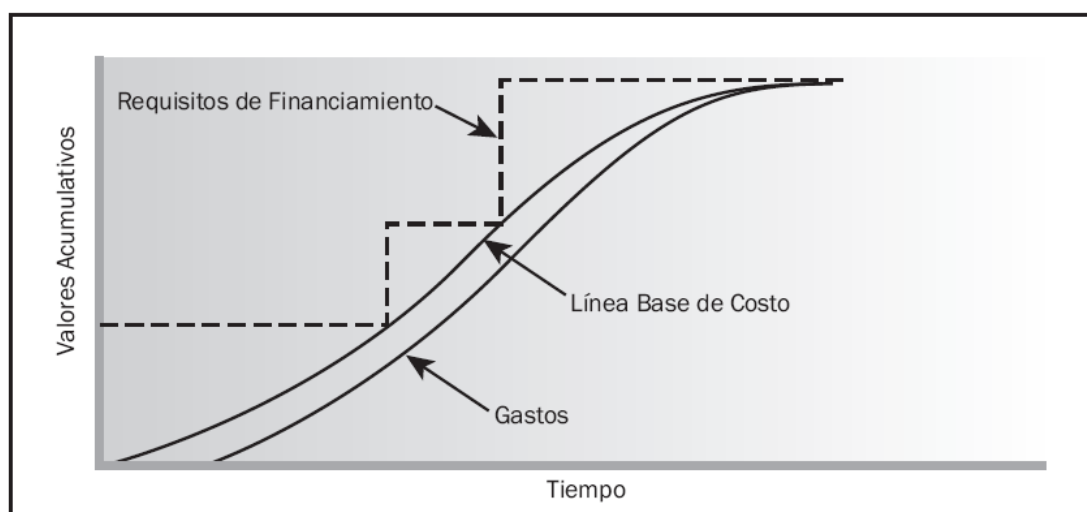
- Materiales: Material de oficina: folios, bolígrafos... y material informático: ordenador, proyector...
- Personales:
 - Contratación de la consultora: cuyo coste es aproximadamente 50-80 €/hora.
 - Personal del centro: En total tres profesores trabajando al 100% repartidos del siguiente modo:
 - Piloto: Trabaja al 100% en calidad. Encargado de los procesos estratégicos.
 - Pilotos de los procesos: encargados de la gestión en los procesos operacionales y de soporte:
 - Operacionales:
 - Un piloto trabajando en Educación Primaria al 50% en calidad.
 - Un piloto trabajando en Educación Secundaria al 50% en calidad.
 - Soporte:
 - Dos pilotos trabajando cada uno de ellos al 50% en calidad.

Una vez implantado el Sistema de Gestión de la Calidad, formará parte del funcionamiento de la organización.

d.2) Línea base de costes: (coste-tiempo)

La línea base del desempeño de los costes es un diagrama que ayuda a medir, monitorear y controlar el presupuesto desde el inicio hasta la finalización de la implantación. De esta manera, es posible conocer si el presupuesto se está adelantando o atrasando respecto a la estimación realizada. Conocidas las desviaciones, es posible tomar las medidas necesarias en cada uno de los casos.

Figura B.6. Línea Base de Costo, Gastos y Requisitos de Financiamiento (PMBOK cuarta edición)



d.3) Control de los costes de implantación:

Durante la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, debe realizarse un control de los costes, realizando las modificaciones y actualizaciones oportunas en el presupuesto estimado.

Además debe realizarse un procedimiento que es el Plan de gestión de costes para describir la gestión de los mismos.

Controlar los costes de la implantación consiste en distintas tareas:

- Influir en los factores que producen o pueden producir cambios en la línea base de costo.
- Gestionar los cambios en los costes cuando y conforme suceden.
- Asegurarse de que los gastos no exceden el presupuesto aprobado y realizar acciones para mantener los sobrecostes dentro de los límites.

Todos los cambios que puedan realizarse en el transcurso de la implantación sobre el presupuesto deben ser aprobados por el centro escolar.

d.4) Medición del desempeño de los costes: Método del valor ganado.

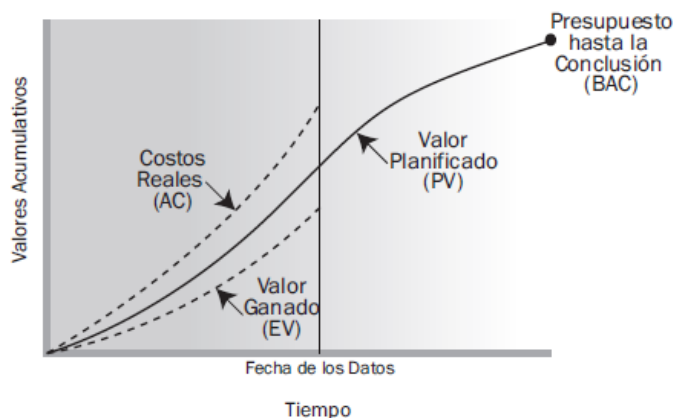
La medición del desempeño de los costes puede realizarse mediante una serie de herramientas y técnicas como pueden ser el método del valor ganado, por proyecciones, por el índice de desempeño del trabajo por completar, mediante revisiones del desempeño, análisis de variación o con la ayuda de un software de gestión de proyectos.

Para la implantación de este sistema se ha decidido escoger el método del valor ganado para la medición del desempeño. Esta técnica, integra las mediciones del alcance de la implantación del sistema, con el coste y el cronograma constituyendo una línea base integrada desde la que se mide el desempeño de la misma.

Para comprender en qué consiste este método, es necesario definir los conceptos en que tiene como base:

- Valor planificado (PV): Es el presupuesto asignado al trabajo que debe ejecutarse para completar una actividad.
- Valor ganado (EV): Es el valor del trabajo completado de una actividad en términos del presupuesto aprobado asignado. Se utiliza para medir el porcentaje completado de la implantación.
- Coste real (AC): Es el coste total de ejecución de una actividad.

Figura B.7. Línea Base del Desempeño de Costos (PMBOK cuarta edición)



En la medición del desempeño, también se monitorizan las variaciones en el presupuesto respecto al aprobado:

- Variación del cronograma (SV): puede indicar un retraso en la implantación respecto a la línea base. Ecuación: $SV = EV - PV$.
- Variación del costo (CV): relación entre el desempeño real y los costes gastados. Ecuación: $CV = EV - AC$.
- Índice de desempeño del cronograma (SPI): proyecta las estimaciones finales de finalización de la implantación. Ecuación: $SPI = EV/PV$.
- Índice de desempeño del coste (CPI): medida del valor del trabajo completado, en comparación con el avance real de la implantación. Ecuación: $CPI = EV/AC$.

e) Cronograma de la implantación:

El cronograma en la gestión de la implantación es una herramienta que consiste en un listado de todas las actividades que se llevarán a cabo con su duración estimada.

Para elaborar el cronograma es necesario definir las actividades correspondientes a la implantación, secuenciarlas mediante relaciones lógicas y finalmente estimar la duración de cada una de ellas.

e.1) Definición de las actividades necesarias para la implantación:

a) Actividades antes de la implantación:

Las actividades a realizar antes de la implantación comenzarán en el mes de Junio terminado el periodo académico y finalizarán en el mes de Septiembre antes de que comience el curso siguiente.

- Cuaderno de cargas: Definición de: ¿qué es lo que quiero? ¿cómo? ¿condiciones?
- Estudio de las ofertas de las consultoras.
- Presentación de las tres ofertas seleccionadas.
- Estudio de ofertas entre las tres seleccionadas.
- Formación y sensibilización de los docentes:
 - Todo el personal del centro: 40 h de formación.
 - Piloto: 150 h de formación.
 - Cuatro profesores: 70 h de formación a cada uno de ellos: Cuatro pilotos de los procesos.
- Análisis estratégico: 300 h.

b) Actividades durante la implantación

En el caso de las actividades durante la implantación tendrán una duración de 1 año.

- Ejecución del proceso de implantación: Fases de la implantación:
 - Cartografía de Procesos.
 - Elaboración del Manual de Calidad.
 - Gestión de recursos y adquisiciones en la implantación.
 - Costes de implantación.
 - Cronograma de la implantación.
 - Riesgos y puntos críticos en la implantación.

c) Actividades después de la implantación:

- Revisiones y Mantenimiento del sistema: En total cuatro profesores trabajando al 100% para gestionar, mantener y controlar.
- Mejoras del sistema de gestión de calidad.

e.2) Listado de los hitos necesarios para la implantación.**a) Hitos antes de la implantación:**

- Comienzo del proyecto.
- Cuaderno de cargas finalizado.
- Presentación de la oferta de contratación.
- Finalización del período de presentación de ofertas.
- Elección de las tres seleccionadas para la presentación.
- Elección de la consultora.

b) Hitos durante la implantación:

- Inicio de la implantación.
- Medición del avance durante la implantación: en sus distintas fases:
 - Cartografía de procesos.
 - Elaboración de las fichas de procesos.
 - Revisión de las fichas de procesos.
 - Implantación de los procesos:
 - Inicio.
 - Cada trimestre.
 - Elaboración del cuadro de mando.
 - Elaboración del manual de calidad:
 - Elaboración de los procedimientos, reglas o consignas.

c) Hitos después de la implantación:

- Controles:
 - Primeros 6 meses revisión del sistema de calidad.
 - Revisión de la dirección.
 - Al año otra revisión.
 - Posteriormente se realizará una revisión anualmente.

e.3) Cronograma de la implantación (Tabla B.8.).

Tabla B.8. Cronograma de la implantación

Nombre de tarea	Duración (días de Calendario)	Comienzo	Fin
Actividades antes de la implantación		Junio	
Cuaderno de cargas.	7		
Estudio de las ofertas de las consultoras.	2		
Presentación de las tres ofertas seleccionadas.	1		
Estudio de ofertas entre las tres seleccionadas.	1		
Formación y sensibilización. (jornadas de 2 horas fuera del horario laboral)	Todo el personal del centro: 40 h de formación. Piloto: 150 h de formación. Cuatro pilotos de procesos: 70 h		
Análisis estratégico.	300 h		Septiembre
Actividades durante la implantación	1 año		
Ejecución del proceso de implantación.	1 año		
Actividades después de la implantación	Desde la implantación		
Revisiones y Mantenimiento del sistema.	Desde la implantación		
Mejoras del sistema.	Desde la implantación		

Establecidas las actividades y su duración, el Centro Educativo elabora el Diagrama de Gantt identificando las relaciones e interdependencias entre ellas y los hitos necesarios para la implantación para llevar el seguimiento de la misma.

f) Riesgos y puntos críticos en la implantación:

Un riesgo es una condición incierta del futuro, que si sucede puede tener un efecto en el desarrollo de la implantación. Los riesgos tienen una o varias causas que producen uno o varios impactos positivos o negativos en la implantación, y pueden ser conocidos o desconocidos por la organización.

Los riesgos conocidos son los que están identificados y pueden analizarse para planificar respuestas, sin embargo, los riesgos desconocidos no pueden gestionarse del mismo modo, y la organización debe crear un plan de contingencia para garantizar la continuidad de su funcionamiento.

La gestión de los riesgos de la implantación implica planificar la gestión, identificar los riesgos, analizarlos, planificando su respuesta y llevar su seguimiento y control.

Con todo ello, la organización pretende disminuir la probabilidad e impacto de acontecimientos que puedan ocasionar efectos negativos en la implantación al mismo tiempo que procura aumentar la probabilidad e impacto de los efectos positivos u oportunidades.

f.1) Identificación de los Riesgos y Oportunidades:

La identificación de los riesgos es un proceso repetitivo para determinar qué riesgos internos o externos a la organización pueden afectar a la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad y documentar sus características. Los riesgos pueden descubrirse o evolucionar conforme se desarrolla la implantación, por lo que la organización debe estar preparada para que estos imprevistos no le impidan lograr su objetivo.

Para facilitar la identificación de los riesgos, se definen tres categorías: operativos, financieros y administrativos; y pueden utilizarse distintas herramientas como revisiones de la documentación, técnicas de recopilación de información, análisis de supuestos, juicio de expertos, etc. Cada organización elige las herramientas que considere de mayor utilidad.

a) Lista de riesgos identificados:

En líneas generales, los riesgos que podemos identificar en la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en un centro educativo son los siguientes:

1. Operativos:
 - Sensibilización y compromiso de: profesores y personal del centro.
 - Control.
 - Calidad.
 - Desempeño.
 - Organización.
 - Subcontratas.
2. Financieros:
 - Dependencias externas.
 - Interesados: familias y alumnos.
3. Administrativos:
 - Planificación del centro.
 - Administración pública.

b) ¿Dónde se producen estos riesgos?:

Los riesgos se producen durante y después de la implantación del Sistema de Gestión de Calidad en el propio sistema y en sus procesos y procedimientos.

f.2) Registro de Riesgos:

Toda la información sobre las amenazas y oportunidades que pueden impactar en los requisitos de calidad queda recogida en el Registro de Riesgos.

En el Registro de Riesgos de la implantación, debe estar incluido:

- Clasificación de los riesgos en categorías indicando su prioridad.
- Causas de riesgo que requieren una atención específica.

- Listado de riesgos que exigen una respuesta a corto plazo.
- Listado de riesgos que exigen un análisis y respuesta complementaria.
- Listado de supervisión para los riesgos de baja prioridad.
- Posibles tendencias obtenidas en los resultados del análisis cualitativo de riesgos.

a) Análisis cualitativo de Riesgos:

El análisis cualitativo de riesgos consiste en establecer prioridades entre los riesgos identificados para planificar su respuesta, en función de la combinación de probabilidad que tiene el riesgo de producirse y su impacto en la implantación.

La evaluación de la probabilidad e impacto se lleva a cabo mediante las siguientes tablas (Tabla B.9.). (Tabla B.10.) (Tabla B.11.):

Tabla B.9. Análisis cualitativo de riesgos

ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS								
Cód.	Tipo de Riesgo	Descripción			+/-	Prob.	Lmáx.	Posibles respuestas potenciales
		Causas	Incertidumbre	Consecuencias				
R-01								
R-02								
R-03								
R-04								

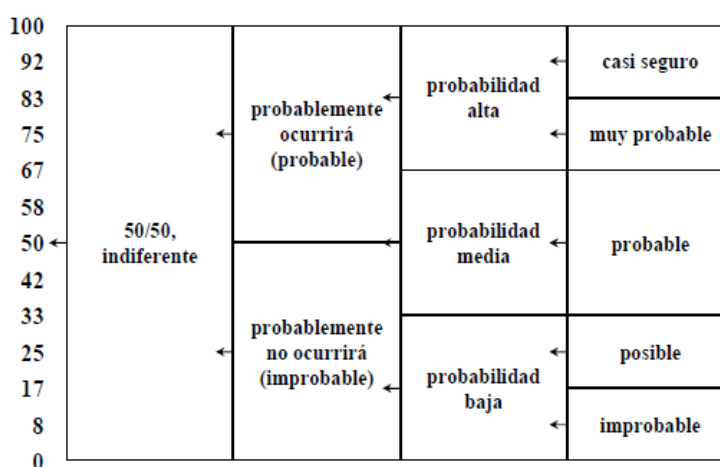
Tabla B.10. Evaluación del impacto del riesgo sobre los objetivos principales de la implantación

Evaluación del impacto del riesgo sobre los objetivos principales del proyecto					
Objetivo	Muy bajo 1	Bajo 2	Moderado 3	Alto 4	Muy alto 5
Coste	<2%	2-4%	4-10%	10-20%	>20%
Plazo	<1%	1-2%	2-5%	5-10%	>10%
Alcance	<0,5%	0,5-1%	1-2%	2-5%	>5%
Calidad	<0,5%	0,5-1%	1-2%	2-5%	>5%

Tabla B.11. Condiciones definidas para los distintos niveles de impacto

Condiciones definidas para los distintos niveles de impacto					
Objetivo	Muy bajo 1	Bajo 2	Moderado 3	Alto 4	Muy alto 5
Coste	Aumento de coste insignificante	Aumento del coste 2-4%	Aumento del coste 4-10%	Aumento del coste 10-20%	Aumento del coste >20%
Plazo	Aumento de tiempo insignificante	Aumento del tiempo 1-2%	Aumento del tiempo 2-5%	Aumento del tiempo 5-10%	Aumento del tiempo >10%
Alcance	Disminución del alcance apenas perceptible	Áreas de alcance secundarias afectadas	Áreas de alcance principales afectadas	Reducción del alcance inaceptable	El elemento final del proyecto es efectivamente inservible
Calidad	Degradación de la calidad apenas perceptible	Sólo se ven afectadas las aplicaciones muy exigentes	La reducción de la calidad requiere la aprobación de la organización	Reducción de la calidad inaceptable	El elemento final del proyecto es efectivamente inservible

Figura B.8. Evaluación de probabilidad (PMBOK cuarta edición)



b) Análisis cuantitativo de Riesgos:

El análisis cuantitativo de riesgos es un estudio numérico del efecto de los riesgos priorizados en el análisis cualitativo.

Existen distintas técnicas y herramientas para realizar este análisis: técnicas de recopilación y representación de datos, análisis de sensibilidad, análisis del valor monetario esperado, modelado y simulación, etc.

Una de estas técnicas de recopilación y representación de datos que aporta una estimación sobre la variación en coste que pueden producir los riesgos, es la entrevista y el juicio de expertos.

Con la información obtenida, se puede establecer una variación entre los escenarios pesimista y optimista con respecto del más probable (variación de un 2%) para conocer el rango entre el puede estar el coste vinculado a un riesgo.

Tabla B.12. Rango de estimaciones de costes de los riesgos

Rango de estimaciones de costes de los riesgos			
Riesgos	Baja	Más probable	Alta

f.3) Planificar la respuesta a los Riesgos:

Una vez identificados y analizados los riesgos de la implantación, es necesario planificar las respuestas potenciales de la organización.

Las respuestas a los riesgos negativos o amenazas pueden ser evitar, transferir, mitigar o aceptarlos.

Respecto a los riesgos positivos u oportunidades la organización puede explotar, mitigar, compartir, mejorar o aceptarlos.

Toda la documentación se recoge en el registro de riesgos que se actualiza y modifica durante el desarrollo de la implantación.

III. Salidas

Una vez implantado el Sistema de Gestión de la Calidad, la organización debe superar el proceso de auditoría de la entidad certificadora para obtener la certificación.

El Centro Educativo deberá cumplir con lo establecido en el Manual de Calidad e implantar un Sistema de revisiones periódicas y de auditorías internas y externas para mantener la certificación y reconocimiento del Sistema. En el momento en el que una organización decide implantar el Sistema de Gestión de la calidad, adquiere un compromiso a medio y largo plazo. Además, la organización debe cambiar de Cultura, comprometiéndose con la implantación y mantenimiento del Sistema.

Debido a que el enfoque de la gestión está orientado a los resultados, la preparación del alumnado para su incorporación al mundo laboral o universitario finalizada la etapa escolar es la salida clave del Sistema de Gestión de la Calidad.

IV. Retroalimentación

El Centro Escolar define como principio de actuación, la mejora continua de la eficacia y eficiencia de los procesos de su Sistema de Gestión de la Calidad.

Por ello, a la vista de los resultados obtenidos, se procede a la identificación, planificación y gestión de las actividades de mejora en un proceso cíclico, mediante Revisiones de los Procesos y la Revisión Anual del Sistema de Calidad.

La revisión evalúa la idoneidad del sistema, su adecuación y eficacia, e identifica las oportunidades de mejora y los cambios necesarios. Es necesario conservar registros de cada reunión de revisión administrativa.

La evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad se basa en la revisión de la información aportada para la Revisión de la Dirección. Entre otra información, se cuenta con:

- Revisión de la Política y Objetivos.
- Revisión del Acta de la reunión de Revisión de Coordinación anterior. Se analizan si se han llevado a cabo las acciones correctivas, preventivas y de mejora que se propusieron.
- Análisis de los resultados globales.
- Resultados de las auditorías.
- Presentación por parte de cada Responsable de Proceso la revisión de su proceso.
- Revisión de las evoluciones reglamentarias en términos de Calidad que puedan afectar al Centro. Toma de decisiones pertinentes.
- Análisis de las evoluciones internas / externas de la Organización. Toma de decisiones.
- Análisis del funcionamiento general (organización, sistemas y animación) y de su eficacia.

La toma de decisiones para las actividades de del Sistema, se hará en base a:

- Estado de las acciones correctivas, para los desvíos de trayectoria y de resultados.
- Estado de las acciones Preventivas, para los puntos críticos de cada Proceso.
- Recomendaciones para la mejora, para las evoluciones positivas de los Indicadores, sistemas, animación u organización
- Retroalimentación de los clientes y encuestas de satisfacción.
- Desempeño del proceso y conformidad del servicio.
- Estado de las acciones preventivas y correctivas.
- Acciones de seguimiento de revisiones administrativas anteriores.
- Cambios proyectados que podrían afectar el Sistema de Gestión de la Calidad.

Todas las decisiones de actuación deben llevarse a cabo mediante procedimientos que deben estar documentados y actualizados.

El proceso de análisis de toda esta información debe llevarse a cabo por parte de:

- Órganos colegiados:
 - Equipos docentes en Sesiones de Evaluación y reuniones de Departamento.
 - Comisión de la gestión de la calidad: pilotos de la organización.
 - Equipo Directivo.
- Órganos individuales:
 - Coordinador.
 - Director.
 - Jefe de Estudios.
 - Secretario.

A partir de los resultados obtenidos de este análisis del Sistema, la organización decide qué técnicas y herramientas va a utilizar para la mejora continua del mismo.

Conclusiones

Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad en un Centro Educativo es una tarea sencilla, en la que la mayor dificultad es conseguir la voluntad, implicación y cooperación de todos los agentes de la organización.

Una vez establecido el Sistema, la estructura operacional creada resulta muy útil ya que permite a la organización llevar el seguimiento de todos sus elementos para alcanzar los objetivos planteados, y avanzar en la mejora continua del Centro. El éxito o fracaso de la implantación depende del personal de la organización. En concreto, de la implicación del director y del primer nivel del centro; que son los líderes de la organización y agentes del cambio.

Para este Trabajo, analizar los procesos operacionales, es decir, el trabajo por competencias, evaluación de las mismas, planificación de tareas, etc.

La medición de los conocimientos adquiridos por el alumno, cuantificado y valorando, los resultados de aprendizaje y adquisición de competencias; me parece una actividad necesaria.

Esta actividad requiere un alto nivel de confianza entre alumno/ padres y/o tutores y docentes.

La confianza mutua es un objetivo ambicioso, lo es en cualquier situación y aún más en el momento actual ya que en las últimas décadas se ha producido una gran evolución en la percepción de la actividad del profesor por parte de los alumnos y sus familias.

En la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, la metodología de Dirección de Proyectos que he utilizado permite disponer de herramientas y técnicas que me han resultado de gran utilidad.

Para terminar, quiero destacar además el interés que me ha despertado esta materia, las dificultades que he encontrado para la elección de indicadores adecuados que evalúen los procesos y en el trabajo por competencias.

Finalizado este Trabajo Fin de Máster, me gustaría seguir trabajando y formándome en la Gestión de la Calidad de Centros Educativos, así como aplicar los conocimientos adquiridos en mi ejercicio profesional como docente.

REFERENCIAS Y ENLACES DE INTERÉS:

Abc-calidad, “Estructura de la norma ISO 9001:2008”. Disponible en: <http://abc-calidad.blogspot.com.es/p/estructura-de-la-norma-iso-90012008.html> Último acceso: junio, 2014.

AENOR, “Certificación de Calidad”. Disponible en: <http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad.asp#.U6FpSXYrIow> Último acceso: junio, 2014.

Arnold, R.; Schüssler, I.; “*Entwicklung des kompetenzbegriffs und seine bedeutung für die berufsbildung und für die berufsbildungsforschung*”, G. Franke (Ed.), Komplexität und kompetenz. Ausgewählte fragen der kompetenzforschung, Bielefeld: Bertelsmann. Traducción de E.Cortés Harlet. Revisión Técnica: F.Grande. Año de publicación: 2001. Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev123ART6.pdf> Último acceso: junio, 2014.

Blanco Rojas, B. “*Manual de Calidad*”. Fecha de publicación: Septiembre, 2012. Disponible en: http://www.slideshare.net/berenice_blanco/manual-de-calidad-14261968 Último acceso: junio, 2014.

Bohlinger, S., Profesora Invitada de Estudios sobre Formación Profesional, Universidad Técnica de Berlín, Instituto de Formación Profesional y Teoría del Trabajo, “*Las competencias: elemento básico del Marco Europeo de cualificaciones*”. Revista Europea de Formación Profesional, n.º: 42/43 Año de publicación: Marzo de 2007- Enero de 2008, pp.: 103-120.

Centro de Estudios Financieros CEF, “*Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición*”, cap.: 2 Marketing estratégico, n.º: 6, “*Análisis DAFO*”. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm> Último acceso: junio, 2014.

ESCOBA, “*Cómo evaluar las Competencias Básicas*”. Fecha de publicación: Enero, 2013. Disponible en: <http://competenciasbasicas.com/como-evaluar-las-competencias-basicas/> Último acceso: junio, 2014.

Colegio Loyola, Oviedo PP. Escolapios, “*Manual de Calidad*”. Fecha de publicación: Marzo de 2010. Disponible en: <http://www.loyolaescolapios.es/calidad/manual.pdf> Último acceso: junio, 2014.

Colegio Mayor de San Bartolomé, Colombia, “*Manual de Gestión de Calidad*”. Fecha de publicación: Enero de 2012, Disponible en: http://www.sanbartolome.edu.co/calidad/manual_gestion_calidad.pdf Último acceso: junio, 2014.

Comisión de Enseñanza ANQUE, “*Proyecto de Real Decreto por el que se Establece el Currículo básico de la educación primaria, de la Educación Secundaria Obligatoria y del Bachillerato*”, Borrador. Fecha de publicación: 10 de Diciembre de 2013 Disponible en: http://www.eduquim.com/pdfs/proyecto_RDCB.pdf Último acceso: Junio, 2014.

Definición.de, “*Definición de cronograma*”. Disponible en: <http://definicion.de/cronograma/> Último acceso: junio, 2014.

Definiciones, “*Definición de cronograma*”. Disponible en: <http://definicionesdepalabras.com/cronograma> Último acceso: junio, 2014.

Definición.de, “*Definición de plan de contingencia*”. Disponible en: <http://definicion.de/plan-de-contingencia/> Último acceso: junio, 2014.

Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Alicante, “*Implantación de un sistema de gestión de la calidad*”. Disponible en: <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12339/22/09-10-Transparencias%20T5-RUA.pdf> Último acceso: junio, 2014.

Escuela 20.com, “*LOMCE y las Competencias Básicas*”, Proyecto escuela 2.0 una nueva educación para todos. Disponible en: http://www.escuela20.com/lomce-debate-reforma-educativa/articulos-y-actualidad/lomce-y-las-competencias-basicas_3005_42_4500_0_1_in.html Último acceso: junio, 2014.

Escuela Salesiana, “*Guía para la elaboración de tareas integradas*”. Disponible en: http://www.escuelasalesiana.com/docs/1_guia_tareas_integradas.pdf Último acceso: junio, 2014.

Excelencia Empresarial, “*Instrumento para la evaluación*”. Disponible en: <http://www.excelencia-empresarial.com/index.html> Último acceso: junio, 2014.

Gude, L.; “*Informe PISA 2013: España sufre un estancamiento educativo*”, Blog del club-mba.com. Fecha de publicación: 4 de Diciembre de 2013. Disponible en: <http://www.club-mba.com/2013/12/04/informe-pisa-2013-espana-sufre-un-estancamiento-educativo/> Último acceso: junio, 2014.

IES Las Indias, Santa Cruz de Tenerife, “*Manual de Calidad*”. Fecha de publicación: Abril de 2010. Disponible en: http://www.ieslasindias.eu/images/stories/dmdocuments/manual_de_calidad_las_indias.pdf Último acceso: junio, 2014.

Isotools.org, “*ISO 9001 en Centros Educativos. Calidad en la Enseñanza*” Fecha de publicación: Diciembre de 2013. Disponible en: <http://www.isotools.org/2013/12/02/la-norma-une-en-iso-9001-en-centros-educativos-calidad-en-la-ensenanza/> Último acceso: junio, 2014.

Lledó, P.; “*Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos*”. Fecha de publicación: 7 de Febrero de 2013. Disponible en: <http://whatisprojectmanagement.wordpress.com/2013/02/07/realizar-el-analisis-cualitativo-de-riesgos/> Último acceso: junio, 2014.

Lledó, P.; “*Gestión de los Riesgos del Proyecto*”. Fecha de publicación: 24 de Enero de 2013. Disponible en:

<http://whatisprojectmanagement.wordpress.com/2013/01/24/gestion-de-los-riesgos-del-proyecto/> Último acceso: junio, 2014.

Lledó, P.; “Planificar la respuesta a los Riesgos”. Fecha de publicación: 23 de Enero de 2013. Disponible en: <http://whatisprojectmanagement.wordpress.com/2013/02/23/planificar-la-respuesta-a-los-riesgos-2> Último acceso: junio, 2014.

Lledó, P.; “Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos”. Fecha de publicación: 7 de Febrero de 2013. Disponible en: <http://whatisprojectmanagement.wordpress.com/2013/02/07/realizar-el-analisis-cuantitativo-de-riesgos> Último acceso: junio, 2014.

Macías García, M; Álvarez Delgado, J.; Rojas Fernández, C.; et al, “Gestión de procesos en la UCA”, guía para la identificación y análisis de procesos. Fecha de publicación: Septiembre, 2007. Disponible en: http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos Último acceso: junio, 2014.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, “Real Decreto 126/2014, de 28 de febrero, por el que se establece el currículo básico de la Educación Primaria”, Boletín Oficial del Estado, N° 52, sec.1, p.19349. Fecha de publicación: 1 de Marzo de 2014. Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/2014/03/01/pdfs/BOE-A-2014-2222.pdf> Último acceso: junio, 2014.

Ministerio de Empleo y Seguridad Social, “Resolución de 30 de julio de 2013, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el VI Convenio colectivo de empresas de enseñanza privada, sostenidas total o parcialmente con fondos públicos”, BOE, N° 197, sec. III, p. 60904. Fecha de publicación: 17 de Agosto de 2013. Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/2013/08/17/pdfs/BOE-A-2013-9028.pdf> Último acceso: junio, 2014.

Muñiz González, R.; “Análisis DAFO”, Centro de Estudios Financieros (CEF) Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm> Último acceso: junio, 2014.

Mulder, M.; Weigel, T.; Collings, K.; “The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states: a critical analysis”, Journal of Vocational Education & Training, 59 (1), pp.: 67-88. Traducción de E.Cortés Harlet. Revisión Técnica: F.Grande Año de publicación: 2007. Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev123ART6.pdf> Último acceso: junio, 2014.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), “Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA) – PISA 2012 - Resultados”, Informe de los resultados en España. Fecha de publicación: 2 de Diciembre de 2013. Disponible en: <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA-2012-results-spain-ESP.pdf> Último acceso: junio, 2014.

Project Management Institute (PMI), “*Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK)*”. Cuarta Edición. Disponible en: <http://blog.dharmacon.net/download/9/> Último acceso: junio, 2014.

Red ELE, Estaire, S. “*La programación de unidades didácticas a través de tareas*”, n.º1, Disponible en: http://www.mecd.gob.es/dctm/redele/Material-RedEle/Revista/2004_01/2004_redELE_1_04Etaire.pdf?documentId=0901e72b80e06811 Último acceso: junio, 2014.

Redes 87, “*El sistema educativo es anacrónico*”, Vídeo en el que E. Punset entrevista a Robinson, K. Fecha de emisión: 13 de marzo de 2011. Disponible en: <http://www.redeparalaciencia.com/4593/redes/redes-87-el-sistema-educativo-es-anacronico> Último acceso: junio, 2014.

Scribd.com, “*Manual de la Calidad ISO 9001:2008*”. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/14954596/DEMO-Manual-de-Calidad> Último acceso: junio, 2014.

Sindicatura General de la Nación de Argentina, “*Normas Generales de Control Interno*”. Disponible en: <http://www.sigen.gov.ar/documentacion/ngci19.asp> Último acceso: junio, 2014.

TenStep, “*Análisis cualitativo de riesgos*”. Disponible en: <http://www.tenstepgt.com/7.1.1.Analisiscualitativoderiesgos.php> Último acceso: junio, 2014.

Teruel Cabrero, M., Lapresta Domínguez, J.M., Rosell Martínez, N., Camas Losilla, P., Diestre Bernad, A.J., Marco Pérez, J.M. “*Guía para la implantación de un sistema de gestión de calidad en I.E.S. que imparten Formación Profesional en Aragón basado en la norma ISO 9001-2000*”, Fecha de publicación: Agosto de 2006. Disponible en: http://fp.educaragon.org/files/guia_calidad_web.pdf Último acceso: junio, 2014.

TQM asesores; “*Modelo EFQM de Excelencia*” Fecha de publicación: 24 de Abril de 1999. Disponible en: <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm> Último acceso: junio, 2014.

Trillo, M.; “*El director del informe PISA: <<Los profesores determinarán el éxito de la reforma educativa, no los políticos>>*”, artículo del periódico ABC digital. Fecha de publicación: 17 de Febrero de 2014. Disponible en: <http://www.abc.es/sociedad/20140217/abci-entrevista-andreas-schleicher-pisa-201402162039.html> Último acceso: junio, 2014.

Trujillo Sáez, F.; “*Competencias básicas y tareas integradas*”, Profesor de la Universidad de Granada. Fecha de publicación: Mayo de 2011. Disponible en: <http://www.slideshare.net/ftsaez/competencias-bsicas-y-tareas-integradas>, Último acceso: junio, 2014.

Universidad de Barcelona, “*El análisis estratégico*”, capítulo 2 del artículo La dirección y el control estratégico. Disponible en: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/4/An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20%28Parte%20segunda%29.pdf> Último acceso: junio, 2014.

Xtec.cat, “*Referencias bibliográficas*”, Disponible en: <http://www.xtec.cat/~jfierro/Trabajo-Invest/%28REFERENCIAS%20BIBLIOGRAFICAS%29.pdf> Último acceso: junio, 2014.

INDICE DE FIGURAS

Figura B.1. Fases de la implantación.....	10
Figura B.2. Mapa de procesos	12
Figura B.3. Esquema REDER	14
Figura B.4. Resultados Informe PISA 2012	19
Figura B.5. Matriz poder/interés (PMBOK cuarta edición).....	27
Figura B.6. Línea Base de Costo, Gastos y Requisitos de Financiamiento (PMBOK cuarta edición)	33
Figura B.7. Línea Base del Desempeño de Costos (PMBOK cuarta edición)	34
Figura B.8. Evaluación de probabilidad (PMBOK cuarta edición).....	40

INDICE DE TABLAS

Tabla A.1. Análisis DAFO	7
Tabla A.2. Registro de Interesados.....	9
Tabla B.1. Planigrama	16
Tabla B.2. Enunciado del trabajo relativo a las adquisiciones	22
Tabla B.3. Listado de adquisiciones	23
Tabla B.4. Cuestionario a proveedores.....	23
Tabla B.5. Diagrama RACI	24
Tabla B.6. Registro de interesados	26
Tabla B.7. Matriz de análisis de los interesados.....	26
Tabla B.8. Análisis cualitativo de riesgos	37
Tabla B.9. Cronograma de la implantación.....	39
Tabla B.10. Evaluación del impacto del riesgo sobre los objetivos principales de la implantación	39
Tabla B.11. Condiciones definidas para los distintos niveles de impacto.....	40
Tabla B.12. Rango de estimaciones de costes de los riesgos	41

ANEXOS:

Anexo I: Documentación de apoyo.

Anexo II: Ficha ejemplo de tarea.

Anexo III: Instrumentos de planificación del trabajo docente.

Anexo IV: Procedimiento: Elaboración, Gestión y Mejora de los Presupuestos del Centro Educativo.

Anexo V: Fichas de procesos estratégicos.

Anexo VI: Fichas de procesos operacionales.

Anexo VII: Fichas de procesos de soporte.

Anexo VIII: Cuadro de Indicadores del centro.

Anexo IX: Tabla interrelaciones entre procesos.

Anexo X: Manual de la Calidad ISO 9001:2008.

Anexo XI: Informe PISA 2012.

Anexo I: Documentación de apoyo.

Entrevista a Sir Ken Robinson por Eduard Punset



Sir Ken Robinson (Liverpool, Inglaterra, 1950) es un educador, escritor y conferenciante británico, experto en asuntos relacionados con la creatividad, la calidad de la enseñanza, la innovación y los recursos humanos. También ostenta el título de Doctor por la Universidad de Londres desde 1981.



EDUARD PUNSET (REDES) 04.03.2011

Si no estás dispuesto a equivocarte, nunca llegarás a nada original.

Eduardo Punset:

Hace muchos años leí algo tuyo que me fascinó, porque pensé que nadie había dicho antes algo tan sencillo y tan cierto. Dijiste que elevar los estándares de educación no sirve de nada si los estándares en cuestión no son válidos o son incorrectos. Y desde entonces, he intentado leer todo lo que has escrito, como *Out of Our Minds*, por ejemplo. ¿Podrías explicarles a los telespectadores tu punto de vista?

Ken Robinson:

Mi experiencia es que la mayor parte de nuestros sistemas educativos están desfasados. Son anacrónicos. Se crearon en el pasado, en una época distinta, para responder a retos diferentes. Con el tiempo, se han vuelto cada vez más limitados. En todas partes del mundo hay intentos de reformar la educación, y uno de los grandes mantras es que hay que elevar los estándares. Y me hace gracia, porque ¡por supuesto que deberíamos mejorarlos siempre! ¡pero no sirve de nada aumentarlos si están equivocados! Por ejemplo, en la mayoría de sistemas, se insiste mucho en elevar los estándares de matemáticas y de lengua, que por supuesto son muy importantes, ¡pero no son lo único que cuenta en la educación! Las disciplinas artísticas cuentan, las humanidades cuentan, la educación física también...

Eduardo Punset:

Me gustaría saber si es cierto que ha habido tantos cambios turbulentos, que ha surgido una disparidad, o una gran brecha, entre la educación, por un lado, y las necesidades individuales de las personas, por otro.

¿Cuáles son estos cambios?

Ken Robinson:

Pues creo que hay varios. Si nos planteamos cuál es el propósito de la educación, los políticos a menudo hablan de volver a lo esencial, a lo básico. Y creo que hay que hacerlo, ¡pero primero tenemos que ponernos de acuerdo sobre qué es lo esencial! En mi opinión, la educación, desde la guardería hasta la formación de adultos, tiene en líneas generales tres objetivos, o por lo menos debería tenerlos. Uno de ellos es económico. Es innegable que una de las grandes expectativas que tenemos sobre la educación es que, si alguien tiene estudios, estará en mejor posición para conseguir un trabajo, y la economía se beneficiará. Por eso invertimos tanto dinero en la educación.

Eduardo Punset:

Y ahora no es así.

Ken Robinson:

¡El problema es que las economías del mundo han cambiado diametralmente en los últimos 50 años! El mundo cada vez está más dominado por los sistemas de información, estamos inmersos en una economía de servicios y la industria se ha trasladado fuera de Europa: ahora mismo se ubica mucho más en Asia.

Por consiguiente, económicamente, el mundo de ahora no tiene nada que ver con el mundo en el que tú y yo crecimos. La revolución industrial forjó nuestro mundo, pero también fraguó nuestros sistemas educativos: ¡tenemos un sistema de educación industrial! Es un modelo de la educación basado en la producción.

El segundo gran reto educativo es de índole cultural: una de las cosas que esperamos de la educación es que ayude a las personas a comprender el mundo que les rodea y a desarrollar un sentimiento de identidad cultural, una idea sobre su lugar en el mundo.

Eduardo Punset:

Sí.

Ken Robinson:

Si analizamos los sistemas educativos de todos los países... en España no hay duda de que esa expectativa está presente en el sistema de enseñanza: se pretende ayudar a los alumnos a conocer mejor la cultura española, y lo mismo sucede en el resto del mundo. Es una gran expectativa de la educación. El problema es que el mundo también se ha transformado culturalmente en los últimos 50 años. No tiene nada que ver con el mundo en el que crecimos: cada vez es más interdependiente, más complejo, y también más peligroso culturalmente en algunos aspectos, más intolerante en ciertas cosas...

El tercer gran objetivo de la educación es personal: lo saben los que tienen hijos pero también cualquiera que esté vivo: una de las cosas que esperamos de la educación es que nos ayude a convertirnos en la mejor versión de nosotros mismos; que nos ayude a descubrir nuestros talentos, nuestras destrezas.

Y creo que la educación ha fracasado estrepitosamente en ese sentido, puesto que muchos acaban sus estudios sin descubrir lo que se les da bien, sin averiguar jamás sus talentos. ¡Muchos pasan por la escuela y llegan a la conclusión de que carecen de cualquier talento! Y esto sucede porque, en el fondo, tenemos una visión de las aptitudes muy limitada. También ha habido cambios en ese sentido...

Vemos pues que hay cambios en nuestra noción de inteligencia, pero también en la cultura, que ha cambiado y se ha complicado, por no hablar de hasta qué punto se ha revolucionado económicamente el mundo.

Eduardo Punset:

Por tanto, tenemos pues tres grandes cambios que probablemente explican esta ansiedad que surge de la disparidad entre el mundo educativo y las necesidades económicas, culturales e individuales.

Creo que fuiste uno de los primeros del sector educativo en hablar de la desafortunada división entre ciencias, y la cultura y las artes. Y es curioso, porque nosotros, cuando preparamos programas científicos, a menudo tenemos que enfrentarnos a un dilema, nos planteamos que un tema no encaja bien en lo que los científicos denominarían temática científica, así que es mejor descartarlo. Pero tú afirmas que, como resultado de esta escisión entre la ciencia y las disciplinas artísticas, hemos ignorado un campo fantástico: el de la creatividad. ¿A qué te refieres exactamente?

Ken Robinson:

Veamos, pensemos de nuevo en la educación. La mayoría de países no instauraron un sistema de educación pública obligatoria hasta mediados del siglo XIX. Se trata de ideas bastante nuevas.

Dos factores influyeron mucho en la educación: el primero fue la economía industrial, que provocó una cultura organizativa de la educación extremadamente lineal, centrada en los estándares y la conformidad... y el otro gran factor de influencia, en mi opinión, fue la cultura intelectual de la Ilustración, que desencadenó en la cultura académica de la educación. Una de las características de la enseñanza es que hay una jerarquía de asignaturas en las escuelas.

En la mayoría de sistemas tenemos, arriba de todo de la jerarquía, la lengua, las matemáticas y las ciencias; un poquito más abajo están las humanidades, como la geografía y los estudios sociales, o la filosofía (cuando se enseña)... y debajo de todo están las disciplinas artísticas.

Hay poquísimos sistemas educativos (no conozco ninguno, de hecho) que enseñen danza con el mismo rigor y sofisticación con el que se enseñan matemáticas. ¿Por qué hay esta jerarquía? Muchos te dirán:

«¡Es evidente! ¡Tiene que haber una jerarquía!» Pero, ¿por qué? Creo que hay dos motivos, el primero de los cuales es económico. Se cree que las materias que están más arriba en la jerarquía son más relevantes para el mundo laboral...

Eduardo Punset:

... para encontrar un trabajo.

Ken Robinson:

Sí. Y te encuentras con afirmaciones como: «no te dediques al arte, jamás serás un artista ni te ganarás la vida con el arte», «no hagas música, es muy difícil salir adelante como músico». Así que un argumento es claramente económico. Pero lo interesante es que nadie te dice: «no te centres en las matemáticas, nunca serás matemático» ni tampoco: «olvídate de la química, jamás serás químico». Esto se debe a que, en nuestra cultura intelectual, existe una asociación entre las ciencias y cierto tipo de conocimiento objetivo. Se cree que, al trabajar con las ciencias, se trabaja con hechos y certeza, que son las cosas que marcan diferencias en el mundo; mientras que las disciplinas artísticas se asocian con los sentimientos y la expresión personal, por lo que están muy bien para entretenerse, pero no son importantes para la economía. La Ilustración y la revolución científica crearon un modelo de inteligencia y conocimiento que ha imperado en nuestra cultura. Desde entonces, el arte se ha asociado con la corriente del romanticismo del siglo XIX, con la expresión de sentimientos. Y creo que es un problema enorme, porque esto ha disociado el intelecto de la emoción, y hemos pasado a considerar ambas cosas como separadas, en detrimento tanto de las artes como de las ciencias. La creatividad ha pasado a asociarse con lo artístico y no con

lo científico, porque se cree que la creatividad tiene que ver con la expresión individual de las ideas. Yo propongo, entre otras cosas, retomar una concepción de la creatividad que nos devuelva la relación entre las disciplinas artísticas y científicas, puesto que ambas salen perjudicadas de la separación.

Eduardo Punset:

Mientras hablabas, pensaba en el patrón que sirvió para establecer que alguien estaba en la parte adecuada del conocimiento: el cociente intelectual. ¿Por qué demonios hemos creído durante tanto tiempo que la medición del CI era importante para la vida económica?

Ken Robinson:

El cociente intelectual fue una de las nociones que surgió del crecimiento de la psicología y la sociología, de los intentos de aplicar las mismas características de las ciencias físicas a las personas. Lo importante es que había dos fuerzas: por un lado, un verdadero espíritu de investigación, para ver si podíamos medir la inteligencia igual que medimos el movimiento de las mareas, pero también coincidió con el crecimiento de la educación pública, que requería una manera eficaz, rápida y objetiva de caracterizar a las personas para poder educarlas.

Se necesitaba saber, en cierto modo, si tenían una inteligencia normal, inferior a la media o extraordinaria. Alfred Binet, cuando creó el primer test de inteligencia en París, estaba interesado en los niños con necesidades educativas especiales. Para descubrir cuáles eran sus necesidades, necesitaba tener una idea de cuál era la capacidad media. Éste era el objetivo inicial. No obstante, los tests de inteligencia se volvieron fundamentales para la categorización de alumnos en las escuelas públicas, pero también para la selección en el ejército. Se han convertido en un mito, me parece: han pasado a formar parte de nuestro léxico cultural como si fueran objetivos. Una de las organizaciones más importantes que hay es Mensa, la organización de personas con cocientes intelectuales altos. Y me parece estupendo, no voy a criticar a Mensa, pero me planteo si esto es así realmente. En realidad, el test de inteligencia solamente mide la capacidad de hacer tests de inteligencia. ¡Hay personas a las que estos tests se les dan muy bien! Si queremos saber lo inteligente que es alguien, ¡por lo menos deberíamos aceptar que la inteligencia entraña mucho más de lo que se puede medir en un test del CI, ¿no deberíamos incluir también otras preguntas? Como, por ejemplo: ¿sabes componer una sinfonía? ¿Sabes interpretarla? ¿Sabes gestionar un negocio de éxito? ¿Sabes bailar? ¿Sabes escribir una poesía que conmueva a los lectores y les haga llorar?

Eduardo Punset:

O la empatía...

Ken Robinson:

¡La empatía! Si el ser humano solamente tuviera las habilidades que se miden en los tests de inteligencia, la mayor parte de la cultura humana jamás habría existido. Yo no querría vivir en un mundo así. ¿Tú sí?

Eduardo Punset:

No.

Ken Robinson:

Tenemos una visión de la inteligencia muy reduccionista.

Eduardo Punset:

Me gustaría explicitar o sugerir a los telespectadores los grandes cambios, cuál es el contenido real de estos grandes cambios a los que se está refiriendo Ken Robinson. Vamos a ver, empezó todo por un tipo de pensamiento que era el de la Edad Media, OK. Luego nos dice en dos palabras cuál era la síntesis de este pensamiento. Después viene el Renacimiento, que es totalmente o muy distinto. Después viene el pensamiento de la Revolución Industrial, lo que llamamos la Ilustración. Después viene otro tipo de pensar distinto que es el Romanticismo, y por último... ahí estamos ahora. Me gustaría que definieras, en pocas palabras, la diferencia entre estos modelos, entre la Edad Media, primero, el Renacimiento, luego, y después... ¿qué vino luego? La Ilustración y el Romanticismo... ¿dónde estamos ahora?

Ken Robinson:

¿En pocas palabras?

Eduardo Punset:

En pocas palabras. Toda la historia...

Ken Robinson:

Toda la historia moderna de Europa en unas pocas frases, vaya. La corriente mayoritaria en la Edad Media es que, por lo general, todo el mundo estaba muy dominado por las ideas de la Iglesia, y había una jerarquía social y económica muy marcada entre la aristocracia y la población rural. En general, era un estilo de vida muy rural, especialmente en toda Europa.

En el Renacimiento el desencadenante fue el redescubrimiento de los textos clásicos, de los pensadores y filósofos griegos y romanos. Esto condujo a un renovado interés por la vida intelectual y la belleza, y a nuevas maneras de reconsiderar nuestro lugar en el mundo. Se produjeron varios cambios importantísimos, por ejemplo el trabajo de Copérnico y Galileo, que plantearon la posibilidad de que tal vez la Tierra no fuera el centro del universo de Dios, y eso supuso una especie de terremoto ideológico, con enormes cambios en la manera de ver las cosas de la gente.

Lo más importante es que la inmensa mayoría de gente ya no tenía que depender de los argumentos y la autoridad de una minoría culta del clero, porque la invención de la imprenta generalizó el acceso a las ideas: la gente podía leer por sí misma las ideas y distribuirlas. Ha habido varios ejemplos de tecnologías absolutamente revolucionarias, como la imprenta. La televisión también fue una de ellas. Y creo que la cultura digital de ahora también lo es.

Pero supongo que si hubiera que definir el gran cambio en unas pocas palabras, diría que la conciencia humana ha ido expandiéndose más y más, hacia fuera, hemos dejado de mirarnos el ombligo para intentar ser más objetivos sobre nuestro lugar en el mundo y el orden de las cosas, a medida que pasábamos de la Edad Media al Renacimiento y a la Ilustración. En líneas generales, dejamos de considerarnos el centro de la creación de Dios para vernos como parte de un cosmos mucho mayor.

Ahora mismo, nuestra generación (y con esto no me refiero a ti y a mí, sino a toda la generación de personas que habitan en la Tierra ahora, a todos los que convivimos en el planeta) tenemos que enfrentarnos a retos que carecen de precedentes en toda la historia de la humanidad. Uno de los motivos por los que defiendo con tanta pasión que hay que modificar la educación y replantearse la creatividad es porque me parece que, a no ser que cambiemos nuestra manera de pensar en nosotros mismos, no estaremos a la altura de los

desafíos a los que nos enfrentamos ahora. Y, si no hacemos frente a los retos, ¡las consecuencias podrían ser desastrosas! No quiero ser catastrofista, pero me parece que hay muchísimo en juego.

Algunos males del sistema educativo

Ricardo Moreno Castillo 4 DIC 2008

Un nuevo curso en marcha y estamos como siempre. Desde la reforma introducida por la LOGSE, el sistema educativo español hace agua por todas partes. Los resultados del *Informe PISA*, que sólo han sorprendido a los ingenuos, han dado lugar a reacciones de lo más variopintas. Unos opinan que la causa del bajo nivel de nuestros estudiantes está en los cambios sociales, otros en la presencia de inmigrantes, y otros en la poca formación de los padres. También hay quienes dicen que la cosa no es para tanto, y que las estadísticas hay que interpretarlas correctamente. Pero a nuestras autoridades educativas ni se les ocurre la posibilidad de que la causa pueda estar en una mala ley de educación. Eso ni se plantea, y la ministra del ramo sigue cantando alegremente las excelencias de nuestro sistema educativo.

Se mantiene un modelo que concede el título de la ESO a muchos alumnos que no lo merecen. Si los docentes hiciéramos una huelga de celo, el sistema se hundiría.

En primer lugar, ¿hacían falta los datos que ofrece *PISA* para caer en la cuenta de nuestro desastre educativo? ¿Es que no podemos ver la realidad hasta que esté traducida en gráficos y estadísticas? Que la famosa reforma educativa es un disparate ya lo llevamos denunciando algunos desde hace tiempo (lo cual, por cierto, nos ha valido ser tachados de fascistas, reaccionarios y nostálgicos), y para ver por qué es un disparate no hace falta esperar a que los sociólogos de la educación hagan sus estadísticas y sus informes, basta con abrir los ojos y mirar a nuestro alrededor. Hay alumnos que acaban la Educación Secundaria Obligatoria incapaces de operar con decimales, ignorando cosas muy elementales de geometría y, en algunos casos, sin saber la tabla de multiplicar. En muchas facultades de ciencias ha sido necesario implantar un *curso cero*, que se imparte durante septiembre, donde se enseñan cosas que antes sabía un estudiante corriente de 14 años. Y la necesidad de este curso no se hizo patente hasta que llegaron los primeros alumnos procedentes de la reforma. Que el gamberrismo e indisciplina en los institutos ha subido hasta cotas alarmantes es algo del dominio público, y del descenso del nivel de madurez de nuestros estudiantes hay pruebas cotidianas. No es insólito que un "niño" vaya con su mamá a matricularse a la facultad, y se han dado casos de alumnos universitarios que han ido a la revisión de notas acompañados de sus padres.

A propósito de todo esto, importa mucho aclarar una cosa: si los efectos de la reforma no son todavía más desastrosos, es porque los profesores hacemos bastante más de lo que estrictamente nos corresponde. E importa mucho aclararlo porque también hay quienes achacan el fracaso de nuestro sistema educativo a los profesores, "que no hemos sabido adecuar nuestra mentalidad a los nuevos tiempos". Los alumnos llegan a primero de Bachillerato (que empieza a los 16 años) ignorando cosas muy básicas pero indispensables para seguir las asignaturas de matemáticas, de física o de latín. Cumpliendo rigurosamente con su deber, un profesor tendría que empezar por el primer tema dando por sabido todo lo que los alumnos tienen que saber. Y los que no lo sepan, que reclamen a la señora ministra, que mantiene un sistema que concede el título de ESO a quien no lo merece. Afortunadamente, no hacemos así, porque los alumnos son las víctimas del sistema, no los culpables, y casi todos los profesores, la mayoría de los que conozco, nos demoramos explicando cosas que no tenemos ya obligación de explicar en ese nivel. Si los docentes hiciéramos una huelga de celo, cumpliendo estrictamente con nuestras obligaciones pero *nada más*, el sistema se hundiría en muy poco tiempo. Por ello, la

acusación de que los profesores no hemos sabido adaptarnos a la nueva situación es injusta, y también interesada, porque es otra manera más de los creadores del despropósito de eludir sus responsabilidades.

Los defensores de nuestro sistema educativo sostienen que, con todos sus defectos, consiguió escolarizar a todo el mundo. ¿Pero qué significa realmente "escolarizar"? Si un alumno está en una clase sin enterarse de nada porque tiene varias asignaturas pendientes del curso anterior, no está escolarizado, está encerrado entre cuatro paredes. Quien llega al final de la ESO redactando mal y escribiendo con faltas de ortografía, no ha estado escolarizado, ha estado encerrado entre cuatro paredes. Si un alumno quiere aprender pero no puede porque se lo impide el alboroto de algunos compañeros, no está escolarizado, está encerrado entre cuatro paredes. Un lugar donde los derechos de quienes no quieren aprender están más protegidos que los derechos de quienes sí quieren, sólo por abuso de lenguaje puede ser llamado centro educativo. Con el sistema anterior los alumnos acababan la enseñanza obligatoria a los 14 años mejor preparados que los que la acaban hoy a los 16. Que en más años se obtengan peores resultados no parece precisamente un progreso.

Entre los males de nuestro sistema está la proliferación de unos presuntos expertos que, usando un discurso vacío, están empeñados en intervenir en la formación de los docentes. Algunos de ellos son profesores de instituto que han desertado de la tiza y aprendido la jerga pedagógica. No tienen que soportar las consecuencias de sus propias teorías, pero se dedican a dar cursillos a quienes seguimos dando clase. Otros son profesores de Universidad, que jamás han trabajado con alumnos de instituto, pero que hablan del tema con el atrevimiento propio de los ignorantes. Veamos algunos ejemplos. Hay un sesudo pedagogo que afirmó que señalar en color rojo las faltas de un examen era vejatorio para el alumno, y otro, más inteligente todavía, que llegó a decir que los fallos y los errores son una expresión de la creatividad de los niños. Sé de otro, de la Universidad de Murcia, que impartiendo una conferencia sobre la educación para la salud, dijo que un profesor de física también podía contribuir a este aprendizaje estudiando en clase la elasticidad de los preservativos. En la Universidad de La Coruña hay quien sostiene que los profesores no entienden el mundo en que viven por culpa de su subconsciente franquista, y en la comunicación horizontal entre ellos es imposible. Este mismo profesor se lamenta de que el saber, en la escuela, es jerárquico y circula de modo descendente (¿qué tendrá de malo que los conocimientos vayan desde quien los tiene hacia quienes carecen de ellos?). Otro, éste de la Universidad de Zaragoza, dice que el profesor no debe ser quien detenta la ciencia dentro del aula, ni que su objetivo sea transmitirla a los alumnos (¿quién ha de "detentar" entonces la ciencia dentro del aula?).

Hay un profesor de la Universidad de Valencia que critica a los profesores porque no leemos libros de pedagogía. Esto es una buena noticia: mientras los docentes sigamos reacios a estas necesidades, la cosa todavía puede tener solución. Pero lo más grave es que, si no se pone pronto remedio, de estos ignorantes dependerá aún más que hasta ahora la formación de los futuros profesores. Dios nos coja confesados.

Ricardo Moreno Castillo es profesor de instituto y autor de *De la buena y la mala educación* (Los Libros del Lince).

Contestación al artículo de Ricardo Moreno Castillo sobre los orientadores.

Enviado por Anonymous el Lun, 08/12/2008
- 20:52. Published in

Os envío la respuesta que he enviado a El País. No sé si la publicarán, pero también se lo he enviado a él a su correo: moreno.castillo@terra.es Creo que sería necesario que todos le contestáramos como se merece. Aquí os dejo mi contestación.

Como parte del colectivo de "presuntos expertos e ignorantes", a los que se refiere en el artículo de El País publicado el día 4 de Diciembre, debo hacerle algunas consideraciones que, tal vez, le sugieran una sonrisa o por qué no, una carcajada. Si así fuera también puede añadir en su próximo artículo el calificativo de "payasos" a los presuntos expertos e ignorantes.

- En primer lugar no sé si sabe que somos licenciados (como usted) y que la Universidad no regala los títulos en las Facultades de Psicología y de Ciencias de la Educación. Si así fuere, ruego que sin tardar informe a las autoridades competentes de semejante tropelia. - Por si usted lo desconoce (que parece que sí) los "presuntos expertos e ignorantes" damos docencia en los Centros de Secundaria, según establece el Reglamento Orgánico de Centros para esta etapa educativa. - Supongo que sabrá (aunque sólo sea porque es algo muy repetitivo) que la profesión docente es una actividad laboral que se elige LIBREMENTE y desde luego hace muchos años que se conoce que la educación es una profesión VOCACIONAL y no sólo el camino más fácil al que muchos docentes deciden acudir sin tener ni las motivaciones, ni la formación, para enfrentarse a esos adolescentes a los que luego tanto les cuesta enseñar y motivar. - Ya que parece conocer tan bien a tantos "presuntos expertos e ignorantes" por toda la geografía española, podría tener al menos la decencia de nombrarles, que aunque para usted son tan graves sus palabras (por supuesto mal interpretadas y fuera de contexto) para otros ha sido un orgullo haberlos tenido como profesores. Solo espero y deseo que el desprecio y la falta de respeto que muestra hacia compañeros de profesión (mal que le pese) no lo haga extensivo con los alumnos en sus clases, porque eso si sería grave e indecente para el sistema educativo. Carmen Ballesteros Doncel. Orientadora Educativa en un Centro Público de la Comunidad de Madrid.

EDUCACION E IMPOSTURA



ROGELIO
REYES

De la Real Academia Sevillana
de Buenas Letras

Los profesores, cansados de protestar en balde, entran con muy escasa o nula convicción en la maquinaria burocrática que enmascara el gran fracaso general

Es indignante episodio difundido por la prensa sevillana sobre ese alumno de un instituto de Bormujos promocionado al bachillerato por decisión «política» a pesar de contar en su expediente con varias asignaturas pendientes del nivel educativo anterior, sólo es una muestra más y una disparatada consecuencia de los muchos despropósitos que rigen el entramado de nuestra hoy llamada Enseñanza Secundaria, interesadamente manipulada desde algunos poderes regionales en un grado extremo en el que concurren de la manera más tosca y expeditiva la manipulación, la demagogia, la falta de respeto a la autonomía del profesorado y su consiguiente desmoralización, y -lo que es todavía más sangrante- el engaño al que cínicamente se somete a buena parte de nuestra juventud, condenada en la práctica a unas carencias educativas que se presentan, eso sí, envueltas en edulcoradas facilidades de promoción. Da la impresión de que lo que realmente se busca no es tanto el logro de un buen nivel formativo acorde con los parámetros vigentes en los países más desarrollados cuanto una adormecedora autocomplacencia ayuna de espíritu crítico y de estímulo para el debate.

Tal estado de cosas conduce, en mi opinión, a una impostura en la que por diferentes razones y con diferentes grados de responsabilidad, participan en mayor o menor medida todos los protagonistas de la comunidad educativa en una suerte de disimulo generalizado ante la inoperancia de un sistema que sin embargo sigue tozudamente su curso, sólo salpicado de vez en cuando por algunas voces discordantes -en esta ocasión la del profesorado del instituto en cuestión, humillado hasta niveles inadmisibles- que se pierden entre la atonía dominante.

La autoridad académica, apoyada en una legislación permisiva y demagógica, impone a los docentes una maraña burocrática disuasoria que tiende a dificultar su libertad de juicio sobre el rendimiento escolar y les hace perder un tiempo precioso. Finge desconocer la inoperancia de los propósitos

teóricos una y otra vez enfáticamente proclamados desde las altas instancias de la política educativa. Los alumnos, sobrados en derechos y cortos en deberes, no facilitan precisamente el ambiente de silencio y predisposición para el aprendizaje que una clase requiere. Y sus padres, animados por los estímulos recibidos desde el poder autonómico, se resisten con harta frecuencia a aceptar las limitaciones de sus vástagos y reclaman lo que en su fuero interno saben que no siempre es lo más razonable.

Los profesores, cansados de protestar en balde, entran con muy escasa o nula convicción en la maquinaria burocrática que enmascara el gran fracaso general. Saben mejor que nadie que el rey va desnudo y asisten, escépticos cuando no amargados, a la representación cotidiana del cervantino «retablo de las maravillas» pero apenas les queda otro remedio que acomodarse a la situación. En su contra, y en honor a la verdad, hay que denunciar también que algunos de ellos, por lo general los más identificados con las directrices educativas del poder político, aceptaron en su día, en el eufemísticamente llamado Plan de Calidad, estímulos económicos de la administración andaluza no precisamente decorosos con el disimulado objetivo de engrosar las estadísticas de alumnos aprobados.

Amplios sectores de nuestro tejido social viven,

pues, instalados en el autoengaño, conscientes de que están fallando los resortes de una educación sólida y de garantía para que nuestros escolares puedan acceder bien formados a otros niveles superiores y desenvolverse después con decoro en un mundo tan competitivo como el actual. Sin embargo, rara vez reclaman con contundencia tales exigencias a los poderes públicos. Como escribió Larra a cuenta de la hipocresía de la España de su tiempo, «el mundo todo es máscaras; todo el año es carnaval». Una red de convenciones tácitamente aceptadas, unas veces por intereses de grupo y otras por sumisión al poder, cubre como

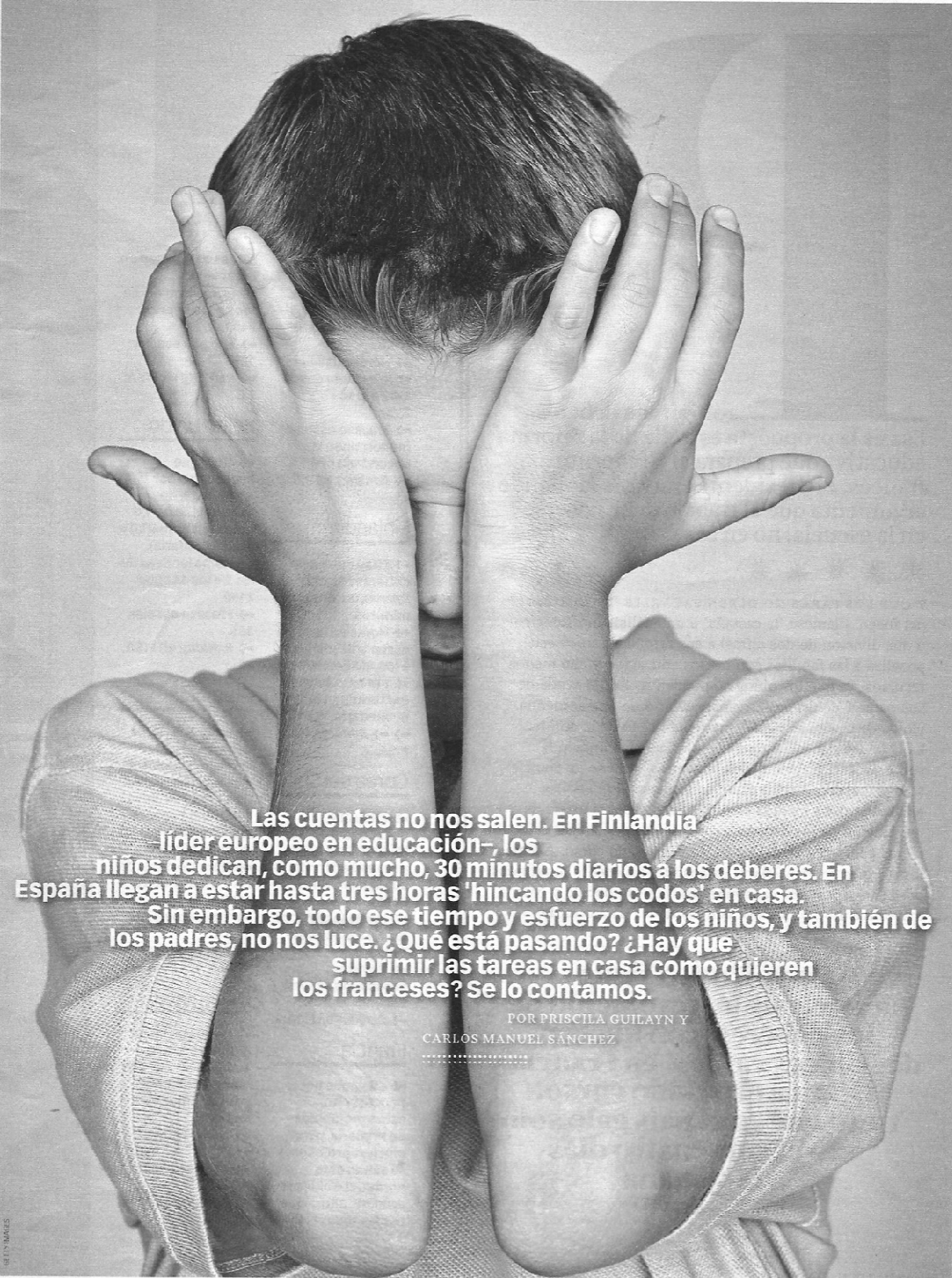
un manto de silencio tales defectos esenciales.

Y entretanto, para mantener esa paralizante pasividad, la propaganda política plantea problemas artificiales (el supuesto antagonismo entre enseñanza pública y privada o el ideologizado ataque a la educación diferenciada) como señuelos elusivos del fondo de la cuestión, que no es otro que el de la baja calidad de nuestro sistema educativo. Mientras la sociedad española no supere esa paralizante impostura en la que está instalada y sea capaz de mirar de frente el problema de la enseñanza como piedra angular del desarrollo de la nación, este país no podrá despegar convincentemente del marasmo en el que se halla sumido. La digna actitud del profesorado del instituto Los Álamos de Bormujos y de su Asociación de Padres enfrentándose a tan descarada manipulación me parece todo un motivo para la esperanza.



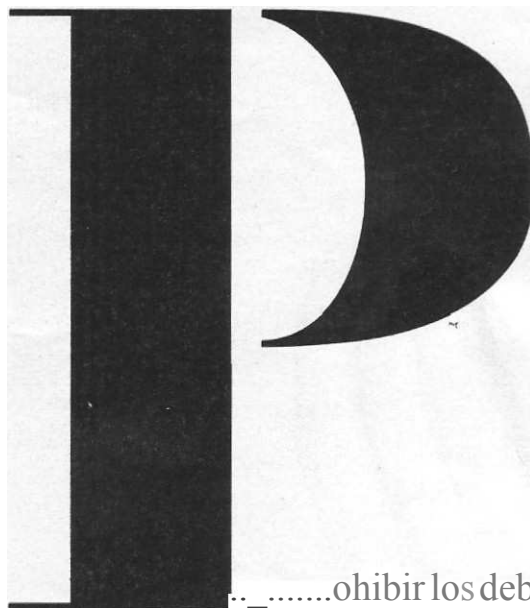
¿LOS FUNDIMOS A DEBERES?





Las cuentas no nos salen. En Finlandia
líder europeo en educación-, los
niños dedican, como mucho, 30 minutos diarios a los deberes. En
España llegan a estar hasta tres horas 'hincando los codos' en casa.
Sin embargo, todo ese tiempo y esfuerzo de los niños, y también de
los padres, no nos luce. ¿Qué está pasando? ¿Hay que
suprimir las tareas en casa como quieren
los franceses? Se lo contamos.

POR PRISCILA GUILAYN Y
CARLOS MANUEL SÁNCHEZ

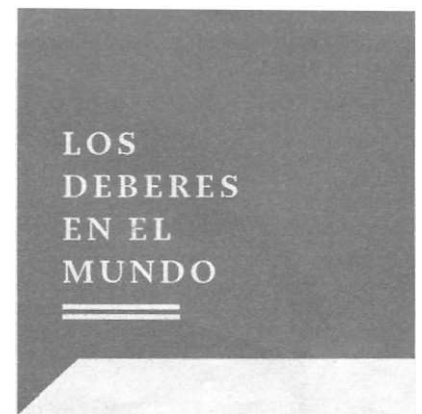


...prohibir los deberes.
Esa es la propuesta estrella de la reforma educativa que prepara el Gobierno francés. El presidente François Hollande argumenta que el trabajo debe hacerse en la escuela, no en casa.

Y QUE LOS PAPÁS NO DEBEN SACARLES 'las cañas del fuego' (llámese 'la castaña' a un análisis morfológico o una división de dos cifras) a sus retoños, porque eso penaliza a las familias con menos educación y con menos recursos, ya que los niños no pueden recibir la ayuda de sus padres, de un profesor particular o de una academia. Hollande invoca el viejo lema republicano de la *égalité*. La igualdad debería empezar en las aulas. También la sobrecarga de trabajo de los pequeños, aunque en Francia solo van al cole cuatro días por semana (el miércoles es día libre). La medida es polémica y sigue la estela de 'revolución de los deberes', con huelgas de 'lápices caídos' de los padres en Francia y Bélgica el pasado curso. Además, los deberes en Primaria ya estaban teóricamente prohibidos desde 1956, aunque cada maestro tiene su librito y para la mayoría el librito incluye aún las tareas para casa. ■

La polémica sigue la estela de la 'revolución de los deberes' con huelgas de 'lápices caídos' en Francia y Bélgica el pasado curso. Y eso que en el país galo solo van al cole cuatro días

a la semana



España

> ¿Hay que hacer deberes? sí. De 1,5 a 3 horas diarias de media.
Horas pasadas en la escuela desde bs 7 a los 14 años: 7300.

→ Fracaso escolar (no terminan la secundaria): 26%.
→ *Ranking* PISA: 33.

Finlandia

-t ¿Hay que hacer deberes? Sí. Muy ligeros de 6 a 30 minutos.
→ Horas en la escuela desde bs 7 a los 14 años: 7150.
→ Fracaso escolar (no terminan la secundaria): 98%.

>> *Ranking* PISA: 3.

Corea del Sur

> ¿Hay que hacer deberes? Sí. Semanales) Mínimo 3 o 4 horas, que con ellos (18), pero se hacen en academias, no en casa.
Horas lectivas de los 7 a los 14 años: 5900.
Fracaso escolar (no acaban secundaria): 2%.
Ranking PISA: 2.

Francia

→ ¿Hay que hacer deberes? No. Los están prohibidos en Primaria, pero muchos profesores se saltan esta norma. El Gobierno propone ahora que por ley todas las

tareas se realicen en la escuela.

> Horas lectivas de bs 7 a los 14 años: 7400.
-t Fracaso escolar: 12%.
-t *Ranking* PISA: 21.

Reino Unido

> ¿Hay que hacer deberes? Sí. El Gobierno recomienda de 1,5 horas (en Primaria) a 2,5 (Secundaria).
> Horas lectivas de bs 7 a los 14 años: 7150.
> Fracaso escolar: 15%.
> *Ranking* PISA: 33.

Alemania

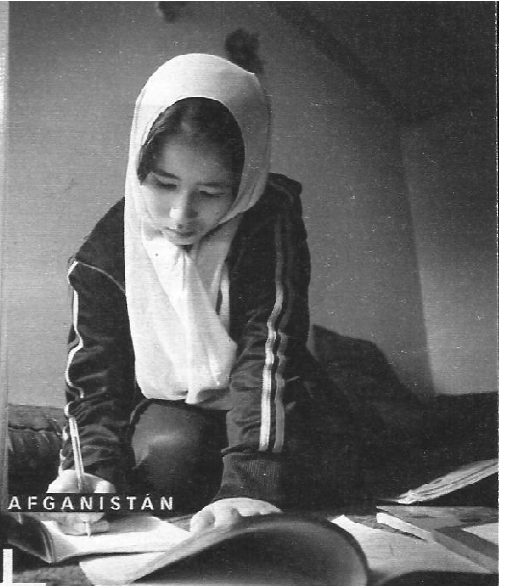
¿Hay que hacer deberes? Sí, y los padres se quejan de que los niños pasan más horas en clase y haciendo deberes (38,5 horas semanales).
Horas lectivas de bs 7 a los 14 años: 7150.
> Fracaso escolar: 11,5%.
Ranking PISA: 19.

Dinamarca

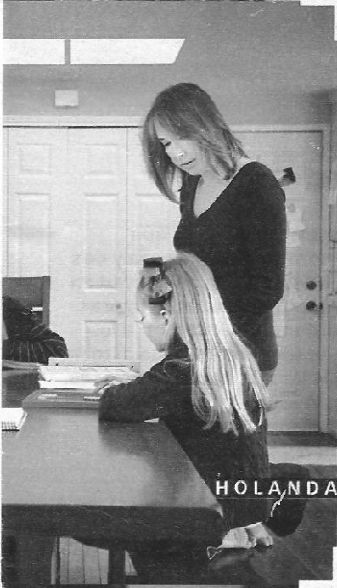
→ ¿Hay que hacer deberes? No. Los colegios no pueden mandar deberes para fines de semana.
-t Horas lectivas: 6500.
> Fracaso escolar: 9%.
-t *Ranking* PISA: 24.



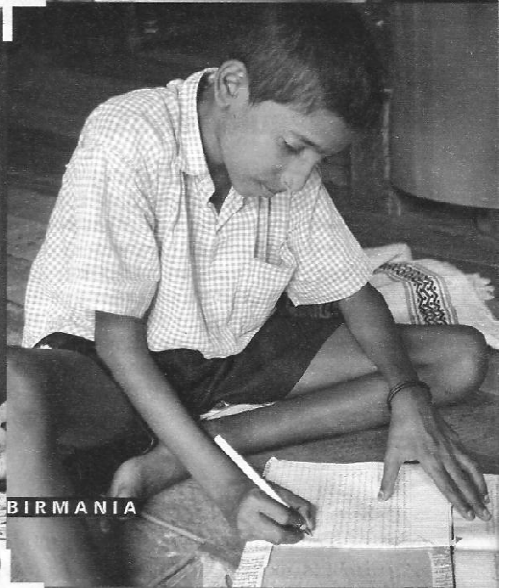
LA INDIA
RUSIA



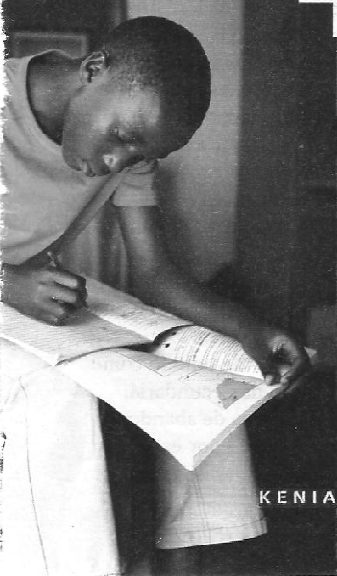
AFGANISTÁN



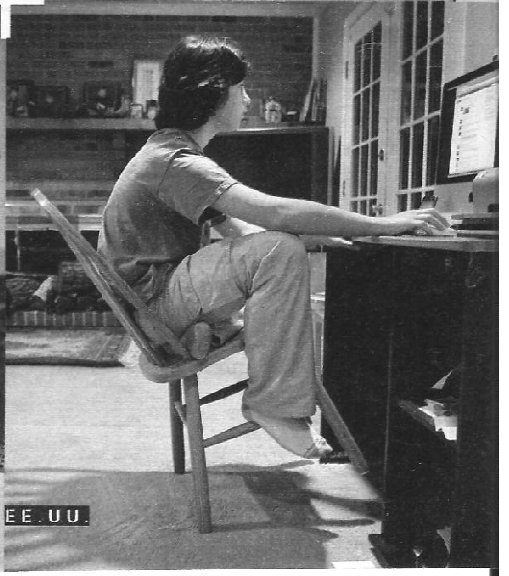
HOLANDA
ITALIA



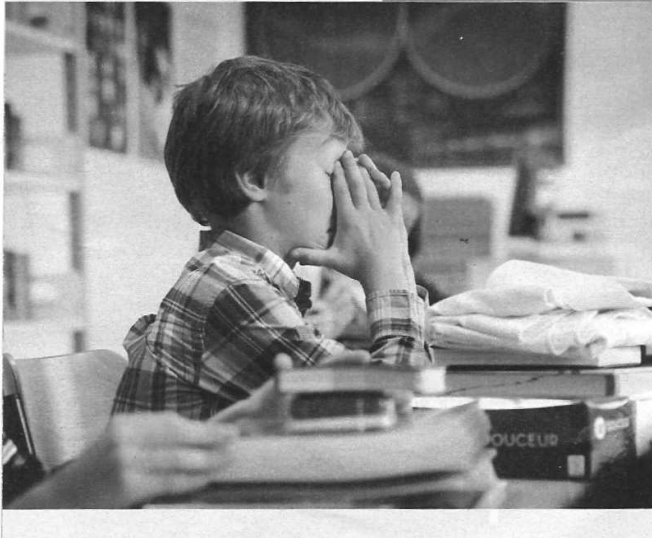
BIRMANIA



KENIA
UZBEKISTÁN



EE.UU.



EL MODELO CONTINENTAL El más seguido en España

Ga tradición enciclopédica y memorística francesa que importaron España, Alemania... Pocos descansos. Muchas materias. Abundancia de lecciones discursivas del profesor, con toma de apuntes y exámenes en los que hay que responder al pie de la letra. Currículos tan cargados que no hay manera de completarlos sin refuerzo extraescolar. No es extraño que la 'revolución de los deberes' haya surgido en Francia. Los padres creen que les restan demasiado tiempo libre a sus hijos... y a ellos, porque tienen una mayor tendencia a ayudarlos: la estructura familiar es más protectora.

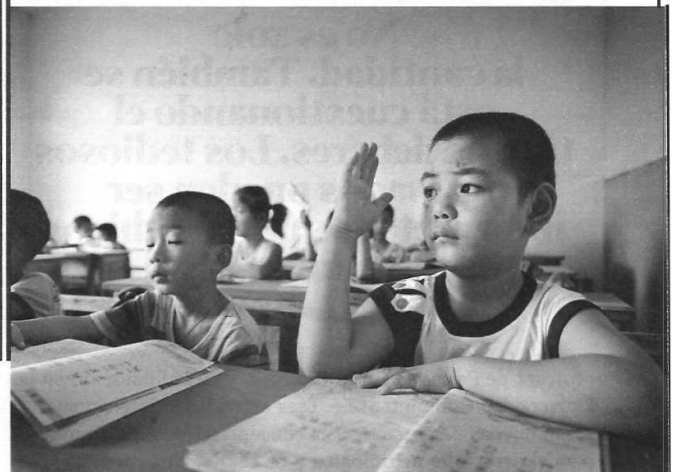
¿Deberes, sí; deberes, no? ¿Son una condena a trabajos forzados o una manera de inculcar el sentido de la responsabilidad? La reforma francesa ha reavivado un debate muy enconado en los países que heredaron un modelo de enseñanza basado en la tradición enciclopédica, como España, Alemania o Rusia, donde al exceso de lecciones discursivas y una gran carga de horas lectivas hay que sumar las tareas de propina en el hogar. Total, para cosechar unos resultados muy mediocres. En otros modelos, como el anglosajón, con clases mucho más ligeras y mayor autonomía de los estudiantes a la hora de elegir su itinerario académico, apenas ha calado la controversia. De hecho, los gobiernos suelen recomendar que no falten los deberes. Aunque sus resultados tampoco son para tirar cohetes. Ni Gran Bretaña ni Estados Unidos pueden presumir de las calificaciones de sus adolescentes en PISA, aunque luego sus universidades marcan la diferencia.



EL MODELO ANGLOSAJÓN Premia la creatividad

Británicos y estadounidenses aconsejan que los niños trabajen una hora y media en casa y dos horas y media si van al instituto. Así equilibran un sistema en el que las clases son bastante ligeras frente al modelo continental. Se intenta no 'quemar' a los alumnos con un exceso de carga académica, aunque esto ha conllevado una caída en el nivel de las asignaturas técnicas. Las tareas de casa tienen un gran valor en la nota y se premia la creatividad; al contrario que en el modelo continental, donde se consideran una obligación y su incidencia solo suele tener carácter penalizador si no se hacen.

EN CUANTO A LOS DOS MODELOS más exitosos, el escandinavo y el de los países punteros del sudeste asiático son como el día y la noche, aunque ambos funcionan de maravilla. El primero apenas le da importancia a los deberes (aunque los hay), el segundo es tan competitivo que es necesario ir a academias privadas, con lo que el trabajo extraescolar se convierte en realidad en una doble jornada agotadora para los estudiantes. Aquí se mira con envidia a Finlandia. Frustrados, muchos padres españoles se preguntan cómo puede ser que nueve de cada diez niños finlandeses, que han entrado al colegio un año o dos más tarde (a los siete) que sus hijos, que han dado isoo clases menos (y, además, más cortas) y que solo han hecho deberes durante un cuarto de hora (o como mucho media) al día, se saquen el título de Secundaria, mientras aquí estamos a la cabeza de la tasa de abandono escolar en Europa. ¿Pueden ser los deberes -por exceso o por defecto- un factor determinante?



EL MODELO ESCANDINAVO Menos horas lectivas

eo hay sobrecarga de horas lectivas (un niño finlandés tendrá unas 1500 horas menos de clase que un español para sacarse la secundaria). Las clases son cortas. Muchos recreos y descansos. Relajadas y con prácticas variadas. se huye de la memorización. Y no hay obsesión por evaluar continuamente. La única obsesión de este sistema es detectar cuanto antes a los niños con dificultades de aprendizaje para garantizar la igualdad de oportunidades. Pocos exámenes y con escasa trascendencia. se mandan algunas tareas para casa, pero muy ligeras. Eso sí, es impensable que no las lleven hechas.

Lo primero que habría que saber es si estamos agotando y estresando a los más pequeños. Para muchos niños de cinco a doce años, las 24 horas del día parecen no ser suficientes. A esas edades, estiman los expertos, es necesario dormir del orden de once horas diarias. Una media de difícil alcance en un país donde los escolares salen del colegio entre las cuatro y las cinco de la tarde y apenas les quedan unas tres horas y media para merendar, bañarse, cenar, jugar y hacer deberes antes de acostarse. Esto es, para despertarse a las 7.30, deberían estar dormidos a las 20.30. Es una carrera contrarreloj capaz de 'fundir' a padres e hijos. Los

**En otros modelos
educativos, como el
anglosajés, donde las clases
son más ligeras } el alumno
tiene más autonomía
para elegir el itinerario
académico. este debate no es
tan enconado**

EL MODELO ASIÁTICO El poder de la exigencia

Os alumnos reciben clases privadas después del horario escolar: el 90 por ciento de los coreanos, el 85 en Hong Kong y el 97 en Singapur. Así que los deberes no se suelen hacer en casa, sino en las academias. Y eso a pesar de que en los colegios el horario suele ser de mañana y tarde. Los estudiantes llegan a casa exhaustos, sobre las ocho de la noche. El sistema es muy competitivo. se sigue la tradición confuciana, que premia el mérito. Los padres ni se plantean que no haya deberes. Las clases son tensas. se pregunta la lección. se castiga. Los exámenes son a cara de perro. Generan un gran nivel de angustia. Alto índice de suicidios.

niños, entienden los pedagogos, necesitan jugar, correr, moverse, sorprenderse y descubrir que van superando sus propios límites tanto o más que estudiar.

LA LISTA DE ARGUMENTOS A FAVOR DE LA REDUCCIÓN drástica de los deberes no ha dejado de crecer en los últimos años. El ejemplo de países como Finlandia, Japón, Dinamarca o la República Checa, donde los maestros suelen asignar pocos deberes a sus alumnos, ha espoleado esta reclamación. No se trata -se argumenta- de ver los deberes como los responsables de los males infantiles, sino su exceso. «No es malo que a partir de los siete años los niños dediquen algún tiempo, no mucho, a ir creando en casa hábitos de trabajo, de lectura, de creación artística... pero sin agobios -entiende Tomás Andrés Triperio, -

No es solo la cantidad. También se está cuestionando el tipo de deberes. Lo tediosos y pesados pueden ser interpretados por los chicos como un castigo

profesor de Psicología del Desarrollo y de la Educación en la Universidad Complutense –. Esas actividades intelectuales serán buenas para practicar la concentración, fundamental para el desarrollo neurológico y cerebral». Una carga desmesurada, opina Tripero, es contraproducente ya que el niño puede verse abrumado por una agenda ante la cual se siente desbordado. «De esa manera, el estudio se convierte en algo terrible y desconcertante, en vez de en una aventura de descubrimiento y placer».

Y no es solo la cantidad. «Hay deberes inútiles y pesados que pueden interpretarse casi como un castigo», 91braya Enrie Roca, catedrático de Pedagogía de la Universidad Autónoma de Barcelona. «Deberían ser tareas atractivas vinculadas a la realidad del mundo, que ayuden a los niños a reafirmar el aprendizaje que no se haya consolidado en horario escolar o profundizar y ampliar lo que se haya aprendido». Por ejemplo, algo tan simple como acompañar a los padres al supermercado y fijarse en las etiquetas de los alimentos. Qué mejor manera de aprender lo que son las proteínas o las grasas y al mismo tiempo adquirir hábitos de consumidor responsable.

PERO NO SE TRATA DE DESTERRAR POR COMPLETO esta práctica del sistema educativo. Profesionales como Joan Miquel Sala, presidente de la Asociación Castellano-Leonesa de Psicología y Pedagogía, creen que se deben hacer deberes en Secundaria. «Entre una y dos horas no es un tiempo excesivo. Cuando hacen los deberes fuera del aula, los niños se enfrentan a dificultades que tienen que superar. Desarrollan el esfuerzo personal y la autonomía».

«Los deberes también sirven para que los padres se enteren de lo que hacen sus hijos, estableciendo con ellos una relación de colaboración. Lo niños, a su vez, ven que a sus padres les preocupa lo que hacen en la escuela y se implican», advierte el catedrático Enrie Roca, subrayando la importancia de la complicidad entre padres e hijos. «A padres implicados corresponden, por regla general, alumnos

eficientes», añade Sala, aunque matiza que no se trata de sentarse y hacer con ellos la tarea, sino de ayudar en casa a crear hábitos de disciplina y trabajo. «La familia debe tutelar la realización de las tareas escolares», dice Sala.

Es lo que hace Pablo Gortázar, un padre de dos niñas, de 10 y 13 años, que se indigna al ver que «de la hora y media que la mayor, extremadamente responsable, pasaba haciendo sus deberes, 20 minutos los dedicaba a copiar en rojo los títulos de los ejercicios, por exigencia de su profesor». Gortázar emprendió la búsqueda de un centro educativo donde su hija pequeña no necesitara emplear más de media hora al día en hacer sus deberes.

Los deberes, al igual que no deben acaparar el tiempo libre, tampoco pueden privar a los niños de clases extraescolares como deporte o música. «Pero los deberes no son el único 'villano' que impide a los niños disfrutar de entretenimiento de calidad», incide Tripero. Pasar demasiado tiempo ante la televisión, las videoconsolas, las tabletas o los *smartphones* es también muy perjudicial. «Lo único que hacen es saturar los sistemas perceptivos». Los padres deben poner los límites para que el tiempo del niño tampoco se vaya por el desagüe con lo electrónico. Hay estudios que asocian el aumento del sedentarismo y la obesidad a la excesiva carga de tareas.

P

RENDERÁ LA LLAMA REVOLUCIONARIA francesa en España? Los padres están muy divididos. «Provocan desigualdades sociales», comenta Jesús María Sánchez, presidente de la Confederación Española de Asociaciones de Padres y Madres de Alumnos (Ceapa) -que representa a más de tres millones de familias- y el cual aplaude las reivindicaciones y medidas que llegan desde el país vecino. «Y crean tensiones entre padres e hijos. Muchas veces, para poder hacer los deberes, se quedan sin jugar, por lo que generan rechazo». La otra gran confederación, Concapa, advierte, sin embargo, que eliminar los deberes «acarreará más fracaso escolar». Esta asociación católica defiende que los deberes «refuerzan la capacidad de razonamiento y memoria en los niños; puede cuestionarse si la carga de trabajo que conllevan es o no excesiva, pero la supresión sería una gran irresponsabilidad». •

En nuestro país, los padres están muy divididos: para unos, los deberes provocan desigualdades sociales y tensiones familiares; para otros, suprimirlos sería una gran irresponsabilidad

pGññí



PAMELA SAMMONS
11 LEVA 30 AÑOS INVESTIGANDO DIFERENTES MÉTODOS DE

EDUCACIÓN. TITULAR DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE OXFORD DESDE 2009.

"Los deberes refuerzan los conocimientos y fomentan el aprendizaje"

XL. ¿Los deberes pueden ser contraproducentes? P.S. Hacer deberes promueve el progreso y el rendimiento de los alumnos. Refuerzan los conocimientos adquiridos en clase y también fomentan el aprendizaje

independiente y la autorregulación. XL. ¿A qué edad hay que empezar? P.S. Nuestros resultados se aplican a estudiantes de Secundaria, pero también hemos hallado efectos positivos en edades tempranas. XL. ¿Quiénes se

benefician más de los deberes: los alumnos brillantes o los que tienen dificultades? P.S. Todos, tanto los que sacan buenas notas como los que no, se benefician. XL. ¿Es excesiva la cantidad de deberes que se mandan? P.S. El horario escolar es breve en muchos países. Y el tiempo que, por ejemplo en Inglaterra, se invierte en trabajo académico a veces no pasa de tres horas y media de las seis que están en el colegio. Por eso, invertir una hora al día en hacer deberes es importante. XL. ¿Deberes es igual a resultados académicos? P.S. A veces, por las razones que los niños

chinos e indios tienen mejores resultados es que invierten más tiempo en hacer deberes. Tiene que ver tanto con el esfuerzo como con la capacidad de los alumnos. Los colegios privados suelen tener mejores resultados porque ponen más énfasis en los deberes! XL. Algunos aseguran que los deberes discriminan a las clases más humildes. P.S. La investigación demuestra que los padres de clase trabajadora pueden ayudar a sus hijos a tener éxito 'contra viento y marea' por tener grandes aspiraciones para ellos. Los niños procedentes de medios

desfavorecidos que obtuvieron buenos resultados fueron respaldados por padres que valoran el aprendizaje y alientan sus actividades extracurriculares. •

su estudio

El estudio, realizado por los académicos del Instituto de Educación de Oxford y el Birkbeck College de la Universidad de Londres, ha seguido la evolución durante los últimos 15 años de 3000 niños desde Preescolar hasta los 14 años. Y concluye que dos horas diarias de deberes y estudio mejoran las calificaciones escolares.



HARRIS COOPER
11 MINICIA MUNDIAL EN EDUCACIÓN. DOCTOR EN PSICOLOGÍA SOCIAL Y PROFESOR DE PSICOLOGÍA EN LA UNIVERSIDAD DE DUKE (ESTADOS UNIDOS).

"Demasiadas tareas generan estrés en los niños y... en los padres" ..

XL. ¿Los deberes pueden ser contraproducentes? P.S. En su justa medida pueden ser beneficiosos, pero si son demasiados generan estrés y tienen un efecto negativo en el rendimiento académico

y en la actitud hacia la asignatura. XL. Pero fomentan valores como el esfuerzo, ¿no? P.S. Desde luego. Pero si son excesivos generan fricción y peleas con los padres. Tanto el tiempo como las tareas tienen que depender de la edad

del niño y de su nivel de desarrollo. XL. ¿V cuánto tiempo es recomendable? P.S. Apliquemos la regla de los diez minutos! Los niños de seis años empiezan con diez minutos diarios y cada año se van sumando diez minutos más. XL. ¿En qué asignaturas se debe hacer más énfasis? P.S. Los deberes tienen que ser variados. Son muy útiles aquellos que ayudan a los niños a aprender a través de la práctica. Apliquemos las matemáticas a su deporte favorito! XL. ¿Quiénes se benefician más de los deberes: los alumnos brillantes o los que

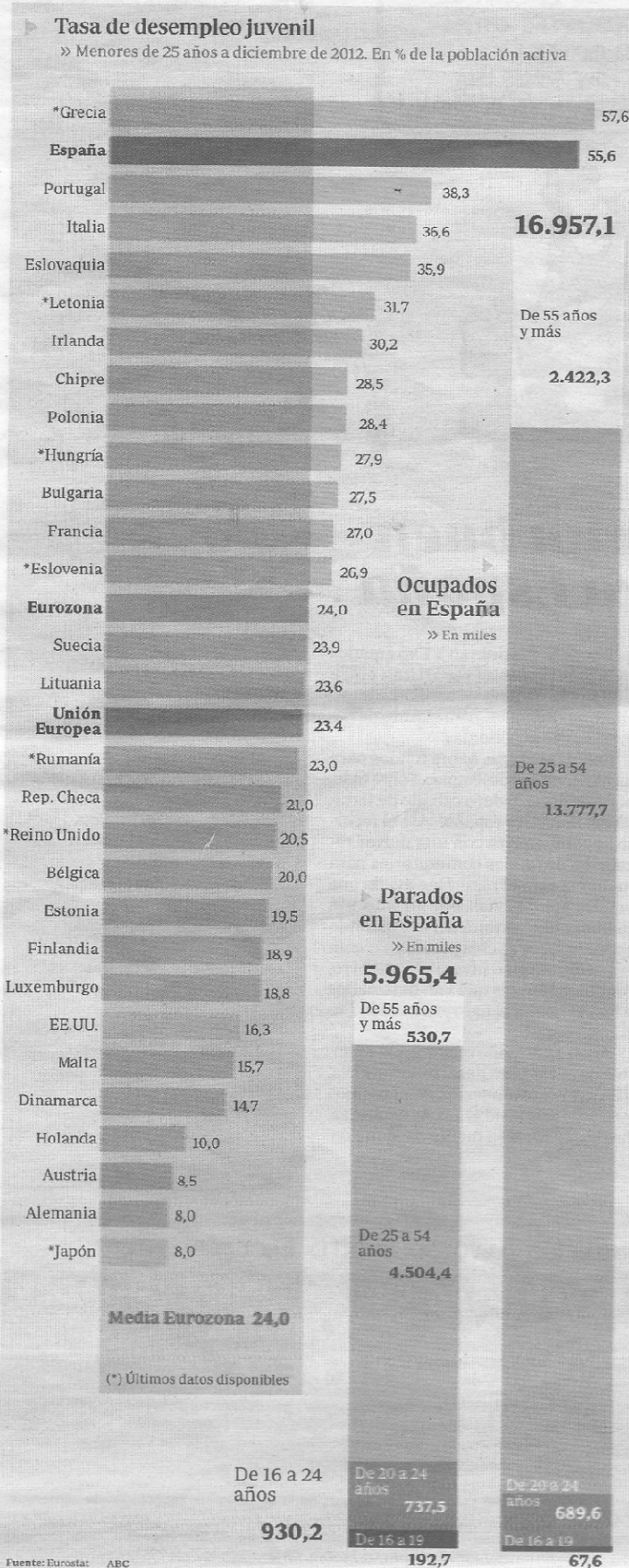
tienen dificultades? P.S. Ambos, pero para ello los profesores tienen que valorar la capacidad de cada estudiante cuando mandan trabajo para casa. La misma tarea en la que el alumno notable brillará, puede llevar al mal estudiante a la frustración. XL. En Finlandia apenas mandan deberes, en China obligan a hacer muchos; pero ambos tienen buenos resultados académicos. P.S. Cuando se comparan los resultados académicos de dos países, no se puede evaluar un único aspecto. No se trata solo del tiempo que cada niño invierte en hacer deberes, sino del tiempo que están en el colegio,

la enseñanza fuera del aula que imponen los padres y, en general, el sistema de valores culturales de cada país. No se puede tomar un solo factor educacional y atribuirle toda la responsabilidad! •

su estudio

Una investigación sobre las tareas escolares ha arrojado una conclusión: la correlación entre la cantidad de deberes y el éxito escolar es muy pequeña en la Enseñanza Primaria y solo moderada en la Secundaria. Sus recomendaciones han tenido su traducción en políticas educativas en todos los Estados Unidos.

El empleo juvenil busca su si



¿Objetivo? Empleo joven; ¿medios? Casi mil millones Bruselas; ¿instrumento? para fomentar el autoem

SUSANA ALCELAY

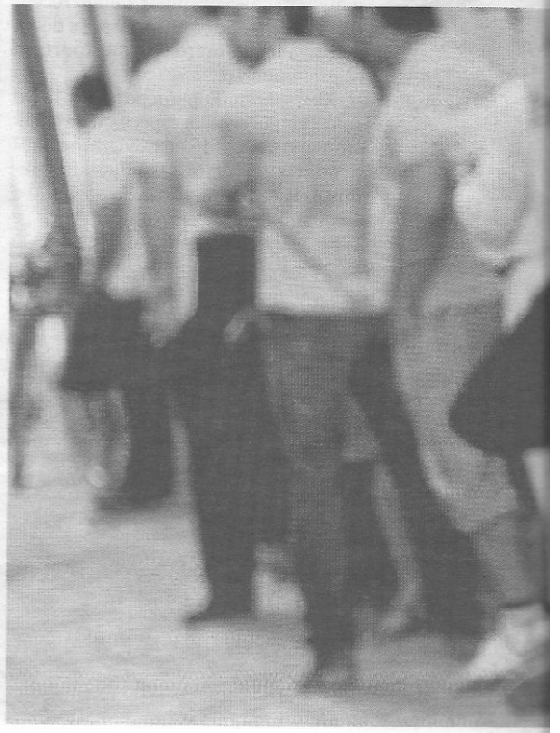
Hasta aquí hemos llegado, ya no hay más tiempo para no hacer nada. Europa se ha dado cuenta y ayudará al Gobierno a poner en marcha un ambicioso plan para luchar contra el paro juvenil basado en incentivos y rebaja de cotizaciones, un plan que estará apuntalado con cerca de mil millones de euros que llegan desde Bruselas y que tendrá un largo recorrido.

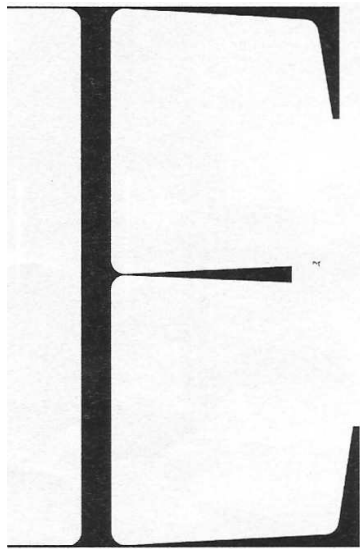
Y es que el drama del paro en España tiene en los jóvenes uno de los colectivos más castigados. Éste es uno de los principales problemas del mercado laboral, de importantes consecuencias en el presente, pero también en el futuro, un problema que ha expulsado de nuestro país a muchos jóvenes, entre ellos los más preparados, y que pone en serio riesgo las cuentas y estabilidad de la Seguridad Social en el medio y largo plazo. ¿Quién pagará las pensiones en un futuro?

Cada vez que crece el paro en España, los jóvenes son los más afectados, los más vulnerables. La tasa de paro entre los menores de 25 años se acerca al 56%, un nivel desconocido desde que hay estadísticas comparables y que supone que casi seis de cada cien

jóvenes no logran encontrar trabajo. La última cifra de la Población Activa (PA) es de 930.200 sin empleo. Pero los problemas que enfrentan los jóvenes desde el sistema de trabajo no surgido con esta crisis los ha recrudecido el primer plano del paro, el abandono de la actividad son hechos de dicha transición. Y las políticas económicas, basadas en cortes y ayudas a la contratación, se han revelado ineficaces.

Una generación en riesgo
 La OIT lleva años advirtiendo del riesgo de una generación de jóvenes que por los altos niveles de desempleo creciente inactividad en los países como un nivel alto de desempleo en el mundo. Problema aparte de temporalidad padecen los más jóvenes de los menores de 25 años de contrato temporal.





SPA
ÑA TIENE CUATRO EQUIPOS DE FÚTBOL
ENTRE LOS 25 PRIMEROS DEL MUNDO,
PERO NO TIENE NINGUNA
UNIVERSIDAD ENTRE
LAS 100 PRIMERAS.

* * *

¿CÓMO SE CONSIGUEN ESTOS RESULTADOS? Fichando a los mejores», reflexiona el profesor Antonio Cabrales en el seminario sobre educación y políticas educativas organizado por la Fundación Ortega-Marañón y Fedea, que se ha celebrado en la sede madrileña de la Fundación Rafael del Pino. Los organizadores 'ficharon' a expertos de los países cuyos sistemas educativos triunfan en el mundo, les preguntaron por las claves de su éxito y les pidieron ideas para sacar a las aulas españolas del estancamiento.

LOS PAÍSES A LOS QUE AHORA SE MIRA COMO ejemplo -Finlandia, Corea del Sur, Singapur...- partieron de una situación de salida, tanto educativa como económica, mucho peor que la española. ¿Qué hicieron? Lo primero: una reforma del sistema radical, casi temeraria, pero sustentada en el consenso político, como si se tratase de una emergencia nacional. Y, de hecho, lo era. En España, los partidos mayoritarios nunca han alcanzado un pacto educativo. Las fórmulas difieren, pero hay algunos 'mimbres' en común: excelentes profesores a los que se paga sueldos en consonancia, pero a los que también se les exige y a los que se evalúa continuamente (en España, solo el 15 por ciento de los docentes recibe supervisión); financiación de las escuelas

garantizada y generosa, sean públicas o privadas; implicación de los padres; fomento de la lectura; clases bilingües de verdad y no el chapurreo de cuatro palabras en inglés; obsesión con las matemáticas, las ciencias y las tecnologías... Y algunas recetas que el premio Nobel James Heckman calificó como «decimonónicas, pero muy válidas»: disciplina, esfuerzo, respeto...

ES LLAMATIVO QUE ESTOS PAÍSES NO SOLO destaquen en la transmisión de conocimientos, sino también en la defensa de los valores fundamentales de sus sociedades, algo que en España suele considerarse 'un tostón'. El filósofo y catedrático de bachillerato José Antonio Marina pone un ejemplo: «Yo les cuento a mis alumnos algo que escribió Herodoto. Cuando moría el emperador de Persia, durante cinco días se suspendían todas las leyes. Eran cinco días de horror. ¿Por qué? Porque así, cuando venía el siguiente emperador, los ciudadanos sabían lo que significaba estar sin leyes y sin valores. ¿Debemos enseñar en la escuela la no discriminación entre hombres y mujeres? ¿Debemos enseñar que no se debe mentir, que no hay que aprovecharse del cargo, que se ha de buscar la justicia, que no hay que abusar de la fuerza? Antes de la implantación de la ESO había tres cursos de ética, y nadie protestaba. Ahora, solo se habla de instrucción... ¿Pero con qué te vas a encontrar después, cuando salgan estos chicos? ¿Dónde van a aprender esos valores? ¿En sus familias? Unos, sí y otros, no. Pretender eliminar las virtudes cívicas de la enseñanza es un error criminal».

Más allá del debate, hay una realidad dramática. La tasa española de fracaso escolar, una de las más altas de Europa, no solo influye en un paro juvenil que llega al 48 por ciento. Recuerda Marina que la enseñanza obligatoria -hasta los 16 años en España- «es el modo que tenemos de integrar a todos los jóvenes en la sociedad. El 70 por ciento de la población reclusa en Estados Unidos abandonó los estudios. A partir del bachillerato ya es enseñanza voluntaria. 'El que sea un zoquete que se vaya'. Pero en el tramo obligatorio debemos hacer todo lo que podamos para que no se nos vaya nadie».

**LAS FÓRMULAS DIFIEREN,
PERO HAY ALGUNOS
'MIMBRES' COMUNES:
FINANCIACIÓN GENEROSA,
EXCELENTES PROFESORES... Y
DISCIPLINA, ESFUERZO
Y RESPETO**

—FINLANDIA—

REIJO AHOLAINEEN,
DIRECTOR DEL MINISTERIO DE
EDUCACIÓN Y CULTURA

"Las clases son cortas y prácticas"

ESTE PAÍS INVIERTE 200.000 EUROS EN EDUCAR A CADA FINLANDÉS DESDE PRIMARIA HASTA LA UNIVERSIDAD. Y SE LE INCULCA AL ALUMNO QUE NO MALGASTE EL DINERO DEL CONTRIBUYENTE.

En los años 90, Finlandia era una sociedad agrícola, inmersa en una dura recesión y con un paro muy alto. Los finlandeses decidieron cambiar su sistema educativo. «Los suecos aspiran a ser los mejores del mundo, nosotros no. conformamos con ganarle a Suecia», bromeó un ministro. Hubo consenso político, pero faltaba dinero. El colapso de la URSS permitió trasladar fondos de Defensa a los colegios. En 10 años, Finlandia pasó a liderar las estadísticas de riqueza. Nokia es el paradigma. Un pueblo, donde se hacían bolas ahora es líder en

telecomunicaciones.
● ● ●

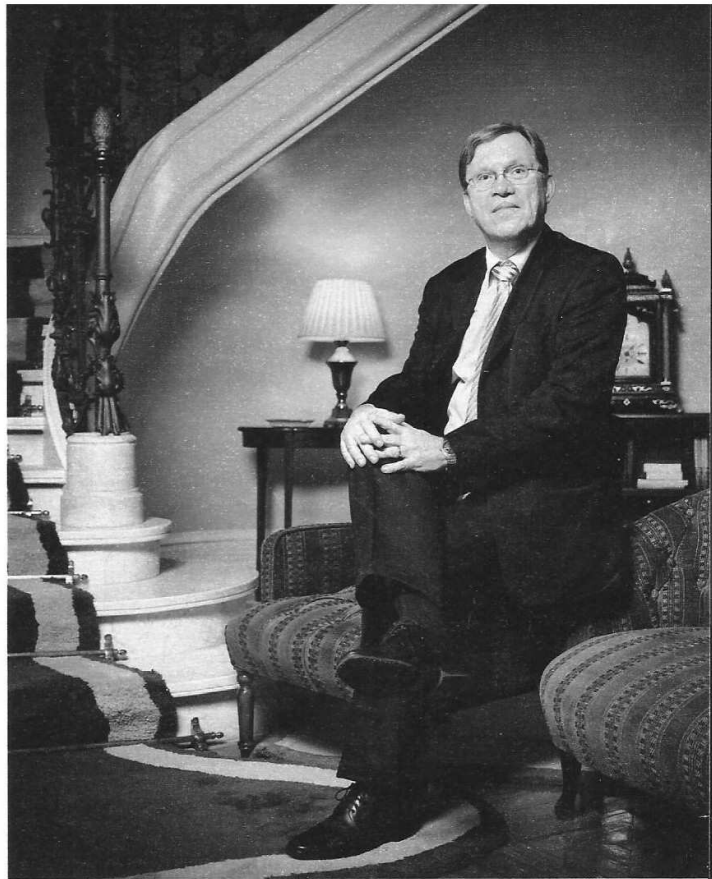
Los profesores son gente vip.

«Nuestros profesores tienen un grado muy alto de independencia en la clase. La sociedad confía en ellos. Es una profesión prestigiosa y bien remunerada. Solo consiguen serlo los mejores. Se necesita una carrera (la nota de corte es 9) y luego un máster muy exigente que solo admite a uno de cada diez candidatos. El entrenamiento no cesa durante toda su vida profesional».

Gratis total.

«Entre los partidos hay consenso para que nunca falte financiación. Casi todas las escuelas son públicas y municipales. El transporte escolar, los libros y la comida son gratis. Nuestras aulas tienen televisor,

cocina, audiovisuales... ¡y un ordenador por cada dos alumnos! El Estado corre con los gastos educativos de cada finlandés hasta que consigue un título».



E¿y los niños que tienen problemas? «Estamos muy pendientes de los niños con problemas de aprendizaje. Formamos a los profesores para que los identifiquen y ayuden. Se les dan clases de apoyo en el mismo colegio y se les asigna un tutor. Nos volcamos en la detección temprana de la dislexia. No es que los niños con dificultades para leer sean estúpidos, sus cerebros son diferentes».

Leer, leer y leer.

«Para nosotros, el dominio de la lengua es la base de todos los conocimientos, incluidos los científicos

y matemáticos. Se trabaja mucho la comprensión. Nuestro idioma, el finés, es minoritario, así que la enseñanza de otras lenguas es vital. No doblamos las películas y las series en la televisión. Así, los niños acostumbran el oído y adquieren destreza lectora con los subtítulos».

"Los niños con dificultades no son tontos. ¡Su cerebro es diferente!"

Los padres cooperan.

«Las clases en Finlandia son cortas y prácticas. Nuestro objetivo: invitar a los alumnos a discutir antes que a memorizar. No descuidamos las artes, la cocina, los deportes... Y se mandan pocos deberes; pero, eso sí, es necesario hacerlos. Los padres son nuestros aliados. En nuestra cultura, la honradez y el trabajo son importantes. Y se empieza a aprender en casa. Por algo nuestra

sociedad está entre las menos corruptas del mundo».



- fi

ODD EIKEN, VICEPRESIDENTE DE LA RED DE COLEGIOS KUNSKAPSSKOLA N Y EX SECRETARIO DE ESTADO DE EDUCACIÓN

"Nosotros educamos con cheques"

SU ANTIGUO MODELO EDUCATIVO, QUE LUEGO IMITÓ LA LOGSE, IGUALABA A LA JAJA. ESCARMENTARON Y LOS SUECOS SORPRENDIERON CON UNA REFORMA QUE PERMITIÓ LA EXCELENCIA. ¡FUNCIONÓ!

Los suecos no podemos aceptar que el derecho a elegir el mejor colegio para nuestros hijos esté reservado a quienes se lo

pueden pagar», explica Odd Eiken, impulsor de la implantación del sistema de bonos, una reforma promovida por el Gobierno conservador y que los socialdemócratas mantuvieron. El Estado da un cheque por cada hijo. La cantidad oscila entre 6000 y 7500 euros anuales, dependiendo

del municipio. Todas las familias del mismo municipio reciben la misma cantidad, da igual que su renta sea alta o baja. El cheque cubre al menos el 85% del coste de la escuela. Se puede elegir la que más guste, sea pública o privada. Cuestan casi lo mismo.

• • •

"Muchos vaticinaron que nuestro sistema primaría la educación privada. ¡Fallaron!"

O Cheque escolar: así funciona.

«En los años 90 introdujimos en Suecia el sistema de bonos

El Estado entrega a los padres una cantidad de dinero por cada hijo en edad escolar, que sirve para abonar los gastos del colegio donde elijan matricularlo, sea público o privado. Fue una medida muy controvertida. Pero hoy se considera un derecho de las familias y la apoya tanto la izquierda como la derecha».

O Los padres eligen cole.

«El bono escolar permite a las familias elegir colegio con

libertad y obliga a nuestros centros públicos a competir y mejorar su servicio! Si los padres optan por llevarse a sus hijos, su financiación se reduce. Muchos vaticinaron que habría una desbandada hacia la privada, se equivocaron... Solo el 10 por ciento de los colegios es privado [el 35 en España]».

O Muy pocas leyes y sencillas.

«Nuestro sistema de bonos es sencillo y está al margen

del nivel de ingresos de las familias. ¿Por qué lo hicimos así? Porque

teníamos mucho déficit público y hubo que reinventar el estado de bienestar para salvarlo.

La educación y la sanidad siguen siendo universales, pero si en un centro no te atienden bien, acabará cerrando porque la gente puede irse a otro donde lo hagan mejor».

O Los colegios mandan...

«Tunemos un currículum nacional, pero solo establece objetivos generales; no dice cómo alcanzarlos, así que los colegios tienen mucha autonomía. Y también los profesores, que no pueden dormirse porque en Suecia los funcionarios públicos

no gozan del privilegio

de tener el empleo asegurado de por vida. Los padres también pueden asociarse en cooperativas y crear sus propias escuelas».

E... y pasan la 'IV'.

«No tenemos límite para el número de escuelas que pueden abrir. Eso sí, las públicas y las privadas deben tener una licencia del ministerio. Participan en exámenes nacionales y, si tienen malos resultados, se les puede retirar la licencia. Los colegios privados no pueden cobrar tasas adicionales».

—SINGAPUR—

SARAVANAN GOPINATHAN,
PROFESOR DEL INSTITUTO NACIONAL
DE EDUCACIÓN

"Si los profesores no "rueban" la calle!

DE ESTE PAÍS SALE < > LOS
INGENIEROS QUÍMICOS QUE DEL REINO
UNIDO. ¿LA RAZÓN? DILA
ESCL° EL A. MATEMÁTICAS Y CIENCIAS SE
ENSEÑAN CON RIGOR. A LE< IDA D...
Y E" INGLES.

O La educación

Que

pequeña ciudad-estado como Singapur se haya convertido en el cuarto centro financiero del mundo es sorprendente. Y si se observa el mapa, vecinos nos casi un milagro. Rodeado de gigantes asiáticos que inundan los mercados gracias a una mano de obra baratísima, Singapur optó por las tecnologías

se enseñan en inglés. Solo hay tres universidades, pero producen más ingenieros químicos que el Reino Unido. «Sin embargo, necesitamos más trabajadores cualificados que ingenieros teóricos, por eso hemos potenciado los institutos politécnicos», expone el profesor Gopinathan.

• • •

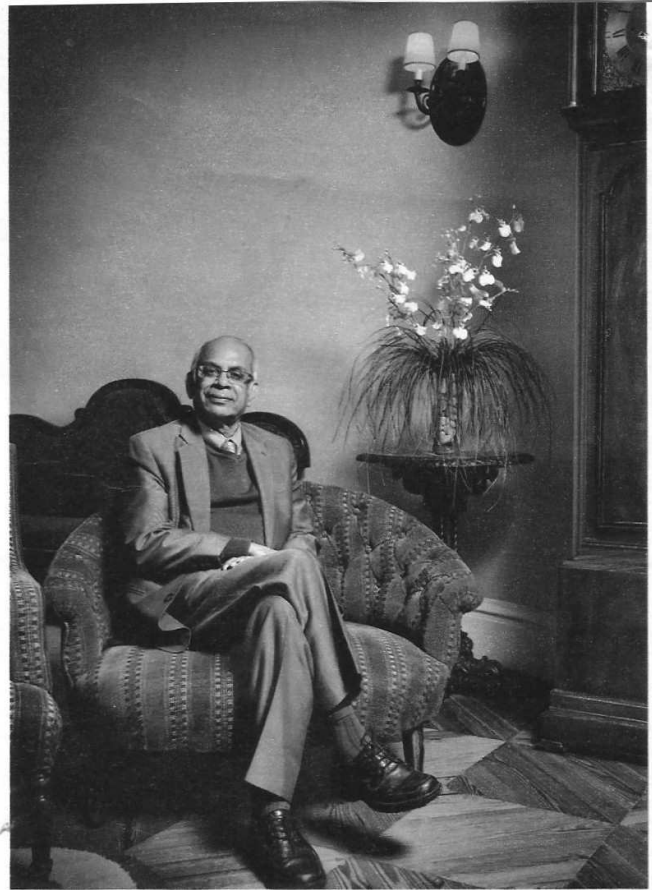
eleva la competitividad.

«Hace 40 años pertenecíamos al Tercer Mundo. Hoy somos punteros. Somos un país pequeño, rodeado de vecinos enormes y con masas laborales muy baratas. ¿Cómo sobrevivir?

La educación nos hace competitivos! Le dedicamos el 20 por ciento del presupuesto. Lo consideramos una inversión, no un gasto. para competir. En 2010, Singapur jamás se atrevería a Matemáticas y ciencias Solo así se entiende ciento».

e Ciencias y matemáticas, a la última. «Las asignaturas que marcan la diferencia son ciencias y matemáticas. Pero los avances tecnológicos se suceden y cada tres años renovamos el temario.

Estamos atentos a lo nuevo en biomedicina y nanotecnología. El



sistema es bilingüe. No está basado en la fe ciega en la autoridad. Potenciamos la

ad».

O A la universidad, solo los mejores.

«Garantizamos Matemáticas y ciencias criticar a un profesor. somos una meritocracia. Premiamos la excelencia. Hay dos reválidas muy exigentes; aunque el sistema es flexible, existen muchos puentes y no hay callejones sin salida. Pero no queremos que todos vayan a la universidad, solo los mejores. Se lo tienen que ganar. Por eso, casi todos acaban la carrera».

O Apuesta por los institutos politécnicos.

«Hemos potenciado los institutos politécnicos. Están muy bien equipados. Es una formación profesional de tres años muy solvente, basada en la igualdad de género. La igualdad de género creció un 4 por ciento. que tengamos uno de los complejos petroquímicos

"cada tres años renovamos el temario. Así incluyen los avances técnicos"

más grandes del mundo, aunque no producimos petróleo. Nuestros

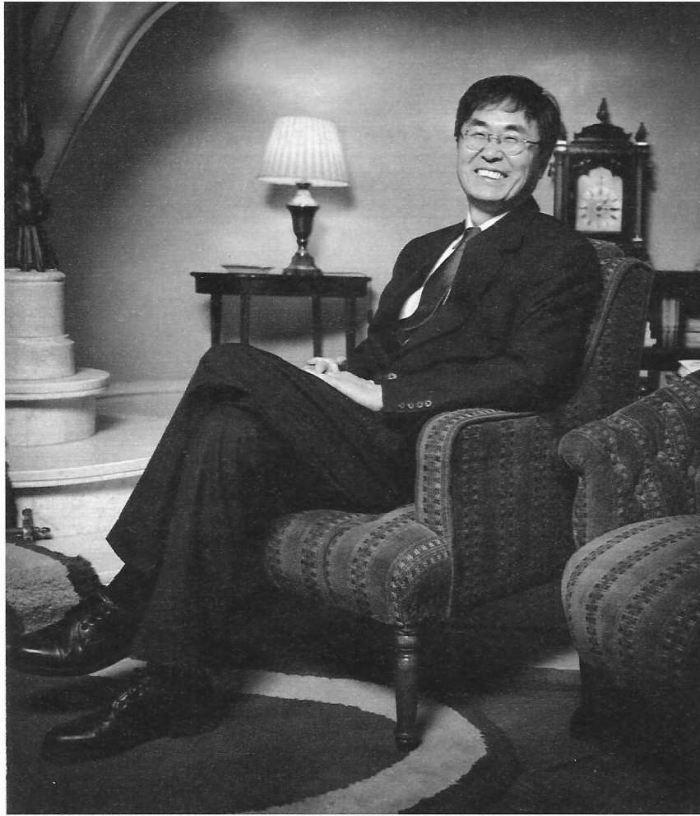
traen su petróleo para lo».

O Profesores exigidos y mimados.

en la investigación. oportunidades, pero

Se los venera. Trabajan duro: de siete de la mañana a cinco de la tarde. Pero tienen sueldo de ingenieros y son de lo mejorcito.

[de ellos para] ponerse al día. Se los evalúa cada año. Si no aprueban con nota, no hay subida salarial. Si suspenden, a la calle».



... **-iQi**
 SUNWOONG KIM, PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE MILWAUKEE Y PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN COREANO-ESTADOUNIDENSE DE PROFESORES UNIVERSITARIOS

"A nuestros chicos se los rifan en Estados Unidos"

LAS FAMILIAS COREANAS. DESCONTENTAS CON LA ESCUELA PÚBLICA. GASTAN 100 EUROS AL MES EN CLASES PRIVADAS PARA QUE SUS HIJOS ENTREN EN UNA BUENA UNIVERSIDAD.

Corea del Sur era un páramo en los años 50: primero, víctima del imperialismo japonés y, luego, de

una guerra ideológica que *fracturó* el país. La educación se convirtió en la *gran palanca* que impulsó la economía, entonces *comparable* a la de Afganistán, y la situó en el G-20. Destacar es una *obsesión*, muchas veces *angustiosa*, que *contagian los padres a*

los hijos. La competencia por ser admitido en *las mejores universidades es encarnizada. Las claves: disciplina, sobreesfuerzo y respeto a la figura casi mítica del profesor. «No debes pisar siquiera la sombra del maestro», dice un refrán coreano.*

• • •

"Nuestro lema: 'Si eres el primero en la clase, lo serás en la vida..."

O 'Fiebre' educativa. «Los hogares de nuestro país viven una fiebre por la educación que obliga a los políticos a dedicar muchos recursos a la misma: casi el 7 por ciento del PIB. Pero no es suficiente. Incluso en las escuelas públicas gratuitas se debe pagar un donativo, que se supone que es voluntario pero que en realidad no lo es, de 600 dólares mensuales».

A Las familias pagan. «A pesar de la gran inversión pública, las familias pagan más dinero que el Gobierno en educación. Casi todos los alumnos reciben clases privadas después del horario escolar, pese a que se intentó prohibirlas en los años 80. En realidad, los coreanos somos muy críticos con nuestro sistema, aunque seamos los primeros del mundo, y nos sorprende que nos admiren».

O con educación puedes llegar a la élite. «En Corea seguimos la tradición confuciana que premia el mérito. 'Si eres el primero de la clase,

serás el primero en la vida'. El colapso de la estructura social con la caída de la dinastía supuso cambios profundos en la estructura del poder. Eso significa que tienes una gran oportunidad de llegar a la élite si eres buen estudiante. Una universidad de prestigio es el pasaporte al (social)».

O Estudios en el extranjero. «Somos el país que más estudiantes envía al extranjero [75.000 por unos 3000 en España]. De hecho, a nuestros jóvenes se los rifan las mejores universidades norteamericanas. Es mérito de los alumnos y de sus padres más que del sistema. La guerra nos cambió la mentalidad. Para sobrevivir a los cambios, solo puedes confiar en ti mismo y en tu preparación».

A Exámenes de acceso a la universidad muy exigentes. «Nuestra universidad es cara y los exámenes de acceso a las mejores son durísimos. Pero el país ha cambiado radicalmente gracias a la educación. Empezamos muy abajo. En los años 50, menos de la mitad de la población tenía estudios primarios y solo el 2 por ciento llegaba a la universidad. Hoy, el 98 por ciento acaba la Secundaria y el 60 por ciento tiene un título».

—E.E.UU.—

JAMES HECKMAN,
PREMIO NOBEL DE ECONOMÍA Y PROFESOR
DE LA UNIVERSIDAD DE CHICAGO

"Motivar es más importante que las notas"

PARA ESTA EMINENCIA EN EL MUNDO DE LA EDUCACIÓN, ESTIMULAR AL NIÑO EN PREESCOLAR ES LA LLAVE DEL ÉXITO Y SALE RENTABLE. PERO ES BÁSICO QUE LOS PADRES SE IMPLIQUEN MÁS.

La educación temprana devuelve un rendimiento de entre el 7 y el 10 por ciento anual al Estado. Esa es la conclusión de *James Heckman* después de un estudio sobre familias de entornos desfavorecidos que ha durado 30 años. «Invertir en Preescolar es más rentable que hacerlo en Bolsa». Heckman matiza que no se trata de enseñar a leer cuanto antes, sino de estimular las habilidades sociales y la formación del carácter. «Que los profesores y, sobre todo, los padres motiven y despierten la curiosidad de los niños es más importante que cualquier actuación que se realice en Secundaria o en la universidad».

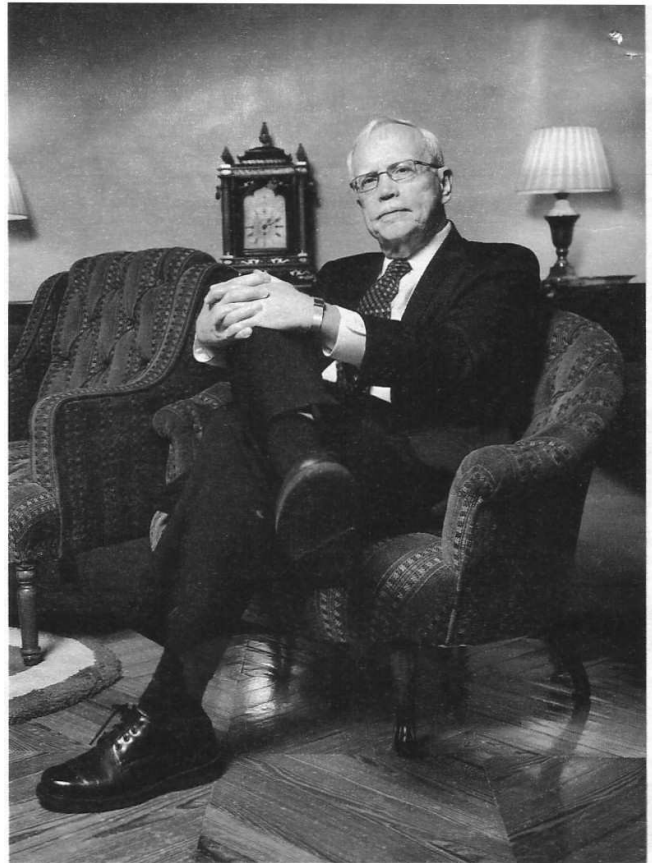
O Del parvulario al cielo. «Se ha de invertir en Preescolar. El niño que cuenta con la ventaja de recibir estímulo y apoyo antes de los 4 años seguirá adquiriendo mayores ventajas. Y es rentable porque serán ciudadanos más productivos. Esperar a la adolescencia para remediar las desigualdades no da resultado. Los niños que crecen en un ambiente desfavorecido suelen tener pocas habilidades».

A Formación del carácter. «Las habilidades que se deben enseñar en los primeros años de vida son las que promueven la sociabilidad, la concentración, la orientación hacia un objetivo y el control de las emociones. En resumen, la formación

importantes que el

• • •

del carácter. Son más cociente intelectual o la transmisión de conocimientos porque



son habilidades que ayudan a aprender nuevas habilidades».

ENO obsesionarse con las notas. «Las notas no son tan importantes. Si solo nos fijamos en ellas, estamos ignorando otras características para el éxito en la vida. La motivación crea sinergias. Un niño motivado aprende más, y un niño que aprende más se vuelve más motivado. Motivar es más importante que transmitir conocimientos. Y no está reñido con la

O La educación de los padres es determinante. «La familia es más importante que la escuela. Y la estructura familiar está hoy amenazada. Aumenta el número de niños que crece en entornos poco estimulantes, lo que creará desigualdad ahora y en generaciones futuras. El grado de pobreza de un niño se mide por la

"La familia es fundamental,

pero hoy está en peligro!"

renta familiar, pero también por el nivel de educación de los padres y la atención que le prestan a sus hijos».

A Menos burocracia. «Los profesores se sienten coaccionados por las normas y la burocracia. Su instinto es enseñar a los alumnos a comportarse y a interactuar con los demás. Pero si lo hacen, son incluso castigados por las autoridades, así que se concentran en impartir su materia. Pero eso limita el aprendizaje de habilidades que de

y hace que la escuela se

verdad sirven en la vida aleje de la realidad

- [En la reserva mundial de la polio](#)
- [¿Cuánto cuesta comprar una niña? En Chiapas, 560 euros y algo de pan](#)
- [Los niños ricos de Tailandia: una oposición de Ferraris amarillos](#)
- [Un condenado a la amputación demanda a la República Islámica](#)
- [Rebajas en la final de la Champions: alternativas para todos los bolsillos](#)

Noticia Positiva

El plan de Obama para arreglar la educación pública: exigir más a los profesores

Ángel Villarino. Washington
21/05/2014 (05:00)

“**En Estados Unidos decir 'profesor' equivale a decir 'mal profesor'** y ese es el principal problema de nuestras escuelas”. El aforismo es de John Owens, un escritor que pasó **seis meses trabajando en un instituto del Bronx** y que, horrorizado por la experiencia, decidió redactar lo que había visto. En su libro (*Confessions of a Bad Teacher*, Paperback 2013), describe con detalle el deterioro de la educación pública americana y contribuye a hundir la reputación de uno de los colectivos profesionales más criticados del país.

Después de años culpando a los padres, la televisión, los inmigrantes, los planes de estudio o el número de alumnos por clase, **la sociedad estadounidense responsabiliza ahora a profesores y maestros** del fracaso escolar de sus hijos y de los pésimos resultados en los *ranking* internacionales. Entre otras cosas, **se acusa a los sindicatos de haber hecho imposible el despido** (sólo uno de cada mil pierde su trabajo, una tasa muy inferior a la de los médicos –uno de cada 100– o la de abogados –uno de cada 60–, y a las universidades de estar regalando los títulos de magisterio y enseñanza.

En los periódicos se ha llegado a citar a abogados laboristas que reconocen “haber defendido a profesores que no serían capaces ni de trabajar en una gasolinera”. En respuesta, muchos profesionales de la enseñanza asumen que el sistema hace agua, pero dicen sentirse agotados e impotentes, añadiendo otros elementos a la ecuación: las **prioridades absurdas impuestas desde la política, la falta de recursos para defenderse de sus propios alumnos**, los sistemas de evaluación que no fomentan la educación sino la resolución de test y unos salarios cada vez menos competitivos (entre 39.580 y 75.279 dólares, según el estado).

Con este telón de fondo, enderezar la educación pública se ha convertido en **un asunto electoralmente rentable** que la mayoría de los políticos mantienen desde hace tiempo en sus programas. También la Administración Obama, a pesar de que los demócratas son el socio tradicional de los sindicatos educativos. En las últimas semanas, el Departamento de Educación ha aireado un borrador de reforma que podría ser firmado este mismo verano y que estira como puede las atribuciones de la Casa Blanca para intentar meter mano a las facultades de Magisterio y los centros que preparan a los profesores.

Un joven estadounidense en la biblioteca de Berkeley, en California (Reuters).

“**Tenemos que cambiar un modelo que apenas ha evolucionado en los últimos 100 años**

y que ya está obsoleto. En la primera mitad del siglo XX, el de maestro era un trabajo para mujeres con un título muy básico. No se les exigían muchos conocimientos para entrar, era muy ligero en contenidos, casi bastaba con saber leer, escribir y hacer operaciones matemáticas sencillas. El problema es que ese modelo no ha madurado y hoy los maestros se educan igual y no reciben una formación competitiva”, argumenta Charles Barone, director de programas de la organización Democrats for Education Reform (DFER).

El experto augura un proceso de cambio “radical” comparable a la revolución médica que se produjo en los años 20 en Estados Unidos y que cambió para siempre la manera de formar doctores. “En aquel entonces se reconoció que la educación que recibían los médicos no era muy científica y se modificó la ruta drásticamente. **Se cerraron escuelas de Medicina y se abrieron otras nuevas en las que se aplicaban nuevos principios.** Ahora es imperativo hacer lo mismo con los profesores”, insiste.

Los propios alumnos de las escuelas de Magisterio se quejan de recibir clases excesivamente teóricas, muy heterogéneas entre unos estados y otros, con programas anticuados y livianos. **“Sales de la facultad sin saber nada y te das cuenta de ello cuando entras por primera vez a un aula.** Yo el primer día estaba tan perdido que nada más volver a casa me metí en Internet y busqué en Google métodos de enseñanza. He tenido que aprender a hacer mi trabajo sobre la marcha y por mi cuenta, consultando compañeros y libros”, **reconoce Gregory Bennett, profesor con siete años de experiencia** que ha dado clase en Maryland, Illinois e Indiana.

Si bien se ha generado un cierto consenso a la hora de hacer el diagnóstico, resulta más complicado acertar con la cura. “A grandes rasgos, la idea del Gobierno es utilizar la legislación existente para establecer mediciones de calidad distintas a las que se han utilizado hasta ahora, con el objetivo de asegurar la calidad de la enseñanza”, resume Arthur McKee, director de planificación de estudios del National Council of Teacher Quality (NCTQ), una organización que lleva años exigiendo endurecer la educación que reciben profesores y maestros.

Una profesora traslada a sus alumnos en el barrio de Harlem, Nueva York (Reuters).

Lo que prevé la reforma impulsada desde la Casa Blanca es evaluar la evolución de las clases impartidas por profesores graduados recientemente, lo que a su vez permitiría determinar la calidad del equivalente a las facultades de Magisterio. “Se aplicarán las llamadas 'medidas de evolución' para determinar **cuánto aprendió una clase con un profesor determinado.** No necesitamos hacer muchos exámenes, ya que se realizan muchas pruebas a lo largo de un año académico. Muchos estados ya lo están haciendo y está dando resultados. Creemos que llevarlo a nivel federal es buena idea”, dice McKee.

La Secretaría de Educación sugiere que la puntuación final de cada centro sea una combinación de medidores que incluya pruebas de retención de contenidos para los profesores, estadísticas sobre colocación de los recién titulados, notas en el examen de licencia, etcétera. Para conseguirlo sin abrir un tortuoso proceso legislativo (con el riesgo de que se empantane en el Congreso), **se prevé instrumentalizar los 100 millones de dólares de fondos federales que anualmente se envían a las escuelas de formación de profesores.** “La idea es que el dinero se reparta exclusivamente entre los centros que forman a los profesores más capaces. Los centros cuyos profesores saquen malas notas se quedarán sin subvenciones”, añade McKee.

Se asume que muchas de estas “facultades” (públicas, semipúblicas o privadas, hay de todo) **sufrirán sin fondos federales y que algunas se verán obligadas a cerrar.** El planteamiento, además, ha sido duramente criticado por expertos en políticas educativas. Se teme, por ejemplo, un incremento de las desigualdades, ya que sólo se premiaría a centros cuyos

profesores acaben enseñando en las mejores escuelas. "Si van a evaluar a los profesores por la evolución de sus alumnos, **está claro qué va a ocurrir con aquellos que enseñan en las escuelas más problemáticas y los barrios más marginales. Nadie va a querer ir ahí.** El Gobierno va a acabar subvencionando los centros donde se forman los profesores de los ricos, es un contrasentido", comentó Bennett.

Otros educadores cuestionan que exista una metodología apropiada para evaluar la calidad de la enseñanza que recibe un profesor. "No estoy seguro de que haya algo remotamente parecido a un sistema estadístico estándar apropiado **para determinar cuándo un programa es más efectivo que otro**", dice Michael Morehead, decano de la Facultad de Educación de la Universidad de Nuevo México.

Un estudio reciente publicado en una revista de la American Educational Research Association asegura que **no hay correlación entre la calidad de la enseñanza y las puntuaciones obtenidas en los exámenes.** "La de estos test y de estas maneras de evaluar a los profesores no parecen asociadas con lo que definimos como una buena enseñanza", explicó, en declaraciones al *New York Times*, Morgan S. Polikoff, profesor de la University of Southern California y uno de los autores del estudio.

Anexo II: Ficha ejemplo de tarea.

TÍTULO DE LA TAREA:

ÁREA/MATERIA:

ÁREA/MATERIA	OBJETIVOS

1. BLOQUES DE CONTENIDO

NOTA: Indicar los bloques de contenido del área que se trabajan con la tarea.

2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN RELACIONADOS

ÁREA/MATERIA	BLOQUES DE CONTENIDO	CRITERIOS DE EVALUACIÓN

3. CONTENIDOS ESPECÍFICOS DE LA TAREA

NOTA: Estos contenidos son específicos para cada una de las tareas, aunque también pueden haber sido trabajados anteriormente y lo que se pretende es su consolidación.

CONTENIDOS		
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES

4. ACTIVIDADES A DESARROLLAR

- 1.
- 2.
3.

5. MATERIALES Y RECURSOS TÉCNICOS NECESARIO

- 1.
- 2.
3.

6. METODOLOGÍA

NOTA: Explicar la dinámica de trabajo de la tarea, su desarrollo.

7. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE DEL ALUMNO

Al finalizar la tarea el alumno será capaz de:

8. COMPETENCIAS QUE SE DESARROLLAN CON ESTA TAREA

El objetivo de esta tarea es desarrollar de forma directa las competencias:

- a)
- b)....

El objetivo de esta tarea es desarrollar de forma indirecta las competencias:

- a)
- b)....

9. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Anexo III: Instrumentos de planificación del trabajo docente.

INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DOCENTE

- a) Opción tarea de área
- b) Opción tarea integrada

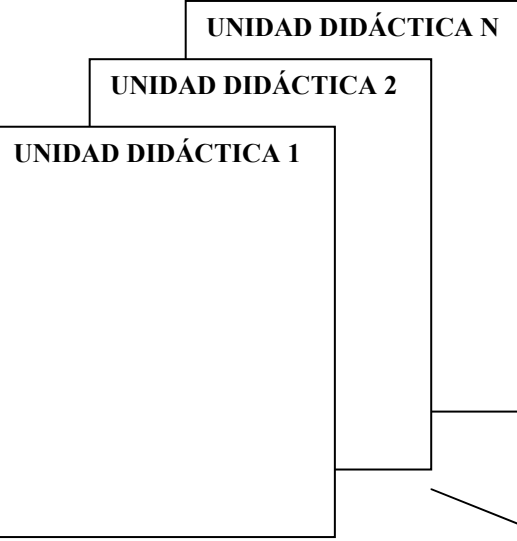


Desarrollo de la programación en unidades didácticas para cada área



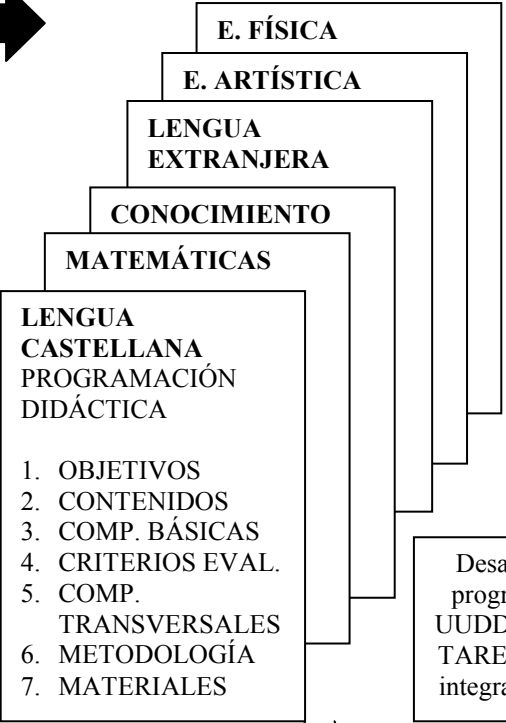
Guión de desarrollo de cada unidad didáctica por sesiones de trabajo

GUIÓN DE DESARROLLO DE LA UNIDAD POR SESIONES			
TAREA 1 Temporalización: Del _____ al _____			
SESIÓN 1	SESIÓN 2	SESIÓN 3	SESIÓN 4
-	-	-	-
-	-	-	-
SESIÓN 5	SESIÓN 6	SESIÓN 7	SESIÓN 8
-	-	-	-
-	-	-	-



Evaluación de competencias

MATERIA:	PROFESOR:							CURSO:									
	RELACION DE ALUMNADO			CBL		CBMCT		CTD		CTAA		CTSC		CTIEE		CTCEC	
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	
6.																	
7.																	
8.																	
9.																	
10.																	
11.																	
12.																	
13.																	
14.																	
15.																	
16.																	



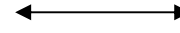
Desarrollo de la programación en UDD, incluyendo TAREAS de área o integradas o ambas

TAREA DE LENGUA

TAREA DE MATEMÁTICAS

TAREA INTEGRADA

HOJA DE REGISTRO DE EVALUACIÓN CONTINUA DE LA TAREA																	
Nº TAREA: MATERIA: PROFESOR: CURSO:	TÍTULO DE LA TAREA	TEMPORALIZACIÓN (FECHA DE COMIENZO Y FECHA DE FINALIZACIÓN)															
		10%		10%		20%				40%		20%					
		Participación, interés y realización de las actividades	Producciones, trabajos	Intervenciones en clase, ejercicios en la pizarra digital o convencional, respuesta a preguntas, actividades...				Pruebas orales y escritas		Competencias incluidas en la tarea							
		CUADERNO	TRABAJOS														
PONDIFICACIÓN*																	
COMO SE EVALUA A través de la lista de																	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE ESTA TAREA																	
Criterio específico: 1 →																	
RELACION DE ALUMNADO*																	
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	
6.																	
7.																	
8.																	
9.																	
10.																	
11.																	
12.																	
13.																	
14.																	
15.																	
16.																	



El análisis de los resultados de esta tabla es muy enriquecedor para la evaluación formativa ya que si determinados criterios no han sido superados por un porcentaje determinado del alumnado puede indicar que algo en el proceso de enseñanza no ha funcionado adecuadamente. Si en determinado bloque de observación los resultados son mejores que en otros se ponen de manifiesto otras variables que inciden positiva o negativamente en cada uno de ellos.

MUY IMPORTANTE: La valoración de cada competencia desarrollada en la tarea se valorará con los criterios de calificación siguientes, con el fin de que éstos puedan sintetizarse en una tabla resumen de la evaluación de las competencias básicas:

(P) Poco: no realiza la tarea

(R) Regular: no realiza la tarea conforme lo expresado en el indicador

(A) Adecuado: realiza la tarea sin ajustarse completamente a lo expresado en el indicador

(B) Bueno: realiza la tarea ajustándose a lo expresado en el indicador

(E) Excelente: realiza la tarea con calidad, superando lo expresado en el indicador

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE ESTA TAREA
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS que se trabajan en esta tarea
--

COMPETENCIAS INCLUIDAS EN LA TAREA
DESCRIPCIÓN:
Indicadores de evaluación de las competencias básicas implicadas en la tarea competencial que se han establecido:
COMPETENCIA: - INDICADOR N°
COMPETENCIA: - INDICADOR N°
COMPETENCIA: - INDICADOR N°

TABLA RESUMEN DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

MATERIA:				PROFESOR:									CURSO:									
RELACIÓN DE ALUMNADO	CBL			CBMCT			CTD			CTAA			CTSC			CTIEE			CTCEC			
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1.																						
2.																						
3.																						
4.																						
5.																						
6.																						
7.																						
8.																						
9.																						
10.																						
11.																						
12.																						
13.																						
14.																						
15.																						
16.																						

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

(P) Poco: no realiza la tarea
 (R) Regular: no realiza la tarea conforme lo expresado en el indicador
 (A) Adecuado: realiza la tarea sin ajustarse completamente a lo expresado en el indicador
 (B) Bueno: realiza la tarea ajustándose a lo expresado en el indicador
 (E) Excelente: realiza la tarea con claridad, superando lo expresado en el indicador

Competencias básicas o disciplinares:

- Competencia lingüística: CBL
- Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología: CBMCT

Competencias transversales:

- Competencia digital: CTD
- Aprender a aprender: CTAA
- Competencias sociales y cívicas: CTSC
- Sentido de iniciativa y espíritu emprendedor: CTIEE
- Conciencia y expresiones culturales: CTCEC

Trimestres:

- Primer trimestre: 1
- Segundo trimestre: 2
- Tercer trimestre: 3

**Anexo IV: Procedimiento:
Elaboración, Gestión y Mejora de
los Presupuestos del Centro
Educativo.**

PROCEDIMIENTO:

**Elaboración, Gestión y Mejora de los
Presupuestos del Centro Educativo.**

Código:.....

Redactado:

Aprobado:

Fecha del documento:

Fecha de revisión:

Lista de Distribución:

Personas Autorizadas	Emitido

FICHA DE PROCEDIMIENTO:
Elaboración, Gestión y Mejora de los
Presupuestos del Centro Educativo
Código:.....

INDICE:

1. Objeto
2. Alcance
3. Inicio
4. Descripción:
 - 4.1 Elaboración de los Presupuestos
 - 4.2 Gestión de los Presupuestos
 - 4.3 Animación
 - 4.4 Equipo de Gestión económica
5. Procedimientos asociados
6. Puntos críticos
7. Recursos materiales y humanos
8. Proveedores
9. Registros vinculados
10. Documentación de referencia

1. OBJETO:

El resultado esperado del procedimiento «Elaboración, Gestión y Mejora de los Presupuestos del Centro Educativo» es facilitar a sus responsables, los criterios, variables y datos necesarios para la elaboración correcta de los Presupuestos, así como las herramientas necesarias para un análisis de los resultados y su comparación con los objetivos fijados, siendo la Mejora continua la herramienta cotidiana de trabajo.

2. ALCANCE:

Centro Educativo ... ubicado en el municipio de ...

3. INICIO:

En Junio de 20... se aprueba la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Centro Educativo. Este Sistema, incluye el presente Proyecto de Mejora de la Gestión económica y financiera, previa aprobación de la Dirección de la organización.

4. DESCRIPCIÓN:

4.1. Elaboración de los Presupuestos:

Para la necesaria elaboración de los Presupuestos, debemos disponer de los siguientes elementos:

- Los gastos producidos de los tres últimos años (salvo las amortizaciones).
- Número de contratos de arrendamiento, si los hay.
- Cuántas personas trabajan en el Centro Educativo en los tres últimos años.
- Aplicar el IPC del año anterior, a la realización del presupuesto.
- Para el personal contratado, la subida salarial debe estar de acuerdo con la Política establecida y cumpliendo la normativa vigente.
- Hay que prever una variación de los presupuestos entre Junio y Septiembre, para adaptarlo a las posibles contingencias: aumento del coste de la energía, etc.

Desarrollo:

Una vez obtenidos estos datos, y con la tabla de los gastos e ingresos de los últimos años es posible atacar cada una de las imputaciones que hemos utilizado en estos tres años últimos.

Existen dos tipos de gastos:

- Los que están ligados al número de personas que conviven en el Centro Educativo: la electricidad.
- Los que no están ligados al número de personas que conviven en el Centro Educativo: el mantenimiento de los jardines, seguros, etc...

El seguimiento de los gastos producidos al año por cada docente (gastos totales producidos al año/nº de docentes), indica si estamos gastando más o menos en relación al nº de docentes cada año. Esta tendencia nos indica, la predicción para el próximo año a presupuestar.

Igualmente se procede con otros gastos de la organización: electricidad, teléfono, seguros, bancos, limpiezas, etc...

Lo idóneo es que la tendencia de estos costes sea más eficiente cada año.

Otras consideraciones:

- En una segunda etapa, se debe abordar una política global de mantenimiento y conservación de edificios, instalaciones y equipos.
- Así mismo la gestión de nóminas debe estar centralizada y contratada.

Conocer las variaciones en los gastos en los tres años últimos, así como su media permite conocer la evolución de la organización.

Es necesario también observar si las variaciones han sido proporcionales al número de docentes cada año o no:

- Si han sido proporcionales, los gastos de la media deberían tomarse como referencia para el nuevo presupuesto.
- Si no ha sido este el caso, habría que ver qué año de estos tres últimos es el que está menos perturbado y se tomaría como referencia.
- No se deben presupuestar impagos o pérdidas que deben evitarse.
- Deben presupuestarse Inversiones. Al objeto de tener una visión de estas en la organización.
- Deben presupuestarse aquellas mejoras de lo existente y de un coste importante que no son Inversiones.
- Los gastos de impuestos y tasas, deben presupuestarse tomando como referencia la del último año y aumentarle el IPC.

4.2. Gestión de los Presupuestos.

El objetivo es medir la realización de los Presupuestos y satisfacer las exigencias de equilibrio necesaria para la vida de la organización. Teniendo como Visión la de ayudar a cumplir la Misión de la organización.

- Indicadores: Se establecen indicadores en el momento que se elaboran los presupuestos. Cada Centro Educativo establece los indicadores individuales pertinentes para el Control de su Presupuesto.
- Análisis, Planes de acción y Mejora: Se revisan aquellas imputaciones de mayor desvío entre lo presupuestado y lo gastado. Siempre partiendo por aquellos de un mayor importe jerarquizándolos. Para ello se aplican técnicas de análisis. Por ejemplo, una sencilla es la de los 5 Por qué. Es decir preguntándose 5 veces del por qué nos hemos desviado, estas respuestas nos darán las causas de desvío, y a su vez nos permitirán corregirlos. En las reuniones trimestrales, se determinaran las acciones a llevar a cabo para corregir estos desvíos, asignándose entre el equipo directivo la responsabilidad de las acciones; estableciendo un Plan anual de acciones.
- La Técnica del PDCA (mejora continua), es la idónea a aplicar.

Trimestralmente, la Dirección del Centro Educativo se reúne para comunicar, compartir y analizar los resultados financieros en un proceso de transparencia.

4.3. Animación.

El Director del Centro, debe revisar las diferencias entre lo presupuestado y lo gastado al menos trimestralmente y levantar acta de cada una de las reuniones y establecer un Plan de acción anual, con responsables, y fechas.

La comunicación interna es una herramienta a aplicar, al objeto de implicar, motivar y comprometer en la Gestión de los Presupuestos a los agentes de la organización.

4.4. Equipo de Gestión económica.

El equipo de Gestión económica:

- Elaborará y difundirá para su obligado cumplimiento, las directrices para la elaboración de los Presupuestos del año siguiente.
- Verificará la bondad de los Presupuestos con los Planes estratégicos.
- La estrategia de Inversiones para el conjunto de la Institución.

5. PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS:

- Procedimiento de Acciones correctivas y Preventivas: Código....
- Procedimiento de Mantenimiento y Conservación de edificios, Instalaciones, y equipos: Código....
- Procedimiento de Gestión de Proyectos: Código....
- Procedimiento para el dominio de la Documentación: Código....

6. PUNTOS CRÍTICOS:

- Desfase entre presupuesto y gastos reales.
- Desfase entre los Ingresos previstos y reales.
- Equilibrio de los financiadores de ingresos.
- Cumplimiento de los plazos legales de presentación de cuentas.
- Cumplimiento del calendario de animación y el control de los indicadores.
- Cumplimiento del calendario de Gestión económica.

7. RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS:

- Docentes.
- Jefe de departamento.
- Junta de profesores.
- Coordinador del área.
- Dirección.
- Alumnos.
- Familias.
- Administración.
- Economía del Centro Educativo.

8. PROVEEDORES:

- Entidades públicas.
- Proveedores de recursos y materiales.

- Fundaciones
- Entidades privadas
- Entidades sin ánimo de lucro
- Donantes privados

9. REGISTROS VINCULADOS

- Registro de fuentes de ingresos (contactos)
- Bases de convocatorias.
- Plan estratégico.
- Registro de proyectos.
- Protocolos de colaboración.
- Cuadro de mando Integral.
- Memoria anual.
- Reporting trimestral y de otras reuniones realizadas.

10. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

- Proyecto de Mejora de la Gestión económica y financiera.
- Política y Estrategia del Centro Educativo.
- Páginas Web.
- BOE.
- BO de la Comunidad del Centro Educativo.
- Medios de Comunicación.
- Ley de Protección de Datos vigente.

Anexo V: Fichas de procesos estratégicos.

FICHA DE IDENTIDAD DE PROCESOS

TIPO DE PROCESO	Proceso estratégico
NOMBRE DEL PROCESO	Mejorar la satisfacción de los clientes
CÓDIGO DEL PROCESO	PE01
NOMBRE DEL PILOTO	Piloto
INTERRELACIONES CON OTROS PROCESOS	
Consultar: Anexo VII: Tabla interrelaciones entre procesos	

ENTRADA		
Nº	Proveedores	Datos de entrada
01	Escuela Primaria	Demandas: familias, alumnos, sociedad y auditorías
02	Escuelas impartición de FP grado medio	Demandas: familias, alumnos, sociedad y auditorías
SALIDA		
Nº	Datos de salida	Clientes
01	Formación académica	Familias, alumnos y sociedad
02	Formación humana	Familias, alumnos y sociedad

INDICADORES DE REFERENCIA	
Indicadores internos o de proceso	Indicadores externos o de resultados
% Alumnos que aprueban los exámenes a la primera	% Alumnos aprobados en la P.A.U.
% Alumnos que necesitan recuperación	% Alumnos con mejores resultados en la P.A.U.

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA
Normativas y reglamentaciones
Manual de Calidad
Encuestas: familia, alumnos y universidades
Auditorías
Informes de Juntas de Evaluación del centro
Informes de la Evaluación de la Universidad
MEDIOS TÉCNICOS
Red informática de la escuela
PERSONAL/COMPETENCIAS
Profesores
Formación continua en el compromiso con la política y las estrategias del centro y demandas universitarias

FICHA DE IDENTIDAD DE PROCESOS

TIPO DE PROCESO	Proceso estratégico
NOMBRE DEL PROCESO	Definir y desplegar la política y los objetivos de calidad
CÓDIGO DEL PROCESO	PE02
NOMBRE DEL PILOTO	Piloto
INTERRELACIONES CON OTROS PROCESOS	
Consultar: Anexo VII: Tabla interrelaciones entre procesos	

ENTRADA		
N°	Proveedores	Datos de entrada
01	Centro	Misión, visión y valores del centro
02	Entidad certificadora: ISO	Demandas entidad certificadora
03	Sociedad	Demandas de la sociedad
04	Ministerio y Consejería de Educación	Normativa y Reglamentaciones
SALIDA		
N°	Datos de salida	Clientes
01	Certificación	Centro, familias, alumnos y sociedad
02	Reconocimiento	Familias, alumnos y sociedad
03	Documento política del centro	Centro, familias, alumnos y sociedad

INDICADORES DE REFERENCIA	
Indicadores internos o de proceso	Indicadores externos o de resultados
¿Se ha elaborado la política? SI/NO	% alumnos que obtienen la certificación (cada Centro se pondrá un objetivo, 90%,80%, etc...)
% de objetivos cumplidos cada periodo (mes, trimestre,..)	% Satisfacción en las encuestas
Desvíos del planigrama, mes a mes en %	

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA
Política del centro educativo
Manual de Calidad
Encuestas: profesores y personal del centro, familia y alumnos
Informes de Juntas de Evaluación del centro
Resultados de las auditorías
MEDIOS TÉCNICOS
Red informática de la escuela
PERSONAL/COMPETENCIAS
Profesores y personal del centro
Compromiso del personal con la calidad

FICHA DE IDENTIDAD DE PROCESOS

TIPO DE PROCESO	Proceso estratégico
NOMBRE DEL PROCESO	Dirigir el Sistema de calidad en los procesos
CÓDIGO DEL PROCESO	PE03
NOMBRE DEL PILOTO	Piloto
INTERRELACIONES CON OTROS PROCESOS	
Consultar: Anexo VII: Tabla interrelaciones entre procesos	

ENTRADA		
Nº	Proveedores	Datos de entrada
01	Centro: procesos y procedimientos	Indicadores
02	Clientes	Demandas
03	Entidad certificadora	Estándares de calidad a cumplir
04	Ministerio y Consejería de Educación	Demandas
SALIDA		
Nº	Datos de salida	Clientes
01	Medidas: prevención, corrección y mejora	Centro, familias, alumnos y sociedad
02	Herramientas y técnicas para la planificación	Centro, familias, alumnos y sociedad

INDICADORES DE REFERENCIA	
Indicadores internos o de proceso	Indicadores externos o de resultados
¿Se ha hecho la Revisión de la Dirección? SI/NO y fecha	¿Obtención de la certificación? SI/NO y fecha
% Cumplimiento del Plan de Auditorías	
% de rechazos y recomendaciones	
¿Se ha realizado la revisión mensual en la Dirección de los indicadores? SI/NO y fecha	
% Cumplimiento de indicadores (mensualmente)	
¿Se ha realizado los planes de acción correctivo y preventivo? SI/NO y fecha	

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA
Manual de Calidad
Cronograma de auditorías
Cuadro de mando
Encuestas
MEDIOS TÉCNICOS
Red informática de la escuela
PERSONAL/COMPETENCIAS
Pilotos responsables de los procesos: Formación en calidad
Dirección del sistema: Formación en calidad y liderazgo
Profesores: Formación en calidad
Alumnos: Sensibilización en calidad

Anexo VI: Fichas de procesos operacionales.

FICHA DE IDENTIDAD DE PROCESOS

TIPO DE PROCESO	Proceso operacional
NOMBRE DEL PROCESO	Educación Primaria
CÓDIGO DEL PROCESO	PO01
NOMBRE DEL PILOTO	Piloto de Educación Primaria
INTERRELACIONES CON OTROS PROCESOS	
Consultar: Anexo VII: Tabla interrelaciones entre procesos	

ENTRADA		
N°	Proveedores	Datos de entrada
01	Padres o tutores	Presupuesto de Educación Primaria
02	Instituciones públicas y privadas	Requisitos de Admisión
03		Plan de Selección
04		Plan de Educación
SALIDA		
N°	Datos de salida	Clientes
01	Cuadro de mando integral	Padres o tutores
02	Cumplimentación del presupuesto	Alumnos
03		Instituciones y entidades públicas y privadas

INDICADORES DE REFERENCIA	
Indicadores internos o de proceso	Indicadores externos o de resultados
N° de horas de docencia directa impartidas por el profesorado	% Alumnado de educación infantil que alcanza los objetivos de esta etapa
% Cumplimiento normas de convivencia en enseñanzas básicas	% Promoción de alumnado de 6° curso de educación primaria sin adaptaciones curriculares significativas
N° Conductas contrarias a la convivencia en enseñanzas básicas	% Alumnado de 6° curso de educación primaria con evaluación positiva en todas las áreas
N° Conductas gravemente perjudiciales para la convivencia en enseñanzas básicas	% Alumnado que globalmente alcanza un dominio alto en las competencias básicas (lingüística, matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología)
N° de alumnos de enseñanzas básicas reincidente en conductas contrarias y/o gravemente perjudiciales para la convivencia	% Alumnado que globalmente alcanza un dominio alto en las competencias transversales (competencia digital, aprender a aprender, competencias sociales y cívicas, sentido de iniciativa y espíritu emprendedor y conciencia y expresiones culturales)

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA
Normativas y reglamentaciones
Programaciones didácticas
Tareas
Calificaciones
Manual de Calidad
Cuadro de mando
MEDIOS TÉCNICOS
Red informática de la escuela
PERSONAL/COMPETENCIAS
Profesores: Requisitos exigibles y actualización de conocimientos (Plan de Formación)
Dirección del centro: liderazgo
Alumnos: competencias propias del nivel

FICHA DE IDENTIDAD DE PROCESOS

TIPO DE PROCESO	Proceso operacional
NOMBRE DEL PROCESO	Educación Secundaria
CÓDIGO DEL PROCESO	PO02
NOMBRE DEL PILOTO	Piloto de Educación Secundaria
INTERRELACIONES CON OTROS PROCESOS	
Consultar: Anexo VII: Tabla interrelaciones entre procesos	

ENTRADA		
N°	Proveedores	Datos de entrada
01	Padres o tutores	Presupuesto de Educación Secundaria
02	Instituciones públicas y privadas	Requisitos de Admisión
03		Plan de Selección
04		Plan de Educación
SALIDA		
N°	Datos de salida	Clientes
01	Cuadro de mando integral	Padres o tutores
02	Cumplimentación del presupuesto	Alumnos
03		Instituciones y entidades públicas y privadas

INDICADORES DE REFERENCIA	
Indicadores internos o de proceso	Indicadores externos o de resultados
N° de horas de docencia directa impartidas por el profesorado	% Alumnado de ESO con evaluación positiva en todas las materias
% Cumplimiento normas de convivencia en enseñanzas básicas	% Promoción de alumnado de E.S.O. sin adaptaciones curriculares significativas
% Conductas contrarias a la convivencia en enseñanzas básicas	% Alumnado E.S.O. con evaluación positiva en todas las áreas
% Conductas gravemente perjudiciales para la convivencia en enseñanzas básicas	% Alumnado que globalmente alcanza un dominio alto en las competencias básicas (lingüística, matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología)
N° de alumnos de enseñanzas básicas reincidente en conductas contrarias y/o gravemente perjudiciales para la convivencia	% Alumnado que globalmente alcanza un dominio alto en las competencias transversales (competencia digital, aprender a aprender, competencias sociales y cívicas, sentido de iniciativa y espíritu emprendedor y conciencia y expresiones culturales)
	% Promoción alumnado de bachillerato
	% Alumnado de bachillerato con evaluación positiva
	% Promoción alumnado de ciclos formativos de grado medio
	% Promoción alumnado de ciclos formativos de grado superior

	<p>Alumnado con título en ESO que continúa estudios posteriores</p> <p>Alumnado titulado en bachillerato que continúa estudios superiores</p> <p>Alumnado que supera las P.A.U.</p>
--	---

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA
Normativas y reglamentaciones
Programaciones didácticas
Tareas
Calificaciones
Manual de Calidad
Cuadro de mando
MEDIOS TÉCNICOS
Red informática de la escuela
PERSONAL/COMPETENCIAS
Profesores: Requisitos exigibles y actualización de conocimientos (Plan de Formación)
Dirección del centro: liderazgo
Alumnos: competencias propias del nivel

Anexo VII: Fichas de procesos de soporte.

FICHA DE IDENTIDAD DE PROCESOS

TIPO DE PROCESO	Proceso de soporte
NOMBRE DEL PROCESO	Proveedores y adquisiciones
CÓDIGO DEL PROCESO	PS01
NOMBRE DEL PILOTO	Piloto soporte1
INTERRELACIONES CON OTROS PROCESOS	
Consultar: Anexo VII: Tabla interrelaciones entre procesos	

ENTRADA		
Nº	Proveedores	Datos de entrada
01	Servicios	Demandas del centro: listado de adquisiciones
02	Medios	Presupuesto
03	Herramientas	Enunciado del trabajo relativo a las adquisiciones
04	Materiales	Cuestionario a proveedores
SALIDA		
Nº	Datos de salida	Clientes
01	Criterios de selección de proveedores	Centro, familias, alumnos e instituciones públicas y privadas
02	Contratos	Centro y proveedores

INDICADORES DE REFERENCIA	
Indicadores internos del proceso	Indicadores externos de resultados
% Desvíos en plazo de las entregas	% Cumplimiento de criterios exigidos a proveedores
Variación en coste respecto a las adquisiciones de años anteriores	% Ahorrado en adquisiciones

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA
Normativas y reglamentaciones
Manual de Calidad
Registro de riesgos
Criterios de selección de proveedores
MEDIOS TÉCNICOS
Registro de riesgos
Enunciado del trabajo relativo a la adquisición
Listado de adquisiciones
Cuestionario a proveedores
PERSONAL/COMPETENCIAS
Dirección del centro

FICHA DE IDENTIDAD DE PROCESOS

TIPO DE PROCESO	Proceso de soporte
NOMBRE DEL PROCESO	Recursos humanos
CÓDIGO DEL PROCESO	PS02
NOMBRE DEL PILOTO	Piloto soporte1
INTERRELACIONES CON OTROS PROCESOS	
Consultar: Anexo VII: Tabla interrelaciones entre procesos	

ENTRADA		
N°	Proveedores	Datos de entrada
01	Mercado laboral	Demandas del centro
02	Factores ambientales	Diagrama RACI
03	Política del centro	Cronograma
SALIDA		
N°	Datos de salida	Clientes
01	Criterios de selección de personal	Centro, familias, alumnos e instituciones públicas y privadas
02	Contratos	Centro y personal
03	Plan Anual de Mejora de Competencias	
04	Plan Anual de Formación	

INDICADORES DE REFERENCIA	
Indicadores internos del proceso	Indicadores externos de resultados
% Desvío en el cumplimiento de objetivos (periódico)	% Cumplimiento en los objetivos de resultado exigidos por el centro (anual)
% Avance en el cumplimiento del Plan Anual de Formación	% Cumplimiento del Plan Anua de mejora de Competencias

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA
Normativas y reglamentaciones
Manual de Calidad
Criterios de selección de personal
Plan Anual de Mejora de Competencias
Plan Anual de Formación
MEDIOS TÉCNICOS
Enunciado del trabajo relativo a la contratación
Listado de contrataciones
Cuestionario al personal
PERSONAL/COMPETENCIAS
Dirección del centro

FICHA DE IDENTIDAD DE PROCESOS

TIPO DE PROCESO	Proceso de soporte
NOMBRE DEL PROCESO	Comunicación y Presencia en la Sociedad
CÓDIGO DEL PROCESO	PS03
NOMBRE DEL PILOTO	Piloto soporte2
INTERRELACIONES CON OTROS PROCESOS	
Consultar: Anexo VII: Tabla interrelaciones entre procesos	

ENTRADA		
N°	Proveedores	Datos de entrada
01	Docentes	Registro de interesados
02	Alumnos	Matriz de análisis de los interesados
03	Familias	Reclamaciones, sugerencias, aportaciones...
04	Dirección	Cronograma
SALIDA		
N°	Datos de salida	Clientes
01	Plan de Acción anual de Comunicación y Presencia en la Sociedad	Centro, alumnos, familias e instituciones públicas y privadas

INDICADORES DE REFERENCIA	
Indicadores internos del proceso	Indicadores externos de resultados
% Cumplimiento del planograma de Presencia en la Sociedad	% Presencia en: medios de comunicación, organizaciones institucionales, otros centros educativos, charlas y conferencias, etc
% Cumplimiento del Plan de Acción en las mejoras de las encuestas anteriores	% Cumplimiento del Plan de Acción anual de Comunicación y Presencia en la Sociedad

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA
Normativas y reglamentaciones
Manual de Calidad
Encuestas a clientes
Auditorías
Plan de Acción anual de Comunicación y Presencia en la Sociedad
MEDIOS TÉCNICOS
Informes de Juntas de Evaluación del centro
Reclamaciones
Red informática de la escuela
PERSONAL/COMPETENCIAS
Dirección del centro
Personal del centro
Alumnos, familias y sociedad
Formación continua en el compromiso con la política y las estrategias del centro y demandas de los clientes y a sociedad

FICHA DE IDENTIDAD DE PROCESOS

TIPO DE PROCESO	Proceso de soporte
NOMBRE DEL PROCESO	Finanzas y control de gestión
CÓDIGO DEL PROCESO	PS04
NOMBRE DEL PILOTO	Piloto soporte2
INTERRELACIONES CON OTROS PROCESOS	
Consultar: Anexo VII: Tabla interrelaciones entre procesos	

ENTRADA		
Nº	Proveedores	Datos de entrada
01	Ayudas públicas y subvenciones	Presupuesto
02	Aportaciones externas	
03	Patrocinadores	
SALIDA		
Nº	Datos de salida	Clientes
01	Procedimientos de gestión del presupuesto	Centro, alumnos, familias e instituciones públicas y privadas
02	Plan de Inversiones	
03	Plan de Acción anual Financiero	

INDICADORES DE REFERENCIA	
Indicadores internos del proceso	Indicadores externos de resultados
% Seguimiento del Plan de Inversiones	% Cumplimiento del Plan de Inversiones
% Seguimiento del Plan de Acción anual Financiero	% Cumplimiento del Plan de Acción anual Financiero

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA
Manual de Calidad
Procedimientos
Presupuesto y cuentas del centro
Plan de Inversiones
Plan de Acción anual Financiero
MEDIOS TÉCNICOS
Informes de la dirección del centro
PERSONAL/COMPETENCIAS
Dirección del centro
Administración
Alumnos, familias y patrocinadores
Buen uso de los recursos económicos

FICHA DE IDENTIDAD DE PROCESOS

TIPO DE PROCESO	Proceso de soporte
NOMBRE DEL PROCESO	Mantenimiento
CÓDIGO DEL PROCESO	PS05
NOMBRE DEL PILOTO	Piloto soporte2
INTERRELACIONES CON OTROS PROCESOS	
Consultar: Anexo VII: Tabla interrelaciones entre procesos	

ENTRADA		
N°	Proveedores	Datos de entrada
01	Equipos	Presupuesto
02	Servicios de apoyo	Demandas del centro
03	Edificios e instalaciones	
SALIDA		
N°	Datos de salida	Clientes
01	Procedimiento de Mantenimiento y Conservación de edificios, instalaciones y equipos.	Centro, alumnos, familias e instituciones públicas y privadas
02	Contrato	
03	Plan de Acción anual de Mantenimiento y Conservación	

INDICADORES DE REFERENCIA	
Indicadores internos del proceso	Indicadores externos de resultados
% Seguimiento del Plan de Acción anual de Mantenimiento y Conservación	% Cumplimiento del Plan de Acción anual de Mantenimiento y Conservación

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA
Manual de Calidad
Procedimientos
Presupuesto para el mantenimiento del centro
Plan de Acción anual de Mantenimiento y Conservación
MEDIOS TÉCNICOS
Informes de la dirección del centro
PERSONAL/COMPETENCIAS
Dirección del centro
Administración
Servicios de apoyo

Anexo VIII: Cuadro de Indicadores del centro.

CUADRO DE INDICADORES DEL CENTRO

N°	INDICADOR	MEDICIÓN			
1	Porcentaje de alumnos/as que promociona de curso o titulan cada curso académico, respecto a los evaluados (junio y septiembre).		Evaluados	Prom./tit.	%
		Totales del centro			
2	Porcentaje de alumnos/as que abandonan los estudios en cada curso académico.		Matriculados	Abandonos	%
		Totales del centro			
3	Porcentaje de horas de clase impartidas, respecto a las previstas en cada curso académico.		Totales	Impartidas	%
		Totales del centro			
4	Porcentaje del cumplimiento global del Centro de las programaciones impartidas en el curso académico	% de programación dada:			
		Totales del centro			
5	Porcentaje de cursos con Conformidad según los criterios de calidad establecidos	Grupos	Total	Conformes	%
6	Porcentaje de satisfacción en las encuestas anuales realizadas al alumnado, familias, personal del Centro y empresas colaboradoras. (Encuestas valoradas de 0 a 5)		N° encuestas	Nota Media	% ≥ 2,5
		Alumnado			
		Familias			
		Empresas			
7	Porcentaje de satisfacción en las encuestas anuales realizadas a los trabajadores/as del centro en relación con el ambiente de trabajo. (Encuestas valoradas de 0 a 5)		N° encuestas	Nota Media	% ≥ 2,5
		Profesorado			
8	Nivel de cumplimiento del Plan Anual de Centro: porcentaje de objetivos cubiertos sobre los previstos.	N° Objetivos	Total	Cubiertos	%
		N° Reclamaciones			
9	Porcentaje de alumnos que se insertan laboralmente en los seis meses siguientes a terminar sus estudios de formación profesional	Alumnos	Total	Colocados	%

10	Porcentaje de alumnos y alumnas que superan las Pruebas de Selectividad con respecto al total de los presentados del Centro	Alumnos SEPTIEMBRE TOTAL	JUNIO		
11	Nivel de cumplimiento del Plan de Orientación y Acción Tutorial: porcentaje de objetivos cubiertos sobre los previstos, según la Memoria Final	Nº Objetivos	Total	Cubiertos	%

**Anexo IX: Tabla interrelaciones
entre procesos.**



Reemplace nuestro logo con el de su organización

Manual de la Calidad

ISO 9001:2008

de

**inserte aquí el nombre de su
organización**

Dirección

Ciudad, Estado, Código Postal

Redactado:	Inserte nombre y apellido	Inserte aquí el título
Aprobado:	Inserte nombre y apellido	Inserte aquí el título
Aprobado:	Inserte nombre y apellido	Inserte aquí el título
Fecha documento:	Inserte aquí la fecha	
Fecha revisión:	Inserte aquí la fecha	
No. de Revisión:	Inserte código	

Lista de Distribución

Personas Autorizadas	Copia #	Emitido
Representante de la Dirección	0104-001	Inserte aquí la fecha
Inserte aquí el título	0104-002	Inserte aquí la fecha
Inserte aquí el título	0104-003	Inserte aquí la fecha
Inserte aquí el título	0104-004	Inserte aquí la fecha
Inserte aquí el título	0104-005	Inserte aquí la fecha
Inserte aquí el título	0104-006	Inserte aquí la fecha
Inserte aquí el título	0104-007	Inserte aquí la fecha
Inserte aquí el título	0104-008	Inserte aquí la fecha
Inserte aquí el título	0104-009	Inserte aquí la fecha

*Este manual ha sido concebido para ser utilizado como plantilla para el desarrollo de su Manual de la Calidad. Revise el texto, reemplácelo para que coincida con el de su organización. Como mínimo, debe reemplazar el texto que ponemos en azul con su propia información.

Introducción

Inserte aquí el nombre de la organización es una organización certificada ISO 9001:2008. Inserte aquí el nombre de la organización desarrolló, implementó y formalizó el Sistema de Gestión de la Calidad el inserte aquí la fecha con el fin de:

- satisfacer los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2008
- documentar las mejores prácticas de negocio de la empresa
- entender y satisfacer más adecuadamente las necesidades y las expectativas de sus clientes
- mejorar la administración global de la empresa
- **agregue más incisos según necesite**

El manual describe nuestro Sistema de Gestión de la Calidad, perfila los campos de autoridad, las relaciones y los deberes del personal responsable del desempeño de la empresa.

El manual está dividido en ocho secciones que están directamente relacionadas con los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Cada sección comienza con una declaración que expresa el deber de inserte aquí el nombre de la organización de implementar y satisfacer los requisitos básicos de la norma a la que se hace referencia. Después de cada declaración se aporta información específica acerca de los procedimientos que describen los métodos usados para implementar los requerimientos pertinentes.

Este manual se utiliza internamente para orientar a los empleados de inserte aquí el nombre de la organización con respecto a los diversos requisitos de la norma ISO 9001:2008 que deben ser cumplidos y mantenidos para asegurar la satisfacción del cliente, la mejora continua y brindar las directivas necesarias que generen una fuerza laboral dotada de poder, autoridad y responsabilidad.

Sección 1: Alcance

1.1 Generalidades

El Manual de la Calidad traza las políticas, los procedimientos y los requisitos de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad. El sistema está estructurado de tal forma que cumpla con las condiciones establecidas en la Norma Internacional ISO 9001:2008.

El sistema **comprende / no comprende el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio** de los productos de la empresa.

1.2 Aplicación

Inserte aquí el nombre de la organización ha determinado que todos los requisitos son aplicables a las operaciones de esta instalación.

Inserte aquí el nombre de la organización ha determinado que los siguientes requisitos **no son** aplicables a las operaciones de esta instalación y son documentados como exclusiones:

- **Identifique aquí las exclusiones aceptables. Si no hay ninguna exclusión, documente que no hay exclusiones. Documente la justificación de cualquier exclusión que se haga.**

Sección 2: Referencias normativas

2.0 Referencias del Sistema de Gestión de la Calidad

Durante la implementación de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad se usaron como referencia los siguientes documentos:

- UNI EN ISO 9001-2008, Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos

Referencias del Sistema de Gestión de la Calidad

Durante la implementación de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad se usaron como referencia los siguientes documentos:

- American National Standard ANSI/ISO/ASQ Q9001-2008, Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos

Sección 3: Definiciones

3.0 Definiciones del Sistema de Gestión de la Calidad

Esta sección trata definiciones específicas para [inserte aquí el nombre de la organización](#)

- **Bienes propiedad del cliente** – Cualquier tipo de instrumentación, accesorios, manuales o contenedores de embarque que pertenezcan a un cliente.
- **Producto suministrado por el cliente** – Cualquier tipo de servicio o material suministrado para ser utilizado en la fabricación, modificación o reparación de un bien propiedad del cliente.
- **Producto** – El artículo final, que se alcanza cuando se cumplen todos los términos y condiciones del contrato. (Por ejemplo: bienes manufacturados, mercancías, servicios, etc.)
- **Registros de Calidad** – La documentación de actividades hecha según se especifica en los documentos a nivel Procedimientos o Instrucciones de Trabajo, según se aplique.
- [Agregue según la necesidad](#)

Sección 4: Sistema de Gestión de la Calidad

4.1 Requisitos generales

Inserte aquí el nombre de la organización ha establecido, documentado e implementado un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de acuerdo con los requisitos de ISO 9001:2008.

Los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías internas y externas, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la Revisión de la Dirección son algunas de las técnicas y las herramientas que inserte aquí el nombre de la organización usa para medir y mejorar el sistema continuamente.

- La Dirección General junto con los directores de departamento y los empleados con mayor número de años de trabajo y experiencia, identificaron los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad, la secuencia y las interacciones entre estos.
- Por cada proceso identificado se determinaron los criterios y métodos de funcionamiento así como también se determinaron la disponibilidad de los recursos y la información necesaria para la efectiva operación y el control de tales procesos.
- Cada proceso es supervisado, medido y analizado para identificar e implementar las acciones necesarias con el fin de alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.
- El Diagrama de Flujo de Proceso contenido en la sección 4 brinda una descripción de la interacción entre los procesos de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

inserte aquí su Diagrama de Flujo de Proceso

4.2 Requisitos de la documentación

4.2.1 Generalidades

El Sistema de Gestión de la Calidad de [inserte aquí el nombre de la organización](#) ha sido documentado y es mantenido eficazmente para asegurar los controles suficientes de nuestro sistema y la conformidad a los requisitos de la norma ISO 9001:2008. La documentación del Sistema de Gestión de la Calidad es distribuida a nivel de División y a nivel de Departamento en cinco distintos niveles:

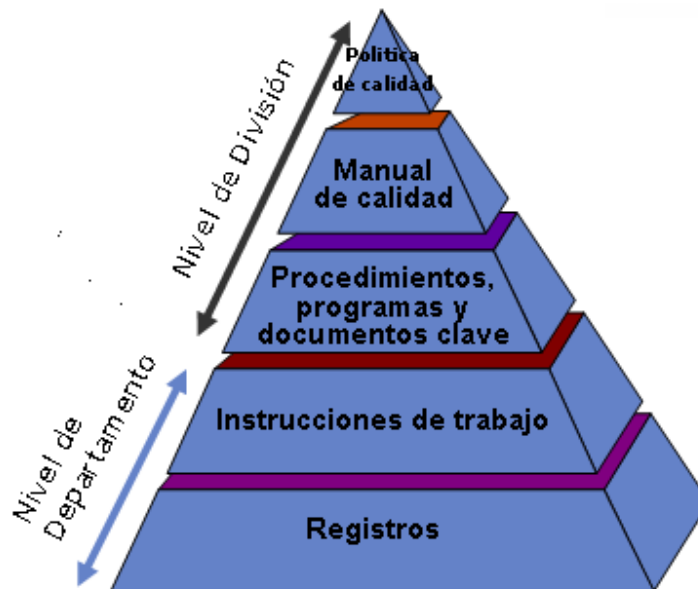


Fig. 1 Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad

Nivel de División

- Nivel 1 –La Política de Calidad, que abarca un compromiso con el cumplimiento de los requisitos, la mejora continua de la eficacia del sistema y la satisfacción del cliente.
- Nivel 2 - Este Manual de la Calidad, que describe nuestro Sistema de Gestión de la Calidad, perfila las autoridades, las interrelaciones, los deberes del personal responsable del desempeño dentro del sistema, los procedimientos y/o referencias de todas las actividades que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Nivel 3 –Los procedimientos requeridos por la norma, los programas de auditorías internas y externas, acciones correctivas y preventivas, Revisión de la Dirección y los documentos identificados como necesarios para una eficaz planificación, operación y control de nuestros procesos.

Nivel de Departamento

- Nivel 4 –Instrucciones de trabajo.
- Nivel 5 - Los registros de calidad requeridos por la norma y los registros necesarios a la organización para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

4.2.2 Manual de la Calidad

Este Manual de la Calidad ha sido preparado con el nivel más alto de atención a los detalles por la Dirección General y los directores de departamento. El manual describe con exactitud nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

El alcance y las exclusiones aceptables del Sistema de Gestión de la Calidad se detallan en la sección uno de este manual. Cada sección del manual hace referencia a los procedimientos documentados del Sistema de Gestión de la Calidad relacionados con los requisitos delineados en esa sección.

4.2.3 Control de documentos

Todos los documentos de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad son controlados de acuerdo con el Procedimiento de Control de Documentos (QP-423). Este procedimiento define el proceso para:

- aprobar la idoneidad de los documentos antes de su emisión.
- revisar y actualizar según necesidad y re-aprobar los documentos.
- garantizar que se identifiquen los cambios y el estado actual de revisión de los documentos.
- asegurar que las versiones pertinentes de los documentos apropiados se encuentren disponibles en los puntos de uso.
- asegurar que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables.
- garantizar que los documentos de origen externo sean identificados y que su distribución sea controlada.
- evitar el uso indebido de documentos obsoletos e identificarlos adecuadamente si se conservan con algún fin.

4.2.4 Control de registros de calidad

Los registros de calidad se conservan para demostrar la conformidad con los requisitos y el manejo eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad. Los registros son conservados de acuerdo con el Procedimiento Control de los Registros de Calidad (QP-424).

Este procedimiento exige que los registros de calidad permanezcan legibles, fácilmente identificables y disponibles. La Tabla de Control de los Registros de Calidad (F-424-001) define los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de permanencia y eliminación de los registros de calidad. La tabla siguiente identifica los registros requeridos por la norma:

Procedimientos relacionados

Control de documentos	QP-423
Control de Registros de Calidad	QP-424
Tabla de Control de los Registros de Calidad	F-424-001

Sección 5: Responsabilidad de la Dirección

5.1 Responsabilidad de la Dirección

La Dirección General ha estado activamente comprometida con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y ha proporcionado la visión y la Dirección estratégica para el crecimiento de dicho sistema estableciendo los objetivos de calidad y la política de calidad.

Para seguir ofreciendo el liderazgo y demostrar el compromiso con la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad, la Dirección General:

- comunica a los empleados la importancia de satisfacer los requisitos del cliente y los requisitos de la ley.
- establece los objetivos de calidad en los niveles y en las funciones correspondientes dentro de la empresa.
- revisa la Política de Calidad para determinar la continua idoneidad durante las reuniones de Revisión de la Dirección.
- realiza reuniones trimestrales para evaluar la idoneidad del sistema, su adecuación y eficacia.
- identifica las oportunidades de mejora y los cambios necesarios.
- finalmente, garantiza la disponibilidad de recursos necesarios para la efectiva operación y el control de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

(¿Se han conservado las actas de las reuniones de implementación o de los proyectos de implementación para poder demostrar este compromiso? A medida que implemente su sistema de calidad, prepárese para sustentar esta declaración.)

5.2 Enfoque al cliente

Para satisfacer los requisitos de los clientes y para superar sus expectativas, [inserte aquí el nombre de la organización](#) se esfuerza continuamente en identificar las necesidades presentes y futuras de ellos.

Nuestro proceso de comunicación garantiza que los requisitos de los clientes así como también aquellos de la ley sean determinados, comprendidos, convertidos en requerimientos internos y comunicados a las personas apropiadas de nuestra organización.

5.3 Política de calidad

La Dirección General estableció la Política de Calidad el [Inserte aquí la fecha](#).

La Política de Calidad es apropiada al propósito de la organización y expresa las metas y las aspiraciones que deben ser alcanzadas por la organización. Además, ésta proporciona el alcance necesario para determinar objetivos específicos de calidad y ofrece el compromiso para el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad y la mejora continua de la eficiencia de nuestro sistema.

La Política de Calidad ha sido comunicada a todos los empleados y está incluida en el proceso de orientación de los empleados nuevos y en la capacitación sobre el Sistema de Gestión de la Calidad. Está a la vista en lugares destacados en todas las instalaciones para mantener altos niveles dentro de nuestra organización.

La Dirección General examina la Política de Calidad en cada una de las reuniones de Revisión de la Dirección para determinar la idoneidad continua.

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de calidad

Los objetivos de calidad son establecidos y aprobados por la Dirección General en los niveles y en las funciones correspondientes dentro de la empresa. Estos objetivos son específicos, mensurables y conformes a la política de calidad.

Los objetivos han sido establecidos a nivel de empresa, a nivel de departamento, a nivel de producto y a nivel de proceso y son registrados en la Tabla de Objetivos de Calidad (F-500-003).

La Dirección General revisa cada objetivo de calidad contra metas de rendimiento y comunica el progreso a los empleados.

(Indique dónde han sido documentados los objetivos de calidad. Esto puede ser declarado aquí, o en el Procedimiento Responsabilidad de la Dirección, o bien en el Procedimiento de Política de Calidad)

(Describa los niveles en los que se han establecido los objetivos. Por ejemplo, los objetivos de calidad se han establecido para cada división, departamento y equipo. Asegúrese de incluir los objetivos para satisfacer los requisitos del producto).

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

El sistema de calidad ha sido planificado e implementado para satisfacer nuestros objetivos de calidad y los requisitos de la cláusula 4.1 de la norma ISO 9001. La planificación de calidad se manifiesta en la medida en que se planifican y se implementan cambios que afectan el sistema de calidad.

El/La Representante de la Dirección es responsable de asegurar que el Sistema de Gestión de la Calidad ha sido implementado de manera eficaz y la Dirección General asegura que la integridad del sistema es mantenida cuando se planean e implementan cambios que afectan a la calidad.

5.4 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

Se ha establecido un organigrama para mostrar la interrelación del personal en la organización. Las descripciones del puesto de trabajo definen las responsabilidades y autoridad de cada uno de los cargos en el organigrama.

Las descripciones del puesto de trabajo y el organigrama son revisados y aprobados con respecto a su idoneidad por la Dirección General y los Directores de

departamento. Estos documentos están disponibles en toda la organización para ayudar a los empleados a entender las responsabilidades y autoridad:

- El Presidente – describa aquí cuáles son las responsabilidades y la autoridad del Presidente de la empresa.
- El vice-Presidente –

En esta página inserte su organigrama

5.5.2 Representante de la Dirección

La Dirección General ha encargado [el/la inserte aquí el título de la persona](#) de ser [el/la](#) Representante de la Dirección de [inserte aquí el nombre de la organización](#) y como tal [el/ella](#) tiene, además de otras competencias, la responsabilidad y la autoridad de:

- garantizar que todos los procesos necesarios para nuestro Sistema de Gestión de la Calidad son establecidos, implementados y mantenidos.
- informar sobre el desempeño y rendimiento del Sistema de Gestión de la Calidad y advertir sobre las mejoras que son necesarias.
- asegurar que existe un proceso adecuado para fomentar la conciencia de los requisitos del cliente en toda la organización.
- [\(Cuando y si es aplicable\)](#) actuar como un enlace con partes externas, tales como clientes y/o auditores en asuntos relacionados con nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

5.5.3 Comunicación interna

Nuestro proceso de comunicación interna comunica la efectividad de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad a todos los empleados de [inserte aquí el nombre de la organización](#).

Los métodos definidos para la comunicación interna incluyen, pero no se limitan a:

- las reuniones entre departamentos y la Dirección.
- la conducción de la Revisión de la Dirección.
- la circulación de actas de reuniones.
- otros tipos de comunicación rutinaria del negocio.

[Los métodos mencionados aquí arriba son algunos ejemplos y pueden ser modificados, así como se pueden quitar o agregar algunos más. Su organización puede tener métodos diferentes. Lo que es importante es que la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad sea comunicada al personal.](#)

5.6 Revisión de la Dirección

5.6.1 Generalidades

La Dirección General revisa el Sistema de Gestión de la Calidad [mensualmente / cada dos meses / trimestralmente](#) durante las reuniones de Revisión de la Dirección.

La revisión evalúa la idoneidad del sistema, su adecuación y eficacia, e identifica las oportunidades de mejora y los cambios necesarios. Se conservan registros de cada reunión de revisión administrativa.

5.6.2 Información para la revisión

La evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad se basa en la revisión de la información aportada para la Revisión de la Dirección. Entre otra información, se cuenta con:

- resultados de auditorías.
- retroalimentación de los clientes.

- desempeño del proceso y conformidad del producto.
- datos de calidad en el ámbito de la empresa.
- estado de las acciones preventivas y correctivas.
- acciones de seguimiento de revisiones administrativas anteriores.
- cambios proyectados que podrían afectar el Sistema de Gestión de la Calidad.
- recomendaciones para la mejora.

5.6.3 Resultados de la revisión

Los resultados de la Revisión de la Dirección se utilizan como objetivos para generar una mejora de la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y una mejora del producto.

Durante las reuniones de revisión, la Dirección General y los Directores identifican las acciones apropiadas que deben emprenderse para mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos, la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y la necesidades de recursos.

Cualquier decisión que se tome durante la reunión, las acciones asignadas, quien es responsable y su fecha límite de realización se registran en las actas de Revisión de la Dirección.

Procedimientos relacionados:

<u>Responsabilidad de la Dirección</u>	<u>P-500</u>
<u>Planificación de procesos de realización del producto</u>	<u>P-710</u>
<u>Procesos relacionados con el cliente</u>	<u>P-720</u>

Sección 6: Gestión de los recursos

6.1 Provisión de recursos

La empresa ha implementado un Sistema de Gestión de la Calidad que cumple con la norma ISO 9000 2008. Esta implementación se logró con el compromiso de la Dirección y con los recursos suficientes para realizarla.

Para mantener eficazmente el proceso y mejorarlo continuamente, la Dirección establece y proporciona los recursos necesarios.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

Para garantizar la competencia de nuestro personal, se han preparado descripciones del puesto de trabajo que identifican la cualificación requerida para cada uno de los cargos que afectan la calidad del producto.

Dentro de esta cualificación se incluyen los requisitos de educación, habilidades y experiencia. Las cualificaciones apropiadas, junto con la capacitación necesaria, proporcionan la capacidad requerida en cada cargo.

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

La cualificación se revisa durante la contratación, cuando un empleado cambia de cargo o cuando se modifican los requisitos para un cargo. Recursos Humanos mantiene registros de las cualificaciones de los empleados.

Si se encuentran discrepancias entre la cualificación del empleado y los requisitos del puesto, se decide dar capacitación o se emprende otra acción para brindar al empleado la capacidad necesaria para su tarea. En este último caso se evalúan los resultados para determinar si fueron eficaces. La formación y la evaluación se llevan a cabo de acuerdo con el Procedimiento de Competencia, Conciencia y Capacitación (AP-622).

Todos los empleados reciben capacitación sobre la importancia y la trascendencia de sus actividades y sobre la manera en que contribuyen al logro de los objetivos de calidad.

6.3 Infraestructura

Para satisfacer los objetivos de calidad y los requisitos del producto [inserte aquí el nombre de la organización](#) ha determinado la infraestructura necesaria.

La infraestructura ha sido proporcionada e incluye edificios, área de trabajo, elementos utilitarios, equipo de proceso y servicios de apoyo. A medida que surgen nuevas necesidades de infraestructura, se documentarán en proyectos de calidad. Se da mantenimiento a la infraestructura existente para asegurar la conformidad del producto.

Los requisitos de mantenimiento se documentan en:

- Planes de mantenimiento preventivo.
- Planes de servicios sanitarios.
- Planes de mantenimiento de edificios.

6.4 Ambiente de trabajo

Se mantiene un ambiente de trabajo adecuado para lograr la conformidad del producto. Los requisitos se determinan durante la planificación de calidad y se documentan en el proyecto de calidad.

El ambiente laboral se administra para que constantemente sea el adecuado. Se evalúan los datos del sistema de calidad para establecer si el ambiente laboral es suficiente para lograr la conformidad del producto o si es necesario emprender acciones correctivas o preventivas relacionadas con el ambiente laboral.

Documentos relacionados

<u>Competencia, conciencia y capacitación</u>	<u>AP-622</u>
<u>Infraestructura</u>	<u>EP-630</u>

Sección 7: Realización del producto

7.1 Planificación de la realización del producto

La planificación de calidad es requerida antes de que se implementen nuevos productos o procesos. La planificación de calidad puede presentarse como un proyecto de diseño o según el Procedimiento Planificación de la realización del producto (MP-710).

Durante esta planificación, la Dirección General y/o el personal designado identifican:

- Los objetivos de calidad y los requisitos del producto.
- Los procesos, la documentación y los recursos necesarios.
- Los requisitos de verificación, validación, monitoreo, inspección y prueba.
- Los criterios para la aceptación del producto.

Dentro de los resultados de la planeación de calidad se incluye la documentación de proyectos de calidad, procesos, procedimientos y resultados de diseño.

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

Inserte aquí el nombre de la organización determina los requisitos del cliente antes de aceptar un pedido. Dentro de los requisitos del cliente se incluyen aquellos:

- Exigidos por el cliente.
- Exigidos por las actividades de entrega y posteriores a la entrega.
- No establecidas por el cliente, pero necesarias para el uso específico o conocido y el uso proyectado.
- Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto.
- Los requisitos adicionales determinados por [La organización](#).

Los requisitos del cliente se determinan de acuerdo con el Procedimiento Procesos Relacionados con el Cliente (SP-720).

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

Inserte aquí el nombre de la organización tiene un proceso definido para la revisión de los requisitos relacionados con el producto. La revisión se realiza antes de la aceptación del pedido. El proceso garantiza que:

- Los requisitos del producto están definidos.
- Se resuelven las discrepancias entre los requisitos del contrato o el pedido y los expresados con anterioridad.
- [la organización](#) tiene la capacidad de satisfacer los requisitos definidos.
- Se conservan registros que muestran los resultados de la revisión y cualquier acción que surja de la misma.
- Cuando un cliente no suministra una instrucción documentada de los requisitos, estos se confirman antes de la aceptación.

- Cuando los requisitos del producto cambian, [la organización](#) comunica dichos cambios al personal relevante y corrige los documentos correspondientes.

7.2.3 Comunicación con el cliente

[La organización](#) ha implementado un procedimiento eficaz para la comunicación con los clientes, relativo a la:

- información sobre el producto.
- manejo de preguntas, contratos y pedidos, incluyendo rectificaciones.
- retroalimentación del cliente, incluyendo quejas.

7.3 Diseño y desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

El Procedimiento Diseño y Desarrollo (EP-730) esboza el método para controlar el proceso de diseño y desarrollo. El Director del [Departamento Técnico](#) planifica el diseño y el desarrollo de acuerdo con este procedimiento. Dentro de la planificación del diseño se incluyen:

- etapas de diseño y desarrollo.
- revisiones del diseño requeridas.
- métodos de verificación y validación adecuados para cada una de las etapas de diseño y desarrollo.
- responsabilidades y autoridad para el diseño y el desarrollo.
- identificación de las interrelaciones técnicas requeridas por el proyecto.
- actualización del plan de diseño en la medida en que el proyecto avanza.
- Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

La información necesaria para determinar los requerimientos del producto está determinada y documentada en el Procedimiento Diseño y Desarrollo (EP-730).

7.3.2 Datos de entrada

Todos los datos de entrada (inputs) son revisados para comprobar que sean adecuados y completos, y para resolver cualquier ambigüedad en los mismos. Dentro de los aportes se incluye:

- Requisitos de funcionamiento y desempeño.
- Requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
- Según corresponda, la información proveniente de diseños similares anteriores.
- Otros requisitos esenciales de diseño y desarrollo.

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y el desarrollo se documentan de acuerdo con el Procedimiento Diseño y Desarrollo (EP-730). La documentación se hace en un formato que permite la verificación contra los datos de entrada y es aprobada antes de su divulgación. Los resultados:

- satisfacen los requisitos de los datos de entrada.
- suministran información apropiada para compra, producción y prestación de servicio.
- contienen o hacen referencia a los criterios de aceptación del producto.
- especifican las características del producto, esenciales para su uso seguro y apropiado.

7.3.4 Revisión de diseño y desarrollo

La planificación del diseño determina las etapas adecuadas del proyecto para realizar la revisión de diseño y desarrollo. Las revisiones se hacen de acuerdo con el Procedimiento de Diseño y Desarrollo, los resultados de la revisión del diseño se registran en las actas de las reuniones de revisión de diseño, las cuales se conservan como un registro de calidad. Las revisiones de diseño:

- evalúan los resultados de las actividades de diseño y desarrollo, y determinan si satisfacen los requisitos.
- identifican cualquier problema y proponen las acciones necesarias.
- incluyen a los representantes de las funciones relacionadas con la etapa de diseño y desarrollo que se está revisando.

7.3.5 Verificación de diseño y desarrollo

La verificación de diseño y desarrollo se planifica y se realiza para garantizar que los resultados (output) del diseño y el desarrollo han satisfecho los requisitos de los datos de entrada (input) de diseño y desarrollo.

Los registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción necesaria se conservan de acuerdo con el Procedimiento Diseño y Desarrollo (EP-730).

7.3.6 Validación de diseño y desarrollo

La validación de diseño y desarrollo se lleva a cabo de acuerdo con la planificación de diseño, para garantizar que el producto resultante está en capacidad de satisfacer los requisitos de la aplicación o uso especificado o previsto.

La validación se concluye antes de la entrega, siempre y cuando sea viable. Los registros de las actividades de validación se conservan de acuerdo con el Procedimiento de Diseño y Desarrollo.

7.3.7 Control de cambios de diseño y desarrollo

El Procedimiento de Diseño y Desarrollo define un proceso para identificar, registrar, verificar, validar y aprobar los cambios de diseño.

Dentro de la revisión de los cambios de diseño y desarrollo se incluye una evaluación del efecto de los cambios sobre las partes constitutivas y el producto entregado. Se

conservan los registros para mostrar los resultados de la revisión y cualquier acción necesaria identificada durante dicha revisión.

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compra

Se sigue un procedimiento documentado (AP-740) para garantizar que el producto adquirido satisfaga los requisitos de compra especificados.

El procedimiento delinea la extensión del control necesario para los proveedores. Los proveedores son evaluados y seleccionados con base en su capacidad de suministrar el producto de acuerdo con los requisitos, tal y como lo describe el procedimiento.

Los criterios de selección, evaluación y reevaluación son documentados en el procedimiento. Los registros de la evaluación y de cualquier acción necesaria se conservan como registros de calidad.

7.4.2 Información de las compra

La información de compra describe el producto que se va a comprar, en la que se incluye, según corresponda:

- Los requisitos para la aprobación del producto, los procesos y el equipo.
- Los requisitos de calificación del personal.
- Los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Los documentos de compra se revisan para garantizar que los requisitos sean adecuados, antes de realizar pedidos al proveedor.

7.4.3 Verificación del producto comprado

El procedimiento describe el proceso utilizado para verificar que el producto adquirido satisface los requisitos especificados de compra.

Si la organización o el cliente hacen la verificación en las instalaciones del proveedor, las disposiciones de la verificación y los métodos para liberar el producto quedan documentados en la información de compra.

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización planifica y lleva a cabo la producción y prestación de servicio bajo condiciones controladas de acuerdo con el procedimiento documentado (MP-750).

Dentro de las condiciones controladas se incluyen, si corresponde:

- La disponibilidad de información que describa las características del producto.
- La disponibilidad de instrucciones de trabajo.
- El uso de equipo adecuado.
- La disponibilidad y uso de dispositivos de monitoreo y medición.
- La implementación de monitoreo y medición.
- La implementación de actividades de liberación del producto, entrega y post-entrega.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La organización valida cualquier proceso para la producción y la prestación de servicio cuando la producción resultante no se puede verificar mediante monitoreo o medición subsiguientes. Esto incluye cualquier proceso en el que las deficiencias se manifiestan sólo después de que el producto está en uso o de que el servicio ha sido prestado. La validación demuestra la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización ha documentado el proceso de validación, incluyendo:

- Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos.
- La aprobación del equipo y la calificación del personal.
- El uso de métodos y procedimientos específicos.
- Los requisitos para los registros.
- La revalidación.

7.5.3 Identificación y rastreabilidad

La organización identifica el producto a lo largo de la realización del mismo, de acuerdo con el Procedimiento Identificación y Rastreabilidad (MP-753). El producto es identificado con respecto a los requisitos de monitoreo y medición.

La organización controla y registra la identificación exclusiva del producto cuando la rastreabilidad es un requerimiento especificado.

7.5.4 Propiedad del cliente

La organización maneja con sumo cuidado la propiedad del cliente mientras esté siendo usada o se halle bajo el control de la organización.

Un procedimiento describe la identificación, verificación, protección y cuidado de la propiedad del cliente suministrada para uso (MP-754).

Si cualquier propiedad del cliente resulta perdida, dañada o se encuentra que por alguna razón es inadecuada para el uso, se informa al cliente y se anota en los registros.

7.5.5 Preservación del producto

La organización preserva la conformidad del producto durante el procesamiento interno y la entrega al destino proyectado, como se determina en el procedimiento (MP-755).

Esta preservación incluye la identificación, el manejo, el empaque, el almacenamiento y la protección. La preservación también se extiende a las partes constitutivas del producto.

7.6 Control de dispositivos de monitoreo y medición

La organización ha determinado las actividades de monitoreo y medición que deben ser llevadas a cabo y ha establecido los dispositivos correspondientes para demostrar la conformidad del producto con los requisitos definidos.

Un procedimiento documentado (MP-760) delinea el proceso usado para garantizar que el monitoreo y la medición se lleven a cabo de una manera que sea coherente con los requisitos de monitoreo y medición.

Cuando es necesario garantizar la validez de los resultados, el equipo de medición es:

- Calibrado o comprobado a intervalos específicos, o antes del uso, con respecto a normas de medición que corresponden con normas de medición nacionales o internacionales.
- Ajustado o reajustado según las necesidades.
- Identificado para permitir determinar el estado de calibración.
- Protegido contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición.
- Protegido contra daño y deterioro durante el manejo, el mantenimiento y el almacenamiento.

Adicionalmente, Control de Calidad evalúa y registra la validez de estos resultados de medición, cuando se encuentra que el equipo no cumple con los requisitos.

La organización emprende la acción apropiada sobre el equipo o cualquier producto afectado. Los registros de los resultados de la calibración y la comprobación se conservan.

Cuando se usan programas de computadora en el monitoreo y medición de requisitos especificados, se confirma la capacidad del software para satisfacer la aplicación proyectada. Esto se debe hacer antes del uso inicial y se debe reconfirmar según sea necesario.

Documentos relacionados

<u>Planificación de procesos para la realización del producto</u>	<u>MP-710</u>
<u>Procesos relacionados con el cliente</u>	<u>SP-720</u>
<u>Diseño y desarrollo</u>	<u>EP-730</u>
<u>Compras</u>	<u>AP-740</u>
<u>Control de producción y prestación del servicio</u>	<u>MP-750</u>
<u>Identificación y rastreabilidad</u>	<u>MP-753</u>
<u>Propiedad del cliente</u>	<u>MP-754</u>
<u>Preservación del producto</u>	<u>MP-755</u>
<u>Control de dispositivos de monitoreo y medición</u>	<u>MP-760</u>

Sección 8: Medida, análisis y mejora

8.1 Generalidades

La organización tiene planes e implementa los procesos de monitoreo, medida, análisis y mejora, según corresponda:

- para demostrar la conformidad del producto.
- para garantizar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad.
- para perfeccionar constantemente la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad.

Estos procesos son identificados en procedimientos documentados e incluyen la determinación de métodos aplicables, incluyendo técnicas estadísticas y qué tan extendido es su uso.

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, [La organización](#) supervisa la información relacionada con la percepción del cliente con respecto al grado en que la organización a satisfecho sus requerimientos.

El método para la obtención y uso de esta información está identificado en los Procedimientos Procesos Relacionados con el Cliente (SP-720) y Responsabilidad de la Dirección (AP-500).

8.2.2 Auditoría Interna

[La organización](#) realiza auditorías internas a intervalos programados con el fin de establecer si el Sistema de Gestión de la Calidad:

- Se ajusta a los acuerdos planeados, a los requisitos de esta Norma Internacional y a los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad establecido por la organización.
- Está eficazmente implementado y mantenido.

Se ha diseñado e implementado un programa de auditoría que identifica un programa de auditoría basado en la importancia de las áreas a ser auditadas, así como en los resultados de auditorías anteriores.

Los criterios de auditoría, el alcance, la frecuencia, los métodos, las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar auditorías y para informar y conservar los resultados, están definidos y documentados en el Procedimiento Auditoría Interna (QP-822).

El responsable de la gestión del área que está siendo auditada tiene el deber de asegurar que las acciones son emprendidas sin demoras indebidas, con el fin de eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

Dentro de las actividades de seguimiento se incluye la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La organización aplica métodos adecuados para el monitoreo y, cuando corresponda, para la medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para lograr los resultados proyectados.

Cuando estos resultados no se logran, se emprende la rectificación y la acción correctiva, según sea pertinente, para garantizar la conformidad del producto.

El proceso para identificar y llevar a cabo el requerido monitoreo y medición de los procesos está documentado en los Procedimientos Monitoreo, Medición y Análisis de los Procesos de realización del producto (MP-824) y Responsabilidad de la Dirección (AP-500).

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

La organización supervisa y mide las características del producto para verificar que se satisfagan los requisitos del mismo. Esto se efectúa en las etapas adecuadas del proceso de realización del producto, identificado en Monitoreo, Medición y Análisis de los Procesos de Elaboración del Producto (MP-824).

Se conserva la evidencia de conformidad con los criterios de aceptación. Los registros indican la persona que autoriza la liberación del producto.

La liberación del producto y la prestación del servicio no tienen lugar hasta que todas las disposiciones planificadas se han concluido satisfactoriamente, a menos que algo distinto sea aprobado por una autoridad competente y, cuando sea el caso, por el cliente.

8.3 Control del producto no conforme

La organización garantiza que el producto que no satisface los requisitos es identificado y controlado para evitar su entrega o uso no deseado.

Los controles, responsabilidades y autoridades relacionadas con el manejo del producto inadecuado se definen en el Procedimiento Control del producto no conforme (QP-830).

8.4 Análisis de los datos

La Dirección General y/o los Directores de departamento determinan, recopilan y analizan los datos apropiados para evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad con el fin de demostrar que dicho sistema sea adecuado y efectivo en el satisfacer los requisitos de la norma.

La Dirección General y/o los Directores de departamento analizan la información con el fin de identificar oportunidades de mejora y asignar tareas y acciones preventivas y correctivas en la medida en que sean necesarias.

Los procesos para determinar, recopilar y analizar estos datos están definidos en el Procedimiento Responsabilidad de la Dirección.

Entre los datos pertinentes se incluyen los datos generados como resultado del monitoreo y la medición, y los provenientes de otras fuentes relevantes.

El análisis de los datos proporciona información relacionada con:

- la satisfacción del cliente.

- la conformidad con los requisitos del producto.
- las características y tendencias de los procesos y productos, incluyendo las oportunidades de una acción preventiva.
- los proveedores.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

La organización mejora continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de auditoría, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la Revisión de la Dirección.

8.5.2 Acción correctiva

La organización emprende acciones correctivas para eliminar la causa de las no conformidades, con el fin de evitar la recurrencia. Las acciones correctivas son adecuadas a los efectos de las no conformidades halladas.

Un procedimiento documentado (QP-852) define los requisitos para:

- revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de clientes).
- determinar las causas de las no conformidades.
- evaluar la necesidad de acciones para garantizar que las no conformidades no se repitan.
- determinar e implementar la acción necesaria.
- registrar los resultados de la acción emprendida.
- revisar la acción correctiva emprendida.

8.5.3 Acción preventiva

Cuando la organización identifica unas no conformidades potenciales, se determinan y se implementa una acción preventiva para eliminar las causas potenciales con el fin de evitar su ocurrencia. Las acciones preventivas son adecuadas a los efectos de los problemas potenciales.

Un procedimiento documentado (QP-853) define los requisitos para:

- determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- evaluar la necesidad de una acción para prevenir que se den no conformidades.
- determinar e implementar la acción necesaria.
- registrar los resultados de la acción emprendida.
- revisar la acción preventiva emprendida.

Documentos relacionados

<u>Responsabilidad de la Dirección</u>	<u>AP-500</u>
<u>Procesos relacionados con el cliente</u>	<u>SP-720</u>
<u>Monitoreo, medición y análisis de satisfacción del cliente</u>	<u>AP-821</u>
<u>Auditorías internas</u>	<u>QP-822</u>
<u>Monitoreo y medición de procesos de realización del producto</u>	<u>MP-824</u>
<u>Control del producto no conforme</u>	<u>QP-830</u>
<u>Acción correctiva</u>	<u>QP-852</u>
<u>Acción preventiva</u>	<u>QP-853</u>

**Anexo X: Manual de la Calidad
ISO 9001:2008**

		Procesos estratégicos			Procesos operacionales		Procesos de soporte				
		PE01	PE02	PE03	PO01	PO02	PS01	PS02	PS03	PS04	PS05
Procesos estratégicos	PE01										
	PE02										
	PE03										
Procesos operacionales	PO01										
	PO02										
Procesos de soporte	PS01										
	PS02										
	PS03										
	PS04										
	PS05										

CÓDIGO:

- Interrelación entre los procesos.
- Interrelación de mayor intensidad.
- No existe interrelación entre los procesos.

Procesos estratégicos:

- PE01: Mejorar la satisfacción de los clientes.
- PE02: Definir y desplegar la política y los objetivos de calidad.
- PE03: Dirigir el Sistema de calidad en los procesos.

Procesos operacionales:

- PO01: Educación Primaria
- PO02: Educación Secundaria

Procesos de soporte:

- PS01: Proveedores y adquisiciones.
- PS02: Recursos humanos.
- PS03: Comunicación y Presencia en la Sociedad.
- PS04: Finanzas y control de gestión.
- PS05: Mantenimiento.

Anexo XI: Informe PISA 2012.



RESULTADOS DE ESPAÑA EN PISA 2012

03-diciembre-2013.- La secretaria de Estado de Educación, Formación Profesional y Universidades, Montserrat Gomendio, ha presentado esta mañana los datos de España del Informe PISA 2012.

I. Introducción

- El Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos (PISA por sus siglas en inglés: Programme for International Student Assessment) de la OCDE, es un instrumento que tiene por objeto evaluar, cada tres años, los conocimientos y destrezas adquiridos por los alumnos de 15 años en matemáticas, lectura y ciencias.
- En el PISA 2012 se han evaluado alrededor de 510.000 alumnos de 65 países, 34 de los cuales son miembros de la OCDE. En España ha evaluado a 25.313 alumnos de 15 años, de los 373.691 estudiantes que hay en esa edad en España. La prueba de PISA se llevó a cabo en mayo de 2012.
- Catorce comunidades autónomas han participado ampliando su muestra, con un número de centros y alumnos representativos, con el objeto de que sus resultados sean comparables con el resto de los países y economías participantes (Andalucía, Aragón, Principado de Asturias, Cantabria, Castilla y León, Cataluña, Extremadura, Galicia, Illes Balears, La Rioja, Comunidad de Madrid, Región de Murcia, Navarra y País Vasco).
- En cada edición, el proyecto PISA evalúa una de las áreas de conocimiento con un mayor grado de exhaustividad y precisión. En 2012 se ha centrado en la competencia matemática, de modo que dos terceras partes (66%) del examen (una hora y veinte minutos) se dedicaron a matemáticas por los veinte minutos a lectura y otros veinte minutos a ciencias. La mayor dedicación a matemáticas en PISA 2012 permite que se proporcionen resultados para 4



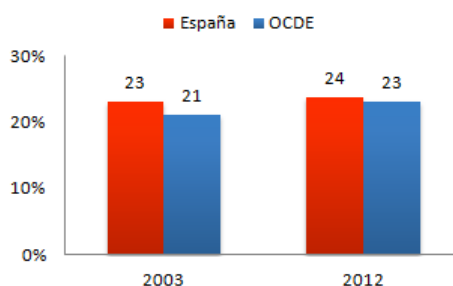
dominios de esta competencia: (cantidad; cambio y relaciones; espacio y forma; e incertidumbre y datos) mientras que en lectura y ciencias no hay análisis desagregados.

II. Resultados en Matemáticas

- La puntuación que alcanza España en matemáticas es de 484 puntos, significativamente inferior al promedio de la OCDE de 494 puntos. En el listado ordenado de los 34 países miembros de la OCDE, ordenados por su puntuación en matemáticas, España ocupa el puesto 25.

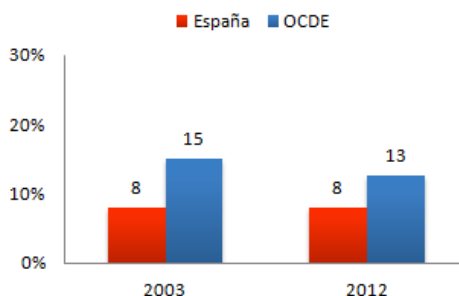
- Por otra parte, apenas el 8% de alumnos españoles alcanza los niveles altos (5 y 6) de rendimiento en matemáticas, lo que supone 5 puntos menos que el promedio de la OCDE. Este resultado indica una proporción baja de alumnos excelentes. En el extremo opuesto, el 24% de los alumnos se encuentra en el nivel bajo de rendimiento en matemáticas (nivel 1) o no lo alcanza, lo que indica que uno de cada cuatro alumnos españoles no posee un dominio básico de la competencia matemática. No obstante, este resultado en cuanto a la proporción de estudiantes que no alcanzan el nivel básico en matemáticas es muy similar al del promedio de los países de la OCDE (23%).

Porcentaje de alumnos rezagados
(Niveles <1 y 1)

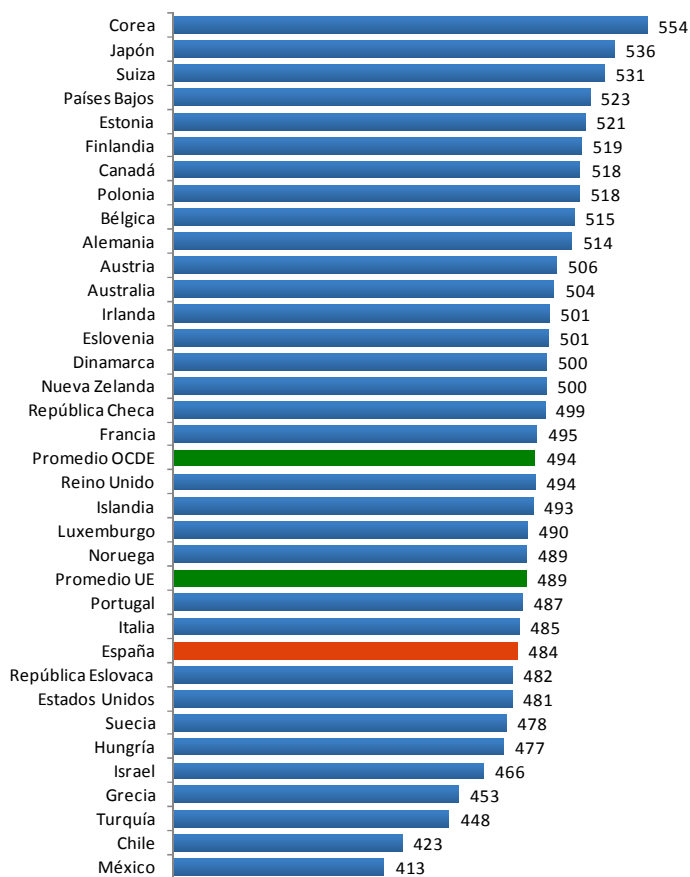




Porcentaje de alumnos excelentes (Niveles 5 y 6)



Resultados en matemáticas PISA 2012 Países de la OCDE



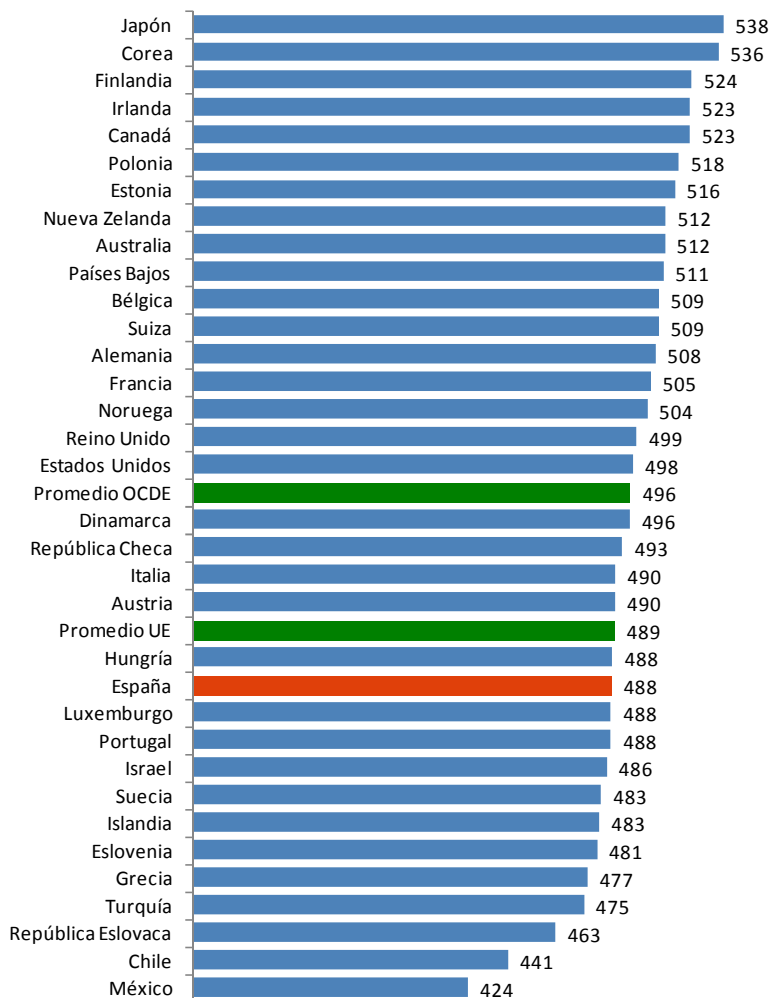
Nota de prensa



III. Resultados en Comprensión Lectora

- La puntuación media en comprensión lectora de los estudiantes españoles es de 488 puntos, 8 puntos inferior al promedio de los países de la OCDE (496), lo que supone una diferencia estadísticamente significativa. España ocupa el puesto 23 en el listado ordenado de los 34 países de la OCDE.
- Si se consideran los niveles de rendimiento, la proporción del alumnado situado en los niveles bajos en comprensión lectora es similar en España y en la OCDE (un 18%). El 6% de los estudiantes en España y el 9% en el conjunto de la OCDE alcanzan los niveles de excelencia (niveles 5 y 6).

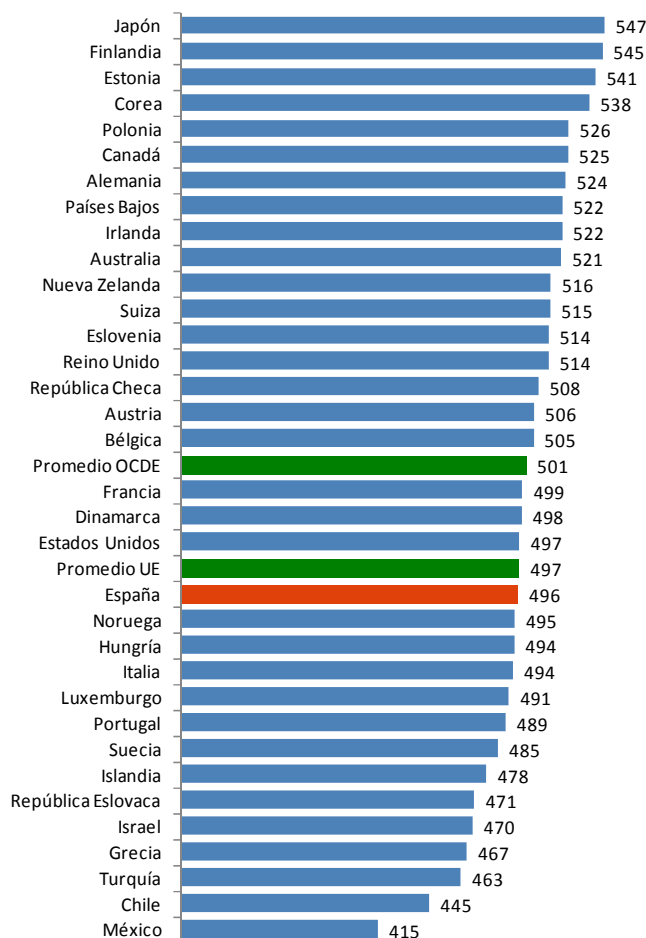
Resultados en Comprensión Lectora PISA 2012 Países de la OCDE





IV. Resultados en Ciencias

- Los alumnos españoles obtienen en ciencias 496 puntos, el mejor resultado de las tres materias examinadas, si bien cinco puntos inferior al promedio de la OCDE (501) y siendo esta diferencia estadísticamente significativa. España ocupa el puesto 21 en el listado ordenado de los 34 países de la OCDE, ordenados por su puntuación en Ciencias.
- Si se consideran los niveles de rendimiento, la proporción del alumnado situado en los niveles bajos en ciencias es algo menor en España (16%) que en la OCDE (un 18%). En el extremo opuesto de la escala de rendimiento, la proporción del alumnado excelente se mantiene sin cambios desde 2006 y sigue siendo reducida (de un 5%), inferior al promedio de la OCDE que es del 8%.





V. Evolución y resultados generales

		2000	2003	2006	2009	2012
Lectura	España	493	-	-	481	488
	OCDE	500	-	-	493	496
Matemáticas	España	-	485	-	-	484
	OCDE	-	500	-	-	494
Ciencias	España	-	-	488	-	496
	OCDE	-	-	500	-	501

Nota: Esta tabla presenta los resultados de PISA 2012 y los de las ediciones anteriores en las que cada una de las áreas de evaluación ha constituido el foco principal de la evaluación: lectura en 2000 y 2009; matemáticas en 2003 y 2012; y ciencias en 2006.

- Los resultados de la evaluación PISA 2012 muestran que el rendimiento académico de los estudiantes españoles en las tres áreas evaluadas permanece básicamente estable en relación con las anteriores ediciones. El resultado global del rendimiento académico en España sigue situado significativamente por debajo del promedio de la OCDE en las tres áreas examinadas, lectura, matemáticas y ciencias.
- No se han producido cambios significativos en los resultados de España en matemáticas entre 2003 y 2012, ediciones en las que las matemáticas han sido el foco de especial atención de la evaluación PISA. El descenso entre 2003-2012 ha sido de un solo punto (de 485 a 484), lo que no constituye un cambio significativo.
- En PISA 2012 se observa una tendencia de mejora, no significativa, de los resultados de España en lectura (488 puntos) respecto a PISA 2009 (481), aunque continúan siendo algo inferiores a los que alcanzó España en PISA 2000 (493).
- En 2012 la puntuación de los alumnos españoles en ciencias mejora siendo ocho puntos mayor que en 2006 (de 488 a 496 puntos), aunque este incremento no llega a ser estadísticamente significativa. En el año 2000, cuando fue la primera edición de PISA, España obtuvo 491 puntos. Esta mejora de resultados en ciencias se debe en parte a la disminución de la proporción del alumnado con niveles muy bajos (<1 y 1) de rendimiento en 4 puntos porcentuales (del 20% en 2006 al 16% en 2012).



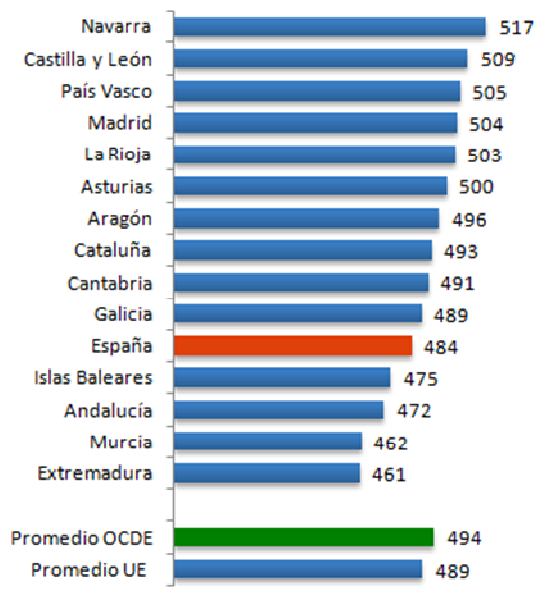
- El nivel sociocultural y económico de las familias explica un 15,8% de la diferencia de los resultados entre unos alumnos y otros, un porcentaje algo superior al del conjunto de los países de la OCDE (14,6%) y que ha aumentado con respecto a otras ediciones. Un mayor porcentaje de asociación entre este índice y el rendimiento de los alumnos implica menor equidad, puesto que significa que los alumnos de entornos desfavorecidos tienen en promedio peores resultados. De manera que, a pesar de la influencia del nivel socioeconómico y cultural de las familias sobre el rendimiento académico, otros muchos factores individuales, escolares y sociales, también contribuyen al logro de buenos resultados educativos.
- La mayor parte de la variación de los resultados en España está asociada a las características propias de los alumnos y no a las características de los centros. El sistema educativo español es más homogéneo, en este sentido, que el conjunto de la OCDE, puesto que en los centros educativos de nuestro país conviven alumnos de alto, medio y bajo rendimiento, algo que no ocurre con la misma intensidad en el resto de países.
- Se siguen confirmando, con ligeras variaciones, los resultados de las anteriores ediciones PISA que muestran que las alumnas tienen mejor rendimiento que los alumnos en lectura (503 frente a 474), y peor rendimiento en matemáticas y ciencias (476 frente a 492 y 493 frente a 500, respectivamente).

VI. Resultados en PISA 2012 por Comunidades Autónomas

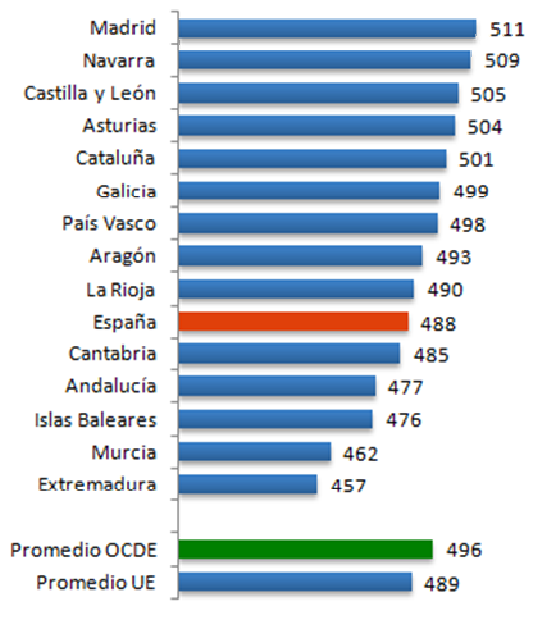
- La diferencia entre la mejor y la peor puntuación de las comunidades autónomas en matemáticas ha sido de 55 puntos, equivalente a casi un curso escolar y medio. Sin embargo, el 85% de las diferencias entre comunidades autónomas españolas se deben a las disparidades socio-económicas entre ellas. Es decir, que si las comunidades autónomas españolas tuvieran la misma situación socio-económicas, las diferencias entre ellas disminuirían un 85%.



Resultados en Matemáticas PISA 2012 por Comunidades Autónomas



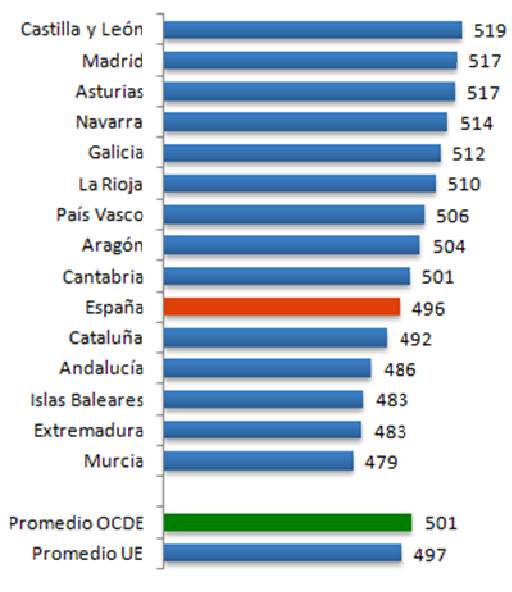
Resultados en Comprensión Lectora PISA 2012 por Comunidades Autónomas



Nota de prensa



Resultados en Ciencias PISA 2012 por Comunidades Autónomas



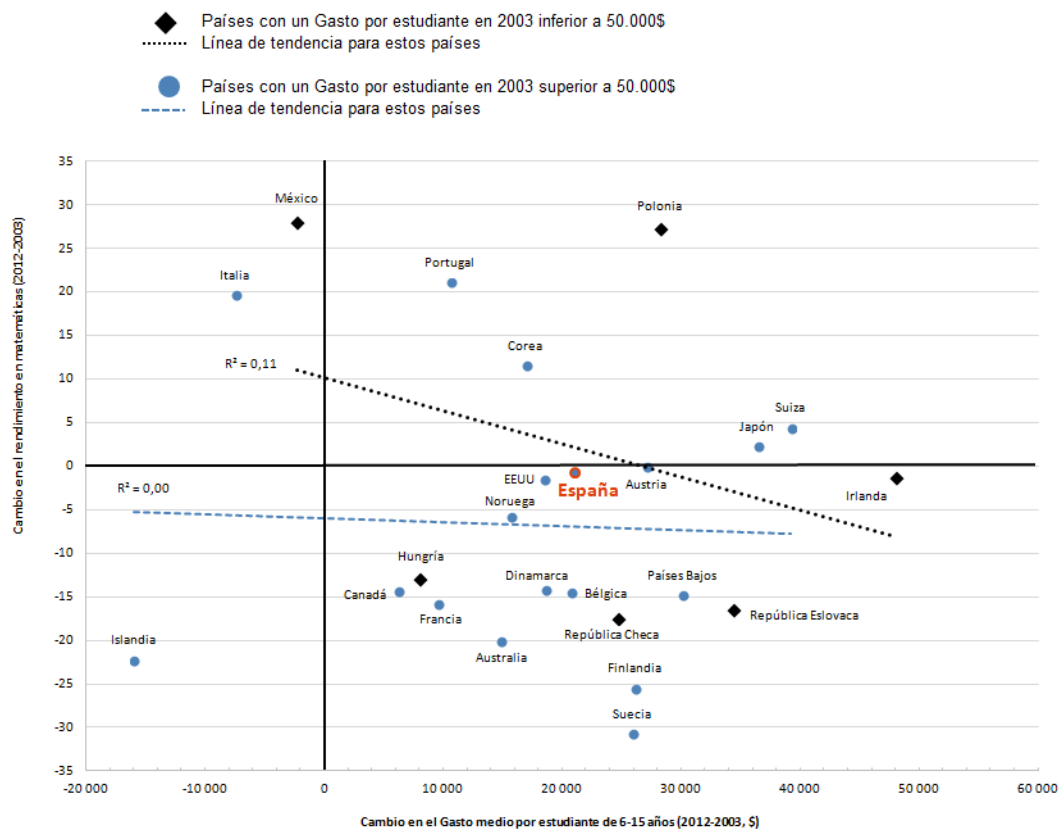
VII. Recursos y rendimiento educativo

- España debería alcanzar mejores resultados educativos teniendo en cuenta el gasto que realiza en educación por estudiante entre los 6 y los 15 años. Aunque hay una relación positiva entre el gasto por alumno y el rendimiento en los países cuyo gasto es inferior a 50.000\$. Una vez alcanzado este nivel de gasto, desaparece esta relación. El gasto acumulado en España en un alumno desde los 6 a los 15 años es de 82.178\$. A pesar de haber aumentado el gasto por estudiante en 21.108\$ entre 2000 y 2012 los resultados de España no han mejorado.

Nota de prensa



Relación entre la evolución del gasto por estudiante y la evolución del rendimiento



VIII. Fortalezas del sistema educativo español

- La ratio alumnos por profesor en los centros evaluados en PISA es ligeramente más baja en España (12,5%) que en la OCDE (12,6%). Además esta ratio ha disminuido en España entre 2003 y 2012 en mayor medida que en la OCDE (de 13,6 a 12,5) aunque esta tendencia no ha contribuido a mejorar los resultados.
- Los alumnos españoles de la ESO tienen 1.050 horas de clase al año por las 907 de la OCDE. Sin embargo, nuestros estudiantes dedican menos horas de clase al año a las matemáticas que la OCDE (130 por 145), lengua (125 frente a 143) y ciencias (113 frente a 133). La combinación de ambos datos implica que los alumnos españoles dedican muchas horas de clase a materias distintas a matemáticas, lengua y ciencias.



IX. Deficiencias del sistema educativo español

- La autonomía de los centros escolares, especialmente en cuanto a las decisiones sobre los contenidos, sigue siendo mucho más baja en España que en el promedio de los países de la OCDE. Solamente el 58% de los estudiantes asisten a centros educativos que tengan algún papel en la decisión sobre su oferta de cursos frente al 82% de promedio en los países de la OCDE.
- La presencia de evaluaciones externas y estandarizadas en España es menor que en la OCDE. Un 44% de los alumnos españoles acude a centros en donde los resultados de la evaluación se utilizan para compararlos con los puntos de referencia regionales y nacionales. En la OCDE este porcentaje es superior, del 61,7%.
- En cuanto a los mecanismos de rendición de cuentas, se observa una clara tendencia hacia el uso de los resultados académicos para comparar los centros educativos con la media nacional o regional tanto en España, como en la OCDE. En la OCDE el 45 por ciento de los alumnos asisten a centros que hacen públicos sus resultados, mientras que en España esa cifra se reduce a un 13%. La autonomía de los centros en la gestión de recursos en combinación con los mecanismos de rendición de cuentas aumenta el rendimiento educativo.
- Los alumnos escolarizados en centros con una alta proporción de estudiantes que faltan a alguna clase (absentismo escolar no justificado) tienden a obtener peor rendimiento. En PISA 2012 su rendimiento empeora considerablemente respecto a PISA 2003. En PISA 2003 el alumnado que acudía a centros donde más del 25% del alumnado llega con retraso a clase obtuvieron 18 puntos menos en Matemáticas. En PISA 2012 esta diferencia ha ascendido a 26 puntos. En España el 28% de los alumnos declaran haber faltado a 1 o más días de clase sin justificar en las dos semanas previas a la evaluación. En la OCDE este porcentaje es significativamente inferior (un 15%).
- Una parte importante de los estudiantes españoles que han repetido curso aprueban el examen PISA 2012. El 23% de los que han repetido un curso logran buenos niveles de rendimiento en PISA. Otro 34% de repetidores se sitúan en un nivel aceptable de rendimiento. El resultado promedio de los alumnos españoles que no han repetido ningún curso (519 puntos) es superior al de los países de la OCDE (506) y de la UE (502).



X. Comparación con los resultados en Polonia y Portugal

- Polonia y Portugal, países comparables por tamaño y situación geográfica respectivamente con España, han experimentado una considerable mejora en PISA en los últimos años que se debe, en parte, a políticas orientadas a una mayor autonomía de los centros educativos y a la introducción de mecanismos de rendición de cuentas.

Se pueden consultar y descargar todos los materiales relacionados con la última edición de PISA en la siguiente dirección web:
http://www.mecd.gob.es/inee/Ultimos_informes/PISA-2012.html

- ✓ Informe completo de la OCDE.
- ✓ Informe español: consta de dos volúmenes, el primero recoge los resultados y el contexto de la prueba; el segundo se trata de un análisis secundario realizado por investigadores independientes del ámbito de la educación.
- ✓ Las preguntas empleadas en esta edición de PISA (Ítems liberados PISA).
- ✓ Resúmenes con análisis gráficos de cuatro páginas.
- ✓ Vídeos y presentaciones en PowerPoint.