

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y SISTEMAS**  
**SECCIÓN POST GRADO**



**“DIAGNÓSTICO DE LA ESCUELA NAVAL DEL PERÚ PARA  
IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN EL  
MODELO EFQM”**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN  
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**MARIO MIGUEL ALOR HURTADO**

**LIMA – PERÚ  
2004**

## INDICE DE LA TESIS

### “DIAGNÓSTICO DE LA ESCUELA NAVAL DEL PERU PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN EL MODELO EFQM”

#### CAPITULO I

#### Planteamiento Metodológico- Problema

1.1	Planteamiento Metodológico	
1.1.1	El Problema.	1
	a) Antecedentes.	
	b) Importancia del Problema.	
	c) Identificación del Problema.	
	d) Formulación y Planteamiento del Problema.	
1.1.2	Objetivos.	9
	a) Objetivo Principal.	
	b) Objetivos Específicos.	
1.1.3	Hipótesis.	9
	a) Hipótesis Principal.	
	b) Hipótesis Específica.	
1.1.4	Variables.	10
	a) Variable Dependiente.	
	b) Variable Independiente.	
	c) Modelo propuesto para la experimentación.	

1.1.5	Metodología	11
	a) Tipo de Investigación.	
	b) Fuentes y Técnicas para la recolección de información.	
	c) Matriz de Consistencia Metodológica.	
<b>CAPITULO II</b>		
<b>Marco Teórico Referencial</b>		
2.1	Las nuevas concepciones de la persona como parte de la sociedad y sus nuevos roles.	13
2.2	Algunas estadísticas del Sistema educativo peruano.	15
2.3	La calidad y su evolución. De la calidad a la Excelencia.	29
2.4	Calidad Educativa. Una preocupación mundial. Perspectivas y retos.	33
2.4	Experiencias en Certificación de Calidad Educativa y Premio a la Calidad.	43
2.6	Algunas referencias importantes de Sistemas Educativos.	63
	2.6.1 Plan Estratégico 2004 United States Naval Academy.	
	2.6.2 Sistema de Educacional de la Armada de Chile.	
	2.6.3 Educación Militar en América Latina.	
2.7	Síntesis de Planteamientos teóricos y términos clave de la investigación.	90
<b>CAPITULO III</b>		
<b>La Escuela Naval del Perú.</b>		
3.1	La Escuela Naval del Perú. Breve Historia.	99
3.2	Perfil Profesional del Oficial de Marina.	104
	3.2.1 Perfil Profesional Actividad Naval.	
	3.2.2 Perfil Profesional Actividad Administrativa.	
	3.2.3 Perfil Profesional Actividad Tecnológica.	
	3.2.4 Perfil Profesional Actividad Instrucción.	
3.2	Concepción Estratégica de la Instrucción en la Marina de Guerra del Perú para el periodo 2000-2010.	109
	3.3.1 Situación.	
	3.3.2 Concepción Estratégica de Instrucción.	

3.3.3	Plan Estratégico de Instrucción de la Marina.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión.</li> <li>• Visión.</li> <li>• Objetivo General.</li> <li>• Objetivos Específicos.</li> <li>• Metas e Indicadores de Gestión.</li> </ul>	
3.4	Plan Estratégico de Instrucción de la Escuela Naval del Perú.	112
3.4.1	Misión.	
3.4.2	Visión.	
3.4.3	Principios Guía.	
3.4.4	Objetivos.	
3.4.5	Metas e Indicadores de Gestión.	

## **CAPITULO IV**

### **Modelo de Gestión de Calidad EFQM**

4.1	El modelo de gestión de calidad EFQM.	124
4.1.1	Fundación Europea para la gestión de Calidad.	
4.1.2	Conceptos fundamentales de excelencia contenidos en el Modelo.	
4.1.3	Descripción del Modelo Europeo de Gestión de Calidad.	
4.1.4	Relaciones entre los distintos criterios.	
4.2	Proceso de Auto-Evaluación.	161
4.3	Métodos de Auto-Evaluación del Modelo EFQM.	164
4.3.1	Tarjeta Explorador de Oportunidades.	
4.3.2	Matriz de Evaluación REDER.	
4.3.3	La evidencia en los Criterios Agentes.	
4.3.4	Las evidencias en los Criterios Resultados.	
4.4	Identificación de Áreas de Mejora.	181

## **CAPITULO V**

### **Análisis y Diagnóstico del Sistema de Instrucción en la Escuela Naval del Perú.**

5.1	Análisis FODA de la Escuela Naval del Perú.	183
5.1.1	Análisis Interno	
5.1.2	Análisis Externo	

5.2	Evaluación REDER de la Escuela Naval del Perú en base a los Criterios del Modelo EFQM.	185
5.2.1	Criterio Liderazgo.	
5.2.2	Criterio Satisfacción del Cliente.	

## **CAPITULO VI**

### **Aplicación del Modelo de Gestión de Calidad EFQM en el Sistema de Instrucción de la Escuela Naval del Perú.**

6.1	Guía para el proceso de evaluación del Sistema de Instrucción en la Escuela Naval del Perú.	191
6.1.1	Un método de evaluación de la calidad de la Instrucción en la Escuela Naval del Perú.	
6.1.2	Ámbito de la evaluación.	
6.1.3	Organización de la Evaluación.	
6.1.4	Informes de Evaluación.	
6.2	Proceso de Autoevaluación mediante cuestionarios adaptados para la Escuela Naval del Perú.	213
6.3	Proceso de Autoevaluación mediante matrices de puntuación REDER adaptadas para la Escuela Naval del Perú.	213
6.4	Modelo para la preparación del Informe de Auto evaluación del Sistema de Instrucción de la Escuela Naval del Perú.	214

## **CAPITULO VII**

### **Propuestas y Aportes de la Tesis**

Del análisis FODA		
7.1	Determinación de Estrategias	216
7.1.1	Estrategia Fortaleza Oportunidad FO	
7.1.2	Estrategia Debilidad Oportunidad DO	
7.1.3	Estrategia Fortaleza Amenaza FA	
7.1.4	Estrategia Debilidad Amenaza DA	
7.2	Formulación de Metas de Gestión.	217
7.2.1	Para el Objetivo Estratégico Nro° 1	
7.2.2	Para el Objetivo Estratégico Nro° 2	
7.2.3	Para el Objetivo Estratégico Nro° 3	
7.2.4	Para el Objetivo Estratégico Nro° 4	
7.2.5	Para el Objetivo Estratégico Nro° 5	

7.3	Indicadores de Gestión.	221
7.3.1	Para el Objetivo Estratégico N° 1	
7.3.2	Para el Objetivo Estratégico N° 2	
7.3.3	Para el Objetivo Estratégico N° 3	
7.3.4	Para el Objetivo Estratégico N° 4	
7.3.5	Para el Objetivo Estratégico N° 5	

#### De la Evaluación REDER

7.4	Propuesta para la evaluación del criterio Liderazgo.	230
7.5	Propuesta para la evaluación del criterio Satisfacción del Cliente.	254

#### Situación Actual y Diagnóstico de la Escuela Naval del Perú.

7.6	Algunos Factores que determinan la Calidad de la Instrucción en la Escuela Naval del Perú.	263
7.7	Factores básicos de la Calidad en la Instrucción Superior.	263
7.8	Factores que pueden incidir negativamente en la Calidad de la Instrucción en la Escuela Naval del Perú.	266
7.9	Principios de la Calidad Total de la Instrucción en la Escuela Naval del Perú.	266
7.10	Diagnóstico como punto de partida para la formulación de nuevas estrategias.	269

### **CAPITULO VIII**

#### **Conclusiones y Recomendaciones**

8.1	Conclusiones Parciales.	271
8.2	Conclusión General.	275
8.3	Recomendaciones.	275

### **ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS.**

#### **CAPITULO II**

##### **Analfabetismo:**

2.1	Tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más.1997-2001. (Fuente INEI 2001).	19
-----	---	----

### **Acceso a la Educación:**

2.2	Acceso pleno a la Educación, según región natural. (Fuente ENAHO 2001).	19
2.3	Niveles de acceso a la Educación de la población por sexo.	20
2.4	Acceso pleno a la Educación, según condición de alfabetismo del Jefe del Hogar.	20
2.5	Acceso parcial a la Educación, según nivel de Urbanización.	21
2.6	Acceso parcial a la Educación, según condición de alfabetismo del Jefe del Hogar.	21
2.7	Población sin acceso a la Educación, según nivel de Urbanización.	22
2.8	Población sin acceso a la Educación, según nivel educativo del Jefe del Hogar.	22
2.9	Razones de no acceso a la Educación secundaria por sexo.	23
2.10	Razones de acceso a la Educación superior por sexo.	23

### **Niveles de Educación:**

2.11	Nivel de Educación alcanzado de 15 y más años 1998.	24
2.12	Nivel de Educación alcanzado por la población de 17 a 19 años.	24
2.13	Años promedio de Estudios de la Población de 15 y más años por sexo.	25
2.14	Años promedio de Estudios, por necesidades básicas insatisfechas del hogar.	25
2.15	Años promedio de Estudios, según condición de alfabetismo del Jefe del Hogar.	26
2.16	Años promedio de Estudios de la población de 17 a 19 años según sexo y área de residencia.	26
2.17	Años promedio de Estudio de la población de 17 a 19 años.	27

### **Asistencia a Escuelas:**

2.18	Tasa neta de asistencia a Educación inicial por sexo.	27
2.19	Tasa neta de asistencia a Educación secundaria por región natural.	28
2.20	Tasa neta de asistencia a Educación superior por nivel de Urbanización.	28
2.21	Tasa neta de asistencia a Educación superior por sexo.	29

### **Educación Superior:**

2.22	Evaluación del número de titulados en Educación Superior Universitaria 1990-2000.	29
------	---	----

### **Calidad y su Evaluación:**

2.23	Evaluación en el Tiempo del concepto Calidad.	31
2.24	Proceso de evaluación de para la certificación de Calidad según modelo EFQM.	62

### **Referencias Importantes:**

2.25	Plan Estratégico de Instrucción Escuela Naval Annapolis.	71
2.26	Armada de Chile. Título técnico nivel medio otorgado a su personal subalterno.	84
2.27	Armada de Chile. Título técnico nivel superior otorgado a su personal.	84
2.28	Armada de Chile. Grados Académicos de Oficiales.	86

### **Educación Militar en América Latina:**

2.29	Estimación de gastos militares por región.	87
2.30	Educación Militar América Latina como porcentaje de PIB.	88

## **CAPITULO III**

3.1	Sistema de Instrucción Escuela Naval de Perú.	103
-----	---	-----

## **CAPITULO IV**

4.1	Descripción esquemática del modelo EFQM.	128
4.2	Valores porcentuales de los nueve criterios del modelo EFQM.	129
4.3	Comparación entre el ciclo de calidad de DEMING y el esquema REDER.	170
4.4	¿Cómo funciona el esquema lógico REDER del modelo EFQM?	171
4.5	Evidencias en los resultados. Modelo EFQM.	178
4.6	Evidencias en los agentes. Modelo EFQM.	179
4.7	Matriz de evaluación final. Modelo EFQM.	180
4.8	Gráfico RADAR de evaluación. Modelo EFQM.	181

## **CAPITULO V**

5.1	Resultado de análisis expertos Liderazgo y Satisfacción del Cliente en la Escuela Naval del Perú. Febrero 2004.	186
5.2	Proyección de resultados de aplicación del modelo EFQM en la Escuela Naval del Perú.	187

## **CAPITULO VI**

6.1	Ciclo de Auto Evaluación Interna Externa del Modelo EFQM.	192
6.2	Multidimensionalidad de la Calidad Educativa.	194
6.3	Aproximación teórica del concepto calidad en Instrucción Superior.	196

## **CAPITULO VII**

7.1	Proceso de evaluación para el criterio Liderazgo en la Escuela Naval según el modelo EFQM. Matriz de los 12 desafíos.	235
7.2	Proceso de evaluación para el criterio Satisfacción del Cliente. Modelo EFQM.	257
7.3	Esquema lógico para Planeamiento Estratégico. Fuente Fernando D'Alessio. CENTRUM-PUCP 2003.	269

## **CAPITULO VIII**

8.1	Proceso de aplicación del modelo EFQM en la ESNA.	276
8.2	Programa de aplicación del modelo EFQM en la ESNA.	276

## **ANEXOS**

- A. Matriz de Consistencia Metodológica.
- B. Perfiles Profesionales:
  - B.1 Actividad Naval.
  - B.2 Actividad Administrativa Recursos.
  - B.3 Actividad Administrativa Personal.
  - B.4 Actividad Tecnológica.
  - B.5 Actividad Instrucción.
- C. Cuestionarios del Modelo EFQM adaptados para la Escuela Naval del Perú.
- D. Matrices de evaluación RADAR adaptadas para la Escuela Naval del Perú.
- E. Encuesta a expertos Liderazgo.
- F. Encuesta a expertos Resultados en los Clientes.

## **DESCRIPTORES TEMÁTICOS**

1. Modelo de Excelencia EFQM. European Foundation for Quality Management.
2. Modelo de Excelencia Malcom Baldrige.
3. Matriz de Auto evaluación RADAR.
4. TQM. Total Quality Management.
5. Calidad Educativa.
6. Indicadores de Calidad Educativa.
7. Escuela Naval del Perú.

## RESUMEN

**E**l mundo actualmente es testigo de vertiginosos cambios en todos los aspectos del desarrollo humano, tendencias como la globalización, la competitividad, la apertura de mercados hacen cada vez más necesario que la preparación intelectual del capital humano de las organizaciones sea de la máxima calidad.

Según **Alvin Toffler**, atravesamos actualmente **LA TERCERA OLA**, la ola de la primicia del conocimiento y del desarrollo intelectual. Las organizaciones que permanezcan ajenas a esta corriente, simplemente no podrán alcanzar la excelencia y quedarán relegadas.

Es en este contexto, las organizaciones e instituciones deben asegurar que el principal potencial dentro de su estructura, el potencial humano, alcance estándares de calidad de nivel mundial. Es aquí donde los centros de instrucción tienen una importancia fundamental para poder concretar este reto.

La calidad educativa se presenta entonces, como una necesidad y una exigencia de la sociedad, ya que cada vez es mayor la demanda de profesionales formados bajo estándares de calidad educativa de nivel mundial. Existen actualmente modelos de excelencia, que han sido y son

aplicados por instituciones, organizaciones y empresas de todo tipo siendo su común denominador el estar comprometidas con la Excelencia. El Modelo Europeo de Gestión de Calidad EFQM (European Foundation for Quality Management), analizado en el presente trabajo de tesis es uno de ellos.

La Marina de Guerra del Perú y la Escuela Naval del Perú, Alma Mater de los Oficiales de la Marina, se encuentra atravesando por un período de modernización, es necesario entonces frente a este escenario, implementar sistemas de excelencia. El Sistema de Instrucción de la Escuela Naval ha sido tomado como referencia para aplicar el Modelo de Excelencia EFQM, debido al gran compromiso social de la Marina de Guerra con el País. Con esta experiencia se podrá generalizar el Modelo EFQM para todos los Centros de Instrucción Naval, logrando de esta manera que los miembros de la gloriosa Marina de Guerra del Perú alcancen estándares de calidad educativa de nivel mundial y colocar a la Marina como líder en instrucción superior en el país.

La tesis analiza dos de los nueve criterios de evaluación del modelo EFQM y es una primera aproximación a la aplicación concreta del sistema de gestión de calidad educativa en la Escuela Naval del Perú. Se tomaron como referencia el Criterio Liderazgo y el Criterio Satisfacción del Cliente, por presentarse como los más significativos dentro del Sistema de Instrucción de la Escuela Naval y para poder validar con mayor precisión la hipótesis. Para la validación de la hipótesis, el resto de criterios del Modelo EFQM se han mantenido constantes en el tiempo.

Se consultó expertos de la Dirección de Instrucción y de la Escuela Naval con la aplicación de encuestas para los Criterios Liderazgo y Satisfacción del Cliente según el Modelo de Excelencia EFQM. Los resultados fueron 637 puntos y 687 puntos respectivamente, sobre un total de 1000 puntos.

Según fuentes consultadas como [www.estadistico.com](http://www.estadistico.com), el Dr. Odón Díaz Martínez de SOLUZIONA España, Director Calidad y Medio Ambiente, la puntuación máxima teórica es de 1000 puntos teóricos, pero a partir del nivel 500-600 puntos ya se considera una Organización Excelente.

Los resultados del diagnóstico son muy favorables, pero el camino a la excelencia no debe detenerse. Hay que tener en cuenta que, para el diagnóstico sólo han sido tomados en cuenta dos de los nueve criterios del modelo. Con una evaluación integral de todos los criterios del modelo, los resultados podrían no ser tan favorables.

Con la aplicación integral del Modelo de Excelencia EFQM propuesto en la presente Tesis la Escuela Naval del Perú alcanzará progresivamente en un horizonte de tiempo hasta el año 2013 estándares de calidad educativa de nivel mundial propuestos por la UNESCO y aplicadas por las naciones más desarrolladas del mundo.

Como aportes de la tesis, se presentan estrategias, metas de gestión, indicadores de gestión, matrices de evaluación y cuestionarios de auto evaluación para todos los criterios del modelo propuesto, los que deberán ser aplicados durante el proceso de formulación y posterior aplicación. En la presente Tesis resalto a la Educación como el principal pilar del desarrollo de una Nación.

## INTRODUCCION

Los hombres que en la década del 60 alentaron como vocación de vida la carrera de las armas, tuvieron como visión a la mano la Guerra de Corea que transcurrió entre 1950 a 1953. Por entonces las aeronaves norteamericanas F-86 entre otras, que también conocíamos como los Sabre-Jet, hacían aparición que de alguna manera preludió lo que después entre 1965 a 1973 sería la Guerra de Vietnam y el señorío del helicóptero, ello con el mayor desarrollo alcanzado ya por la aviación de ala fija.

Nos deslumbraría a medio camino de esta última década la conquista de la Luna el 20 de julio de 1969 y la huella del zapato espacial de Neil Armstrong sobre la superficie del satélite, hoy ya venido a menos porque el siglo XXI tiene en sus jóvenes protagonistas a hombres nuevos que nacieron después de aquel 20 de julio, lo que por cierto propicia que no los deslumbré lo que a otros nos conmovió.

Por eso, hoy, algo de lo más fascinante es, posiblemente la voluntad humana por el conocimiento en camino a la perfección. Para el hombre de hoy todo es posible y no hay más fronteras que las del descubrimiento perpetuo, el compartir las ideas, crear lo impensable y para ello posiblemente sea ya tiempo pasado aquello que afirma que sólo una parte del cerebro humano se utiliza.

La tantas veces mencionada globalización, que no obstante cuenta con globalizadores y globalizados, exige hoy más que nunca de la propia patente, es decir esforzarse por ser autor y no cliente. No empequeñecerse frente al vecino del otro lado del Atlántico ni al cercano. En pocas palabras pedir lo menos y ser lo más.

Un buen resumen de tanta reflexión creo hallar en lo que representa en la hora actual, el oficial de Marina Mario Miguel Alor Hurtado, hombre que emerge a la vida activa institucional al cerrar el siglo XX e iniciarse el siglo XXI, una excelente muestra –valga la imperfecta expresión– de lo que es capaz hoy el profesional naval que junto con conocer de buques, misiles, turbinas y táctica como de la necesaria habilidad en la interrelación con el elemento humano, acepta el reto y se expresa sin temor y con originalidad.

Expresa él en su aplicación integral del Modelo de Excelencia EFQM lo que la Escuela Naval podría alcanzar progresivamente en un horizonte de tiempo hasta el año 2013, estándares de calidad educativa de nivel mundial de la mano con las propuestas de la UNESCO, que aplican las naciones desarrolladas y que bien podríamos también poner en práctica países considerados de menor desarrollo.

Personalmente creo en una dictadura: la del conocimiento y en ninguna otra más. Considero fascinante (tal vez los jóvenes mucho menos) que se puedan comprar libros sin ir a la librería y que estos lleguen a la puerta de la casa aun desde países lejanos. Independientemente de que prefiera acudir a la librería y no sustraerme al placer de mirar y tocar, soy consciente que ello es retrógrado, tal vez sea excusa valedera mi cultura antigua y también mi edad antigua.

Sé, sin embargo, que la educación tenga la forma que tenga es la clave. Que la comprensión de la lectura puede hoy tener conceptos distintos y que ojalá así sea porque las estadísticas dicen que somos de los últimos en el continente y los penúltimos en lectura. Los jóvenes de hoy nos salvarán y con ello a las generaciones de las que ya son responsables.

Expresa Alor que “las organizaciones e instituciones deben asegurar que el principal potencial dentro de su estructura, el potencial humano alcance cumbres, que es aquí donde los centros de instrucción tienen una importancia fundamental para poder concretar el reto”.

Que “la calidad educativa se presenta como una necesidad y una exigencia de la sociedad, ya que cada vez es mayor la demanda de profesionales formados bajo tales estándares de calidad educativa mundial”.

Por esto el modelo europeo de gestión de calidad EFQM, que él analiza en el presente trabajo de tesis es uno de ellos.

Como tengo el privilegio de ser docente en la Escuela Naval del Perú, alma mater de nuestros hombres y mujeres de mar, me permito afirmar que en el contexto de la modernización en que se encuentra nuestra Escuela es de suyo acertado que en el mencionado modelo EFQM la referencia sea justamente el sistema de instrucción de la Escuela Naval. Esta experiencia permitirá generalizar el modelo para todos los centros de instrucción naval, lo que logrará al fin y al cabo un lugar de liderazgo, en instrucción superior, a la Marina de Guerra.

El autor analiza dos de los nueve criterios de evaluación del modelo EFQM y es una primera aproximación a la aplicación concreta del sistema de gestión de calidad educativa en la Escuela Naval. Ha tomado como referencia el Criterio Liderazgo y el Criterio Satisfacción del Cliente por presentarse como los más significativos dentro del sistema de instrucción de

la Escuela Naval, de tal manera valida con mayor precisión la hipótesis. El resto de criterios (de los ya mencionados nueve) se ha mantenido constantes en el tiempo.

La consultoría para esta tesis descansa en pilares científicos de gran solvencia tanto de la planta de la propia Escuela Naval como de la Dirección de Instrucción a quienes expuso, entre otros temas su opinión respecto a la aplicación de encuestas para los Criterios Liderazgo y Satisfacción del Cliente según el Modelo de Excelencia EFQM.

Debo reiterar en mi satisfacción por el esfuerzo que se aprecia en el trabajo desarrollado por Mario Miguel Alor Hurtado, me privilegio de conocerlo y con él a los suyos. Su fibra educativa acusa calidad heredada con el esfuerzo personal. Inquietud temprana en mi propia afición por la educación tiene relación con el colegio "Heroínas Toledo" del Callao cuya dirección ejerce desde el 15 de mayo de 1975 la maestra Constanza Hurtado, madre del autor de esta tesis. Tangencialmente he participado de actividades del querido colegio más conocido como "Las Toledo".

Hago de mí deber felicitar a la señora Hurtado, su esfuerzo familiar fructifica en sus hijos. La Marina de Guerra cuenta, en el caso particular que es la tesis de su hijo, con jóvenes oficiales que representan mucho más que una esperanza para la institución, son forjadores de una institución que ha conocido de héroes antiguos en la época de la independencia y de la guerra con Chile, pero que también tiene héroes modernos en los jóvenes muertos durante la guerra contra la subversión. A esta última pléyade honra, especialmente, el esfuerzo de los jóvenes profesionales de hoy, hombres y mujeres de mar y científicos a la vez que pertenecen a la misma generación en el tiempo pero que robustecen de consuno el vigoroso organismo de la Marina de Guerra del Perú.

**Fernando CASARETTO Alvarado**  
**Contralmirante (r)**



# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO METODOLOGICO-PROBLEMA

### 1.1 PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

#### 1.1.1 EL PROBLEMA

##### a) Antecedentes

Para poder enfrentar exitosamente la globalización económica, las instituciones requieren, cada vez más, utilizar conocimientos científicos en el proceso productivo y de gestión, orientados a la reducción de los costos de producción y a aumentar la calidad y valor de sus productos. La reconversión y modernización del aparato productivo no puede lograrse sin una adecuada base científica y tecnológica.

La exigencia de contar con una educación de mayor calidad es demanda de la sociedad actual, la cual ha creado la urgente necesidad de que el trabajo del hombre sea mucho más eficiente. Entonces, las Instituciones de Educación Superior, entonces, desempeñan un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos del más alto nivel, en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de tecnología para responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad moderna. Las Instituciones de Educación Superior son reconocidas cada vez más como un instrumento de



desarrollo de ciudades, regiones y países, y están consideradas como un factor clave para incrementar la competitividad y calidad de vida.

La Escuela Naval del Perú, ALMA MATER de la Oficiales de la Marina de Guerra, en su constante preocupación por ofrecer a los Cadetes y Aspirantes la mejor instrucción basada fundamentalmente en la figura del Gran Almirante del Perú, Miguel Grau Seminario, no debe permanecer estática ante las nuevas perspectivas del hombre como parte de la sociedad.

Actualmente la Escuela Naval cuenta con una de las infraestructuras más modernas, para la formación de sus Cadetes y Aspirantes así como una plana docente de primer nivel y sobre todo un gran potencial en su principal componente, los CADETES.

Actualmente la Marina de Guerra del Perú, atraviesa por un proceso de modernización y la aplicación de un modelo de Excelencia en su Sistema de Instrucción facilitará el proceso de mejoramiento continuo en la escuela Naval y en la Marina de Guerra del Perú.

Este trabajo de Tesis lo presento para obtener el Grado Académico de Magister en Ingeniería Industrial y es un **primer acercamiento** a la aplicación concreta del Modelo de Excelencia Educativa EFQM (European Foundation for Quality Management) en el Sistema de instrucción de la Escuela Naval del Perú.

## **b) Importancia del Problema**

El mundo actualmente, es testigo de los vertiginosos cambios en todos los aspectos del desarrollo humano, de las nuevas exigencias de la competitividad y la dinámica globalización de los mercados, que permite el libre intercambio comercial y cultural entre los países, obligando que cada miembro de este



mercado mundial sea cada vez más eficaz y eficiente con el objeto de competir al más alto nivel de productividad y calidad. Desde la perspectiva de la gestión educativa mundial, la **calidad de la educación queda determinada por la capacidad que tienen las instituciones para preparar al individuo**, cliente de la educación de tal modo que pueda adaptarse y contribuir al crecimiento y desarrollo socioeconómico de su país. De aquí surgen, diversas formas de valorar la calidad de la educación en función del progreso y de lo moderno, valores incuestionables de la sociedad actual. Podemos afirmar entonces que, la única manera de enfrentar los nuevos retos de la sociedad actual, es incrementar los niveles de calidad del sistema educativo en el Perú.

Con respecto al tema educativo señalaba Peter Drucker (1994) "el mayor de los cambios se ha producido en el campo del conocimiento y el mayor desafío es el de la educación ya que en el futuro inmediato se requerirá de personas diferentes educadas de distinta manera que como se hace hoy en día, con capacidades adecuadas para enfrentar y resolver situaciones nuevas en un entorno rápidamente cambiante."

La calidad de los sistemas educativos, actualmente en el país es deficiente. De ahí la **necesidad** de desarrollar mecanismos que permitan **evaluar y medir la calidad de los sistemas educativos**, toda vez que el funcionamiento de éstos se estima que representa el criterio para lograr una calidad educativa aceptable a las exigencias del mercado.

La sociedad post-industrial ha pasado ya el umbral de la llamada sociedad del conocimiento<sup>1</sup> y avanza inexorablemente hacia la primacía de la inteligencia y del conocimiento como principales factores del progreso económico. A manera de

<sup>1</sup> La Tercera Ola Alvin Toffler – 2002.



ilustración se pueden mencionar los siguientes datos. A escala mundial la producción de software informático - producto puro de la inteligencia humana - constituye la principal fuente de valor agregado en el comercio internacional.

Recientemente, la Asociación de la Industria Electrónica del Japón (EIAJ) ha estimado que las nuevas actividades vinculadas a la sociedad de la información tales como la telemática, el tele trabajo, la enseñanza a distancia, etc.- podrían alcanzar la envergadura de las industrias electrónicas o del automóvil, lo que supone una cifra del orden de los 527.000 millones de dólares. En la elaboración de chips el costo de los materiales representa menos del 1% del costo total.<sup>2</sup>

En estas circunstancias, la educación y la formación académica refuerzan su condición de elementos de carácter estratégico para el progreso social y económico, los elementos del conocimiento y la excelencia académica adquiridos en el proceso de formación educativa, constituirán entonces ingredientes indiscutibles de un capital humano de calidad y la mejor garantía de adaptación a exigencias de calificación y a entornos profesionales dinámicos.

La tradición innovadora de la Marina de Guerra del Perú se remonta a la realizada por la Misión Francesa de 1905 a 1914 y en 1919 por la Misión Norteamericana, la cual realizó una excelente labor en la formulación de las políticas de reforma de los sistemas administrativos de la Marina y modernización de los equipos de la Escuadra. Después de la Segunda Guerra Mundial, en la década de los cincuenta la Marina de Guerra del Perú observa con urgencia la necesidad de modernizar la

<sup>2</sup> Extracto de la Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración Universidad Autónoma de Guadalajara México presentada por Fabián Patiño.



Escuela Naval, de acuerdo a los grandes cambios que afectaron al mundo entero. Así, a finales de la década de los cincuenta retorna al país, una Comisión de Oficiales de la Escuela Naval del Perú procedentes de la Escuela Naval de Annapolis-USA, trayendo consigo experiencias e informes para ejecutar proyectos de ampliación y modernización de la Escuela Naval del Perú, los cuales ayudaron a desarrollar programas de modernización educativa y de planes curriculares. De esta valiosa experiencia obtenida de la Academia Naval Norteamericana, Alma Mater de líderes navales que condujeron el poderío naval norteamericano en las dos guerras mundiales, se obtuvieron valiosos informes que permitieron adaptar estos cambios, a nuestra visión, nuestras misiones y objetivos, de acuerdo a las exigencias de la época, permitiendo a la Marina de Guerra del Perú con estos nuevos conceptos el haber sido pioneros en la Era Misilera en Latinoamérica a inicios de la década de los setenta.<sup>3</sup>

Habiéndonos situado en el tiempo y en el espacio, después de revisar los nuevos enfoques de la realidad educativa mundial, llegamos a la siguiente reflexión: ***Uno de los factores más determinantes del crecimiento económico de los países es la incorporación del conocimiento científico y tecnológico en la sociedad en forma de innovación. (Reflexión propia-2003)***

En este contexto, deseo plantear la necesidad de revisar, los esquemas tradicionales de formación en la Escuela Naval, su visión, su misión, sus planes y objetivos, en general toda el sistema de instrucción, para adaptarlos a los nuevos roles de la

<sup>3</sup> En torno a la fructífera visita de la Comisión de ESNA a la Academia Naval de Annapolis en 1958. Sixto Huanambal Peralta. Revista de Marina 1,999 Nro. 2.



Marina de Guerra del Perú dentro de la sociedad y para poder alcanzar los estándares educativos de nivel mundial para la formación de profesionales que el mundo globalizado exige.

Con la elaboración del presente trabajo de Tesis propongo la aplicación del Modelo de Excelencia Educativa EFQM en el sistema de instrucción de la Escuela Naval, lo que se constituirá como un documento base que sirva de guía para su aplicación integral en todos los sistemas de Instrucción de la Marina de Guerra del Perú u otras organizaciones del sector educativo nacional.

En resumen, con la elaboración, publicación y aplicación del presente plan de tesis se pretende, proporcionar las herramientas necesarias para la aplicación del modelo de excelencia mencionado anteriormente, dar a conocer y facilitar un instrumento de validez probada para la mejora de las organizaciones.

### **c) Identificación del Problema**

Como hemos visto, los sistemas de formación académica de la Escuela Naval del Perú fueron adaptados de acuerdo a las experiencias de la última Comisión de Oficiales de la Escuela Naval a la Academia Naval de Anápolis USA, a finales de la década de los cincuenta, obteniendo como resultados la formulación y aplicación de los sistemas de formación académica, los cuales en algunos casos, se siguen aplicando hasta hoy a pesar de los grandes cambios tecnológicos, lo que resulta inadecuado.

Hasta hoy en el País y consecuentemente en la Escuela Naval del Perú:

- Se ha enseñado todo tipo de conocimientos, pero no se ha enseñado cómo generar nuevos conocimientos.



- Se ha enseñado inclusive dónde y cómo encontrar todo tipo de conocimientos, pero no a combinarlos para obtener nuevos conocimientos.
- Se han enseñado las reglas de cómo pensar lógicamente, pero no se ha enseñado a producir pensamientos nuevos.
- Se ha enseñado todo tipo de pensamientos, pero no el proceso y la mecánica para llegar a ellos.
- Se ha enseñado a creer ciegamente en un paradigma, pero no se ha enseñado a romper con él y a crear nuevos.

Debido a esta problemática encontramos que **la Escuela Naval del Perú no ha modernizado adecuadamente su Sistema de Instrucción**. Ante este escenario propongo que es necesario: actualizar sílabos, capacitar instructores, modernizar laboratorios y bibliotecas, diseñar proyectos educativos, diseñar proyectos de investigación propios y en conjunto con otras instituciones de Instrucción Superior, reformular Planes Estratégicos en base a las necesidades de la Institución y de la sociedad en su conjunto, desarrollar un Plan de Instrucción Institucional enmarcado en un Plan Educativo Nacional.

Esta problemática educativa no permite alcanzar estándares de calidad aplicados en las Instituciones Educativas líderes a nivel mundial, lo que se presenta como una gran desventaja frente a la actual revolución tecnológica e informativa y de competencias que presenta el mundo globalizado y que requiere profesionales líderes y altamente capacitados.

**d) Formulación y Planteamiento del Problema.**

El Sistema de Instrucción en la Escuela Naval del Perú, se ha diseñado en función de los perfiles profesionales tradicionales



del Oficial de la Marina, formados con un alto sentido del honor, caballerosidad y profesionalismo y además responde también a los roles que la sociedad a otorgado a las Instituciones militares del país, en el estricto cumplimiento de su misión como elemento fundamental para el desarrollo del país.

La Marina de Guerra del Perú atraviesa actualmente por un proceso de modernización, proceso que también debe comprometer profundamente a la Escuela Naval. El sistema de instrucción que actualmente es aplicado en la Escuela Naval del Perú, fue estructurado a finales de la década de los cincuenta. Sin embargo en los últimos diez años la Escuela Naval ha conseguido modernizar su sistema de instrucción y su infraestructura, así como realizar Convenios con las más prestigiosas Universidades del país, lo que permite al Cadete Naval desarrollarse profesional y técnicamente en forma paralela a su formación como Oficial de Marina, teniendo la oportunidad de alcanzar el Título Profesional a nombre de la Nación, en las diferentes ramas de Ingeniería, Humanidades y Administración, lo que significa un importante logro en la formación profesional de los Oficiales de Marina, sin embargo, las mejoras del Sistema de Instrucción en la Escuela Naval del Perú deben continuar. El contexto actual y los nuevos roles del individuo como parte de una sociedad cada vez más competitiva, así lo exigen.

Se hace necesario entonces frente al actual proceso de modernización de la Marina de Guerra, **dar paso a la sociedad post moderna, mejorando y actualizando** nuestro Sistema de Instrucción. Alvin Toffler, denomina a la sociedad moderna como **"la sociedad del conocimiento"** y así como él, otros intelectuales refieren en este sentido como **"la sociedad de la información"**.



Entonces, la aplicación del Modelo Europeo de Calidad Educativa EFQM, como herramienta de diagnóstico y gestión, permitirá determinar el estado actual de la Gestión en la Escuela Naval y el cual servirá como de punto de partida para la formulación y aplicación de planes y estrategias eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo de la Escuela Naval y de la Marina de Guerra del Perú.

### 1.1.2 OBJETIVOS

#### a) **Objetivo Principal**

Analizar y Diagnosticar mediante el Modelo Europeo de Gestión de Calidad EFQM, el Sistema de Instrucción de la Escuela Naval del Perú con la finalidad de plantear recomendaciones para mejorar sus indicadores de gestión en un plazo de 3 años.

#### b) **Objetivos Específicos**

1. Proponer el Modelo de Excelencia EFQM, como herramienta de gestión en el Sistema de Instrucción de la Escuela Naval del Perú.
2. De acuerdo al Modelo de Excelencia EFQM, determinar las áreas de mejora del actual Sistema de Instrucción de la Escuela Naval del Perú según los criterios de Liderazgo y Satisfacción del Cliente.
3. Proponer según el Modelo de Excelencia EFQM, cuestionarios y matrices de auto evaluación para la gestión del Sistema de Instrucción de la Escuela Naval.

### 1.1.3 HIPÓTESIS

#### a) **Hipótesis Principal**

Actualmente el Sistema de Instrucción de la Escuela Naval del Perú, alcanza el 63.7 % y el 68.7% del puntaje de evaluación



de los criterios de Liderazgo y Satisfacción del cliente respectivamente.

La aplicación integral del Modelo Europeo de Gestión de Calidad EFQM, permitirá mejorar los indicadores de gestión del Plan Estratégico de la Escuela Naval del Perú en un plazo de 3 años permitiéndole alcanzar estándares de calidad educativa.

**b) Hipótesis Específicas**

1. El modelo de excelencia EFQM es el más adecuado para ser aplicado en el Sistema de Instrucción de la Escuela Naval del Perú.
2. Las matrices de evaluación para el criterio Liderazgo y Satisfacción del Cliente del modelo de excelencia EFQM permitirá identificar las áreas de mejora en el Sistema de Instrucción de la Escuela Naval del Perú.
3. Los cuestionarios y las matrices de evaluación REDER del modelo EFQM facilitará la Auto evaluación del Sistema de Instrucción de la Escuela Naval del Perú.

**1.1.4 VARIABLES**

**a) Variable Dependiente**

Nivel de Excelencia del Sistema de Instrucción de la Escuela Naval del Perú. **NESI**

**b) Variables Independientes**

Criterio Liderazgo. **L**

Criterio Política y Estrategia. **PE**

Criterio Personas. **P**

Criterio Alianzas y Recursos. **AR**

Criterio Procesos. **PR**

Criterio Resultados Clientes. **RC**

Criterio Resultados Personas. **RP**

Criterio Resultados Sociedad. **RS**



### Criterio Resultados Clave. **RK**

Para la investigación se experimentará solo con el Criterio Liderazgo y con el Criterio Resultados en los Clientes por ser los más representativos dentro del Sistema de Instrucción de la ESNA y algunos de los de mayor ponderación dentro del Modelo EFQM.

#### c) **Modelo Propuesto para la experimentación:**

$$\text{N.E.S.I.} = [(1.0 \times L)+(0.8 \times PE)+(0.9 \times P)+(0.9 \times AR)+(1.4 \times PR)] + [(2.0 \times RC)+(0.9 \times RP)+(0.6 \times RS)+(1.5 \times RK)]$$

### 1.1.5 METODOLOGÍA

#### a) **Tipo de Investigación**

La tesis se desarrollará en su primera parte como una **Investigación Exploratoria**, orientada a identificar elementos del sistema de instrucción de la Escuela Naval, que puedan relacionarse con el modelo de gestión de calidad educativa EFQM, debido a que según las fuentes consultadas y la información obtenida sobre el mismo, hasta el momento no han sido aplicados a ninguna institución educativa de formación militar o naval del país, solo han sido aplicadas con éxito en Instituciones Universitarias y Colegios de Europa.

En una segunda parte, a medida que se profundice en el análisis del modelo, continuaremos la **investigación** de manera **descriptiva**, presentando los criterios de auto evaluación del modelo y profundizando en el criterio **LIDERAZGO** y **SATISFACCION DEL CLIENTE**, criterios muy bien definidos dentro de la estructura del Sistema de Instrucción de la Escuela Naval.



En la tercera parte de la tesis, la **investigación** será del **tipo experimental** efectuando simulaciones y proyectando resultados de auto evaluación para los criterios evaluados y manteniendo constantes los otros. Además se propone el modelo cómo una **herramienta de evaluación y diagnóstico** que puede aplicarse en el Sistema de Instrucción de la Escuela Naval del Perú facilitándole desarrollar estrategias y planes de mejora que le permitan lograr posicionamiento y ventaja competitiva con el resto de Instituciones y Centros de Instrucción del País.

**b) Fuentes y técnicas para la recolección de información**

Teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación, para la recolección de información se recurrirá principalmente a **fuentes primarias directas**, las cuales permitirán al investigador obtener a través de entrevistas y documentos proporcionados por elementos directamente involucrados en el Sistema de Instrucción de la Dirección de Instrucción de la Marina y de la Escuela Naval del Perú.

Las técnicas para la recolección de información serán la **Investigación Documental, la entrevista directa y aplicación de encuestas a expertos.**

**c) Matriz de Consistencia Metodológica.**

Con el fin de esquematizar el proceso de investigación científica se preparó una Matriz de Consistencia Metodológica con la finalidad de identificar los principales elementos de análisis y evaluación para la Tesis. Consultar Anexo A.



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 2.1 LAS NUEVAS CONCEPCIONES DE LA PERSONA COMO PARTE DE LA SOCIEDAD Y SUS NUEVOS ROLES

La educación en el Perú, viene determinada por carencias y debilidades de la acción educativa: el analfabetismo, la falta de escolarización, los altos niveles de repitencia y abandono escolar, el deterioro de la calidad de la educación y las limitaciones laborales y profesionales a que se enfrentan los docentes, por su bajo nivel académico y sobre todo los alumnos que al egresar y no haber recibido una educación de calidad, no pueden afrontar las demandas reales de trabajo que el sistema económico del país necesita para enfrentar el subdesarrollo.<sup>4</sup>

La necesidad de contar con profesionales y técnicos formados bajo una cultura de calidad educativa, aliviaría las necesidades que el país requiere como, profesionales proactivos y competentes, mano de obra calificada, ciudadanos con identidad nacional, con valores morales y éticos, padres de familia responsables, políticos comprometidos con su región y con la sociedad. La tesis: **“la educación es el medio principal para afrontar con éxito los retos a los que se enfrenta el**

<sup>4</sup> Boletín Informativo CRECER del Ministerio de Educación del Perú-2001.



**país para salir del subdesarrollo”** es uno de los principales argumentos de mi investigación.

En estas circunstancias, **la educación y la formación académica refuerzan su condición de elementos de carácter estratégico para el progreso social y económico**, los elementos del conocimiento y la excelencia académica adquiridos en el proceso de formación educativa, constituirán entonces ingredientes indiscutibles de un capital humano de calidad y la mejor garantía de adaptación a exigencias de calificación y a entornos profesionales dinámicos.

Por otro lado, la modernidad ha llevado consigo a los países avanzados a un mayor protagonismo del individuo y una consolidación del ejercicio de su ciudadanía. Consecuentemente, el nivel de exigencia de los usuarios ante los bienes y servicios que les prestan tanto las entidades privadas como, las instituciones públicas ha aumentado de forma notable y su impacto se ha visto acentuado por un contexto social en el que se han revalorizado las libertades individuales y, en particular, la libertad de elegir el mejor producto o servicio, para el presente caso, el servicio EDUCATIVO.

Las Instituciones líderes en producción de bienes y servicios, en el ámbito mundial han reaccionado frente a este nuevo panorama, han redefinido el concepto de calidad para incorporar al cliente en el núcleo mismo del concepto y de todo el proceso en su conjunto. **La óptica del destinatario del producto o del servicio se ha convertido en una referencia fundamental a la hora de establecer lo que tiene calidad y lo que no la tiene.** Las modernas concepciones de calidad, incluyen al cliente y a cualquier miembro de una organización en el concepto de calidad, ya que con sus aportes generan valor agregado y contribuyen a la



**mejora continua de sus procesos, destacando la importancia de su cultura organizacional y de la ética en la institución.<sup>5</sup>**

Esta corriente humanista constituye el nuevo espíritu de gestión de las organizaciones, ese aumento del interés por las personas, sean estas externas o internas a la organización, pueden ser interpretados como un mecanismo de adaptación a las nuevas exigencias de este contexto socio-histórico que es característico de las sociedades avanzadas.

## **2.2 ALGUNAS ESTADÍSTICAS DEL SISTEMA EDUCATIVO PERUANO. FUENTE: INEI<sup>6</sup>**

Aquí presentaré los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2001, en relación a principales aspectos de la realidad educativa del país, en las que se consideran variables como: acceso a la educación de la población de 3 y más años de edad, vinculado a variables socio económicas y demográficas, nivel de educación de la población de 15 años y más, asistencia escolar y población de 14 a 24 años que estudia y trabaja. Encontrando resultados como los siguientes:

1. La medición de los Niveles de Acceso a la Educación, nos indican que el 55,9% de la población de 3 y más años de edad, ha tenido acceso pleno a la educación, el 34,4% ha tenido acceso parcial y el 9,7% no han logrado acceder a la educación.

2. Según grupos especiales de edad, el acceso pleno es de 46,4% para la población de 17 y más años de edad. En segundo lugar, con 27,2% se encuentran los menores entre 6 y 11 años; luego se ubican

<sup>5</sup> La Gestión de Operaciones y de la Producción. La llave del desarrollo económico 1,999. Ph.D. Edgar Cabrera Anadon.

<sup>6</sup> Encuesta Nacional de Hogares ENAH. 2001



los adolescentes de 12 a 16 años, con 19,4% y, finalmente los menores de 6 años con 7,0%.

3. Del total de la población con acceso parcial a la educación, el 59,2% se encuentra en el área urbana y el 40,8% en el área rural.

4. Más de la mitad, 54,9% de la población que no accedió a la educación tienen 25 y más años de edad. Otro porcentaje importante se encuentra en el grupo de menores de 6 años, (37,3%), situación que podría deberse a que aún no habrían iniciado sus estudios. Además se observa que el 4,9% de niños entre 6 y 11 años de edad, estarían en esa misma condición.

5. Casi las dos terceras partes de la población que no ha tenido acceso a la educación reside en el área rural, 61,1%. Por región natural el mayor porcentaje de ellos, 56,5% residen en la sierra y la menor proporción en Lima Metropolitana, 11,5%.

6. La ENAHO, indagó acerca de las razones que explican el no acceso a la educación. Entre las razones consideradas por los entrevistados que tenían algún año de educación primaria, el 29,5% mencionó "problemas económicos", el 21,9% indicó que "no les gustaba el estudio" y el 10,9% señalaron "problemas familiares". Además el 9,8% manifestó que no estudiaban porque "estaban trabajando".

7. En 1998, el 41,5% de la población de 15 y más años de edad declaró contar con algún año de educación secundaria y el 20,0% con educación superior. Por otra parte, la proporción de personas sin ningún nivel de educación, habría disminuido de 12,3% en 1993 a 7,9% en 1998.



8. En el área urbana tres cuartas partes, 75,4%, de la población de 15 años y más ha superado la educación primaria. En el área rural, sólo el 30,7% se encuentra en una situación similar.

9. El Promedio de Años de Estudio alcanzados por la población de 15 y más años a nivel nacional en 1998, sería de 8,4 años. Según área de residencia, se encuentra que el promedio en el área urbana es de 9,7 años y, en el área rural, de 5,3 años.

10. El nivel de educación del grupo poblacional de 17 a 19 años muestra diferencias importantes con la población de 15 y más años. El 72,5% de personas de 17 a 19 años declararon haber estudiado algún año de educación secundaria, el 17,7% tienen estudios primarios y, el 8,3% han alcanzado por lo menos un año de educación superior. La población sin ningún nivel de educación representa únicamente el 1,5%.

11. En el grupo poblacional de 17 a 19 años, el promedio de años de estudio es de 9,1, elevándose a 9,8 años en el área urbana y disminuyendo a 7,5 años en el área rural. Cabe destacar que en este grupo de edad, el promedio de años de estudios a nivel nacional, es igual en hombres y mujeres, (9 años).

12. Para 1998, de acuerdo a los resultados de la ENAHO, la Tasa de Asistencia Escolar alcanzó el 36,3% para la población total. La asistencia escolar en el caso de los varones es de 37,7% y de 34,9% en las mujeres.

13. La tasa de asistencia a centros educativos del grupo en edad escolar, esto es, de 6 a 24 años es de 70,9%. En el área urbana, el 72,0% de la población de este grupo de edad, está asistiendo a un centro o programa educativo y en el área rural el 69,1%. Para los



varones que tienen entre 6 y 24 años de edad, la tasa es de 71,9% y para las mujeres de 70,0%.

14. La tasa de asistencia a centros y programas educativos de primaria, es de 91% a nivel nacional. Esta tasa representa el porcentaje de niños de 6 a 11 años que asisten a la escuela, en relación al total de niños de ese grupo de edad.

15. En el nivel secundario, la asistencia a centros y programas educativos es de 62,0% a nivel nacional. Esta tasa representa el porcentaje de jóvenes de 12 a 16 años que asisten al colegio, en relación al total de jóvenes de ese mismo grupo de edad.

16. El 14,5% del grupo de jóvenes que se encuentran en el tramo de edad de 14 y 24 años, declararon que en 1998 estudiaron y trabajaron. Entre los varones la proporción es más alta, 17,0% que en las mujeres 12,0%. A nivel de área de residencia, se aprecia en el área rural una mayor proporción de jóvenes que estudian y trabajan, 15,7% en área urbana, este porcentaje es 13,9%.

17. Entre los adolescentes de 14 a 17 años que estudian y trabajan, los resultados señalan que el 20,6% realizan las dos actividades. Entre los varones la proporción es de 24,0% y entre las mujeres de 17,4%.

18. La mayor proporción de la población de 14 a 17 años que estudia y trabaja se encuentra en el área rural, 24,4%, luego se ubican las ciudades menores con 21,6%. La menor proporción se observa en Lima Metropolitana con 14,3%.

19. La ENAHO también ha posibilitado estudiar a los jóvenes que en 1998, no estudiaron ni trabajaron. Al respecto, los resultados señalan que únicamente el 3,7% de jóvenes entre 14 y 24 años de edad,

declararon que no estudiaron ni trabajaron. Entre las mujeres la proporción es ligeramente más alta, 3,7% que en los varones 3,6%.

## ANALFABETISMO



a/ Las cifras del año 2001 no son comparables con la serie 1997-2000, debido a los cambios metodológicos en los siguientes puntos: i) ampliación de la muestra a 18, 824 hogares, en los años anteriores la muestra era alrededor de 3,500 hogares; ii) incorporación de un nuevo marco muestral en base al pre-censo de 1999, anteriormente la referencia era el censo de Población y Vivienda de 1993, iii) corrección de las no-respuestas para Lima Metropolitana en base a información socio-económica de empresas de estudios de mercado

FUENTE INEI - ENCUESTA NACIONAL DE HOGARES MTRIM. 1997-2001.

Grafico 2.1

## ACCESO A LA EDUCACION



Grafico 2.2

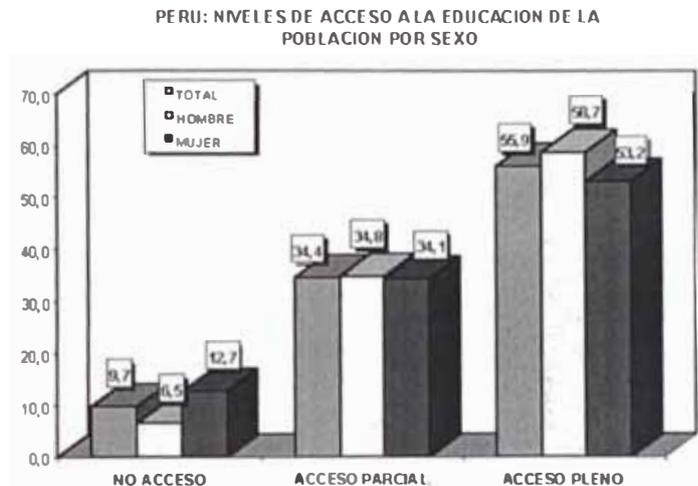


Gráfico 2.3

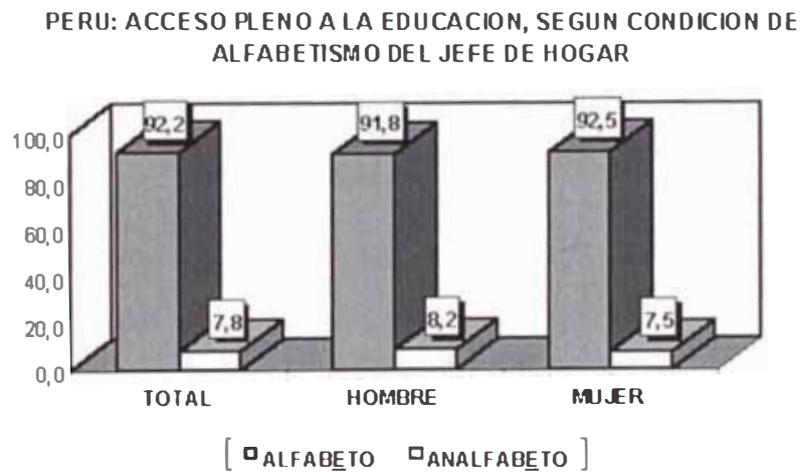


Gráfico 2.4

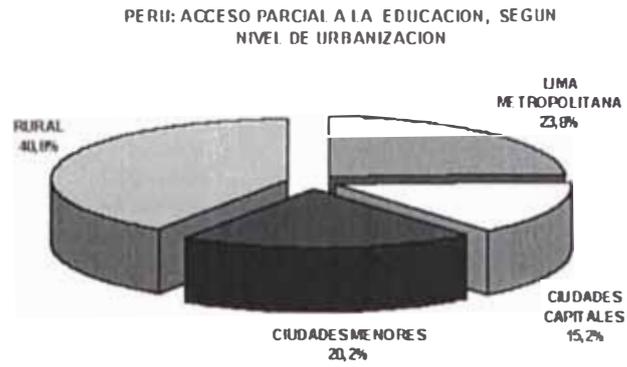


Gráfico 2.5

PERU: ACCESO PARCIAL A LA EDUCACION, SEGUN CONDICION DE ALFABETISMO DEL JEFE DE HOGAR

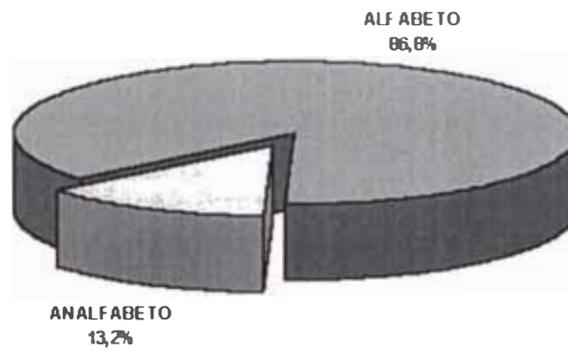


Gráfico 2.6



### PERU: POBLACION SIN ACCESO A LA EDUCACION, SEGUN NIVEL DE URBANIZACION

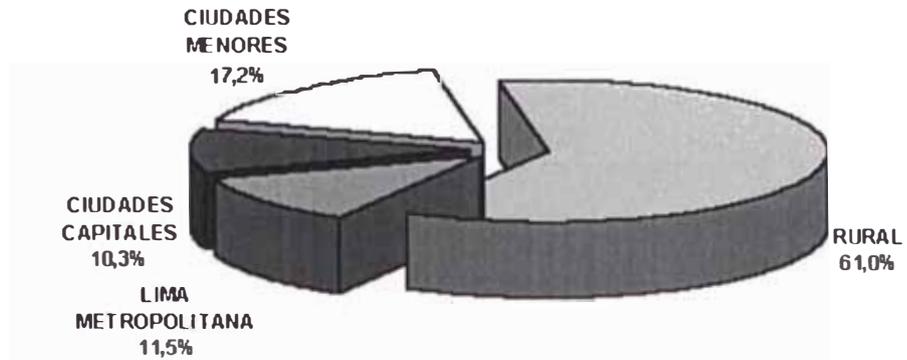


Gráfico 2.7

### PERU: POBLACION SIN ACCESO A LA EDUCACION, SEGUN NIVEL EDUCATIVO DEL JEFE

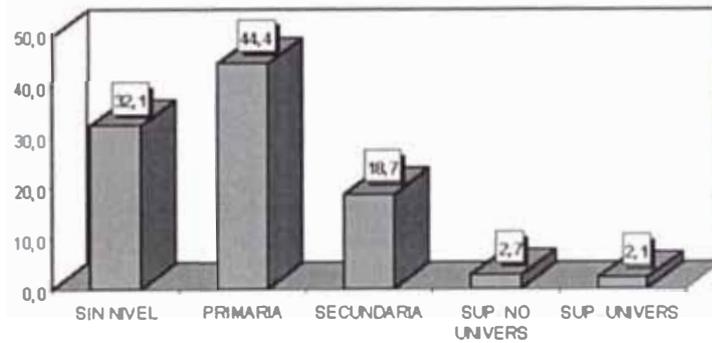


Gráfico 2.8



### PERU: RAZONES DE NO ACCESO A LA EDUCACION SECUNDARIA POR SEXO

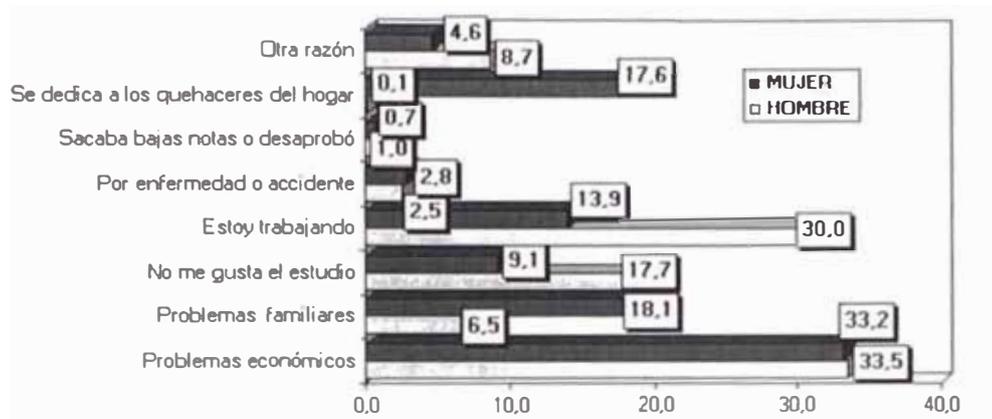


Gráfico 2.9

### PERU: RAZONES DE ACCESO A LA EDUCACION SUPERIOR POR SEXO

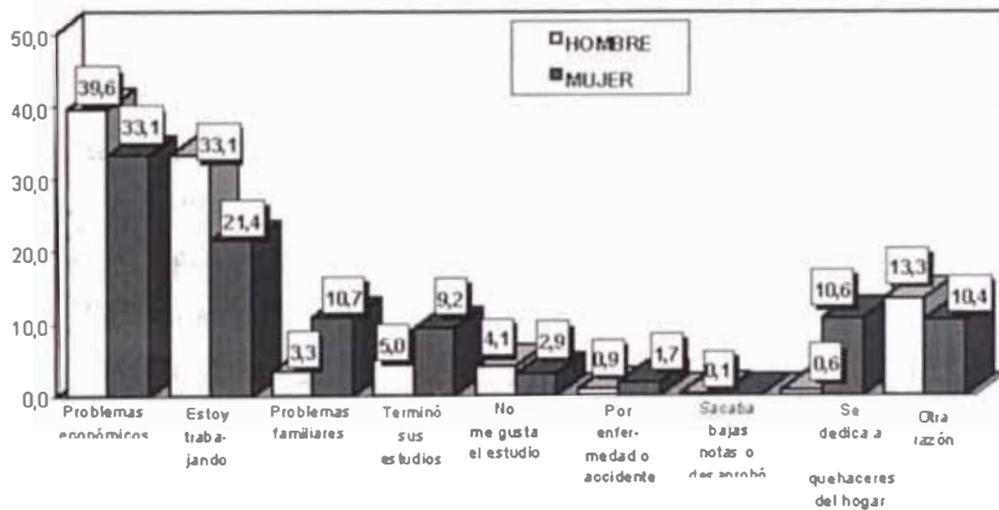


Gráfico 2.10



## NIVELES DE EDUCACIÓN

PERU: NIVEL DE EDUCACION ALCANZADO POR LA POBLACION DE 15 Y MAS AÑOS, 1998

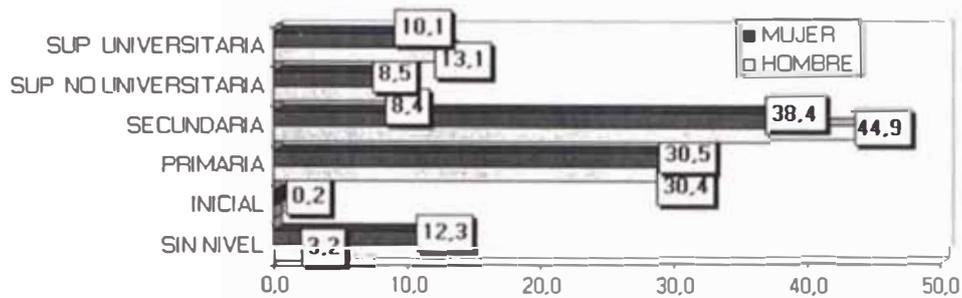


Gráfico 2.11

PERU: NIVEL DE EDUCACION ALCANZADO POR LA POBLACION DE 17 A 19 AÑOS

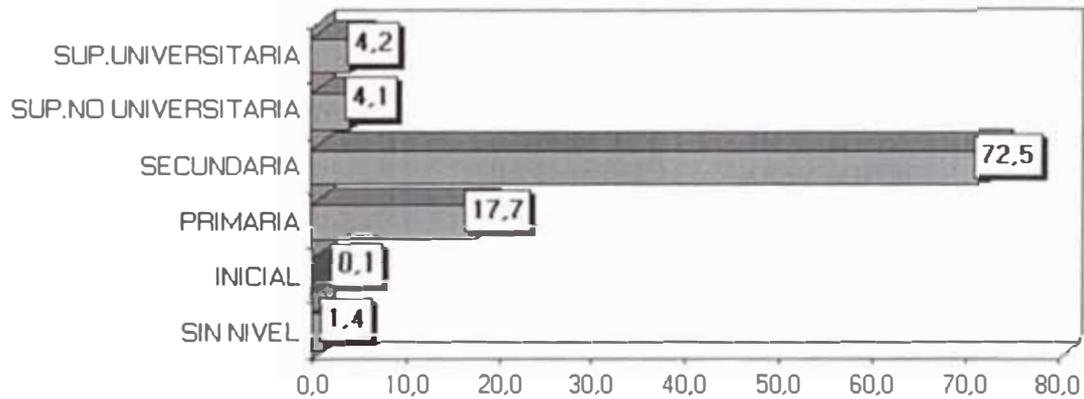
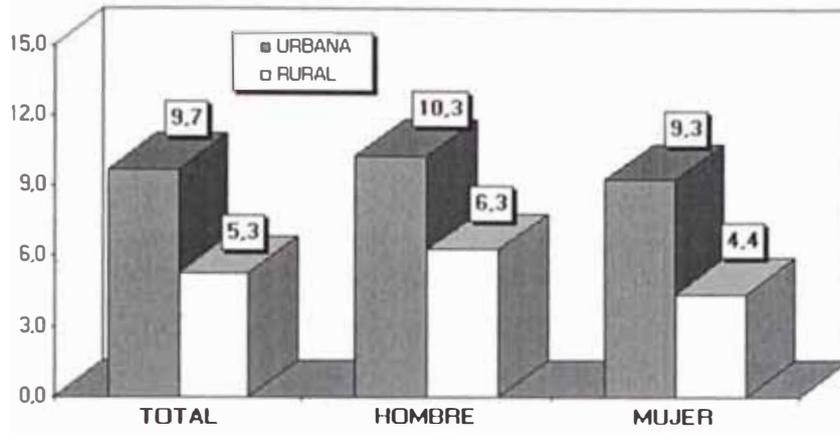


Gráfico 2.12

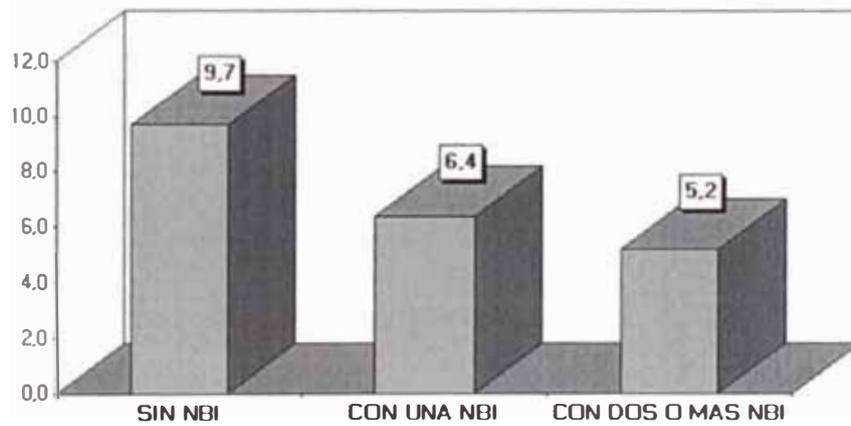


**PERU: AÑOS PROMEDIO DE ESTUDIOS DE LA POBLACION DE 15 Y MAS AÑOS POR SEXO Y AREA DE RESIDENCIA**



**Gráfico 2.13**

**PERU: AÑOS PROMEDIO DE ESTUDIOS, POR NECESIDADES BASICAS INSATISFECHAS DEL HOGAR**



**Gráfico 2.14**



### PERU: AÑOS PROMEDIO DE ESTUDIOS, SEGUN CONDICION DE ALFABETISMO DEL JEFE DE HOGAR

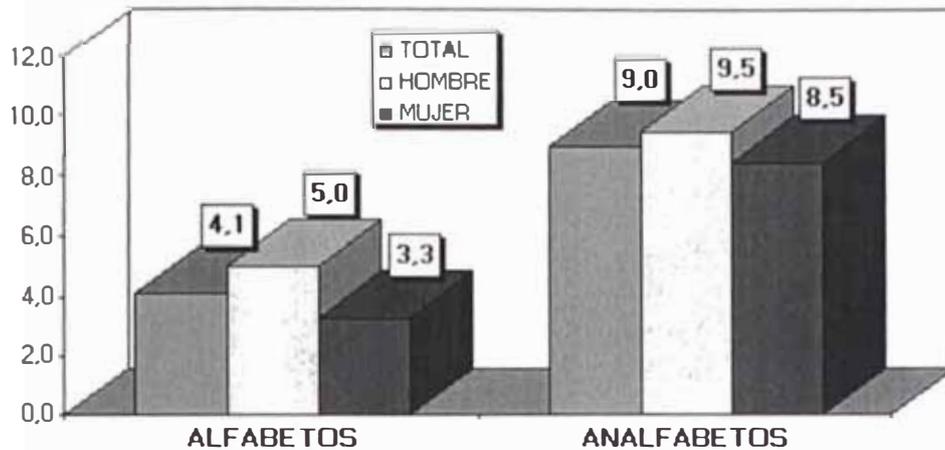


Gráfico 2.15

### PERU: AÑOS PROMEDIO DE ESTUDIOS DE LA POBLACION DE 17 A 19 AÑOS, SEGUN SEXO Y AREA DE RESIDENCIA

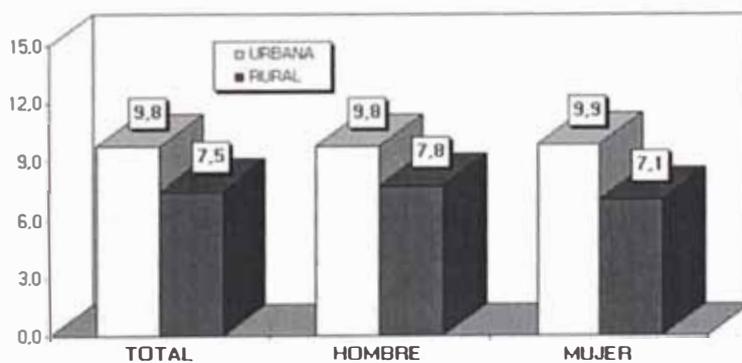


Gráfico 2.16



PERU: AÑOS PROMEDIO DE ESTUDIOS DE LA POBLACION DE 17 A 19 AÑOS DE EDAD, SEGUN EDAD PROMEDIO DE LOS MIEMBROS DEL HOGAR

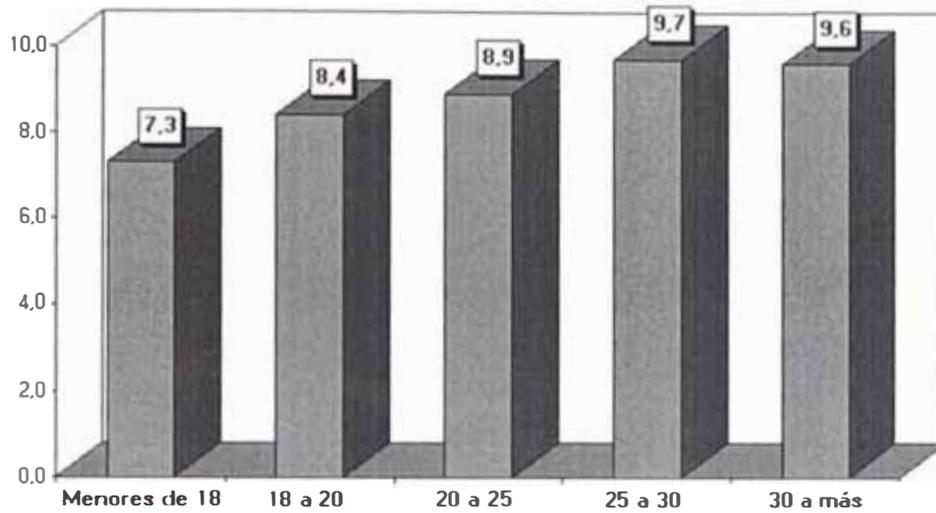


Gráfico 2.17

## Asistencia escolar

PERU: TASA NETA DE ASISTENCIA A EDUCACION INICIAL POR SEXO

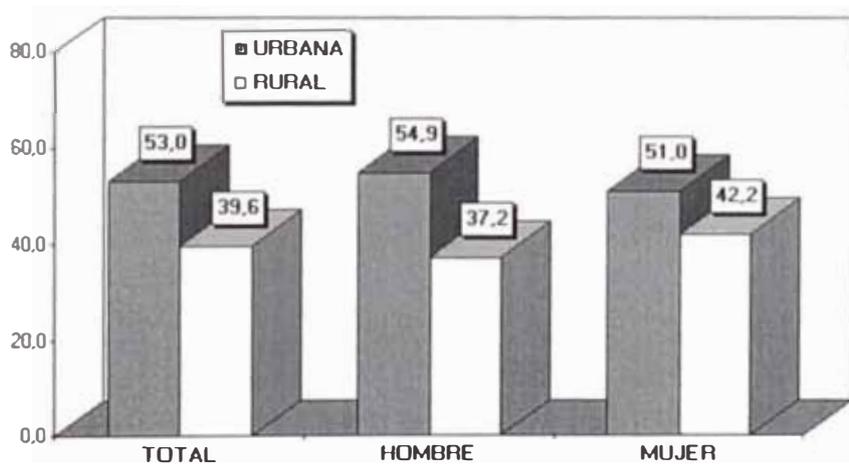


Gráfico 2.18



TASA NETA DE ASISTENCIA A EDUCACION SECUNDARIA  
POR REGION NATURAL

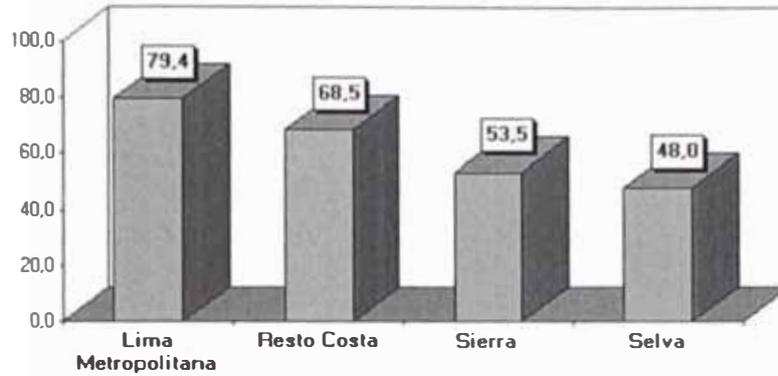


Gráfico 2.19

TASA NETA DE ASISTENCIA A EDUCACION SUPERIOR POR  
NIVEL DE URBANIZACION

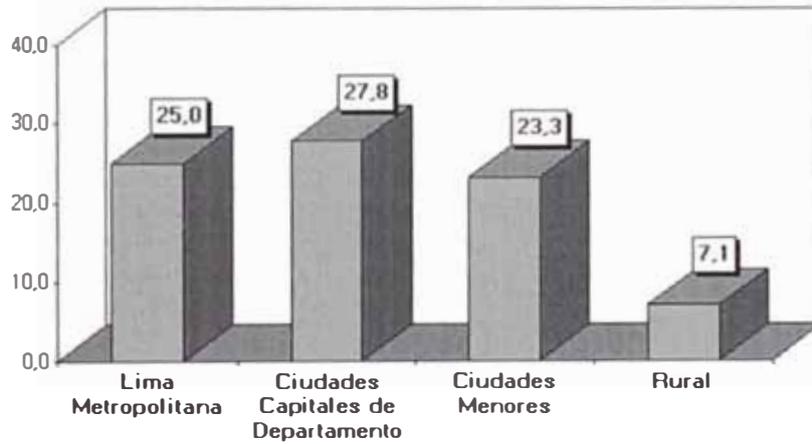


Gráfico 2.20



### PERU: TASA NETA DE ASISTENCIA A EDUCACION SUPERIOR POR SEXO

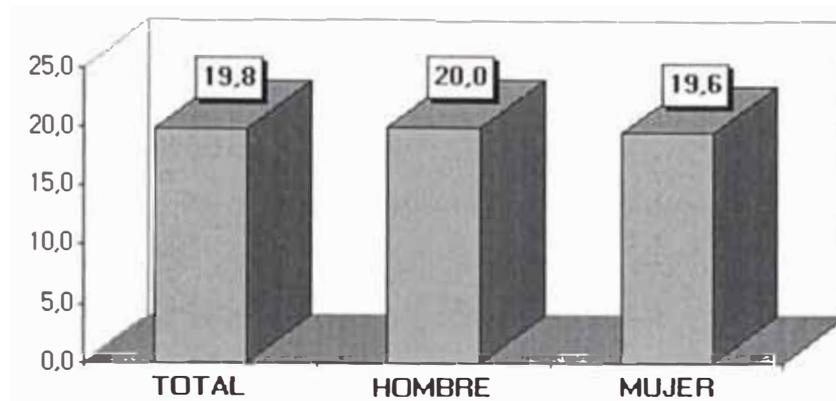


Gráfico 2.21

### EVOLUCION DEL NUMERO DE TITULADOS EN EDUCACION SUPERIOR UNIVERSITARIA, 1990-2000

Año	Univ. Públicas	Univ. Privadas
1990	10 920	3 802
1991	11 031	4 468
1992	11 664	4 783
1993	13 870	8 848
1994	14 436	10 194
1995	14 617	11 439
1996	15 677	10 956
1997	18 775	11 823
1998	22 829	11 861
1999	22 796	13 036
2000	23 139	15 405

Fuente: Asamblea Nacional de Rectores Dirección de Estadística e Informática

Gráfico 2.22

## 2.3 LA CALIDAD Y SU EVOLUCIÓN. “DE LA CALIDAD A LA EXCELENCIA”.

La “calidad” se ha transformado en una palabra de moda, que se encuentra en los grandes debates educativos, en las reformas del sector educativo, en los proyectos de desarrollo educacional de las



instituciones educativas y también en las instituciones de servicios y producción.

Claramente hemos encontrado durante nuestra investigación, propuestas de Organizaciones que enfatizan la búsqueda de la calidad como un proceso continuo de perfeccionamiento en la dinámica educativa. Otras, en cambio, promueven la necesidad de medir ante todo los resultados obtenidos, especialmente el rendimiento de los alumnos, para que sirva de comparación y estímulo a la mejoría de la práctica educativa. Empecemos entonces por definir que la calidad es un concepto en constante evolución y que ha ido adquiriendo nuevos significados a lo largo del tiempo.

Se pueden diferenciar 4 etapas en dicho proceso de evolución:<sup>7</sup>

- . **1ª Etapa: Calidad mediante Inspección**
- . **2ª Etapa: Control Estadístico de la Calidad**
- . **3ª Etapa: Aseguramiento de la Calidad**
- . **4ª Etapa: La Calidad como Estrategia Competitiva**

En un primer momento, la calidad era entendida como inspección final del producto. El objetivo era adecuar el producto o servicio a los fines en base a los cuales había sido producido (conforme a los estándares preestablecidos), pero no la mejora de éste.

Con posterioridad, y como consecuencia de la ineficiencia anterior, se incorporó la inspección o control en la cadena de producción o control estadístico de la calidad.

La tercera etapa en el proceso de evolución, surge con la formulación de las normas de aseguramiento de la calidad, tales como las normas de la Serie ISO 9000. Dicha etapa supuso la introducción de un elemento preventivo. El aseguramiento de la calidad no sustituye al control de la calidad, sino que lo integra y lo complementa.

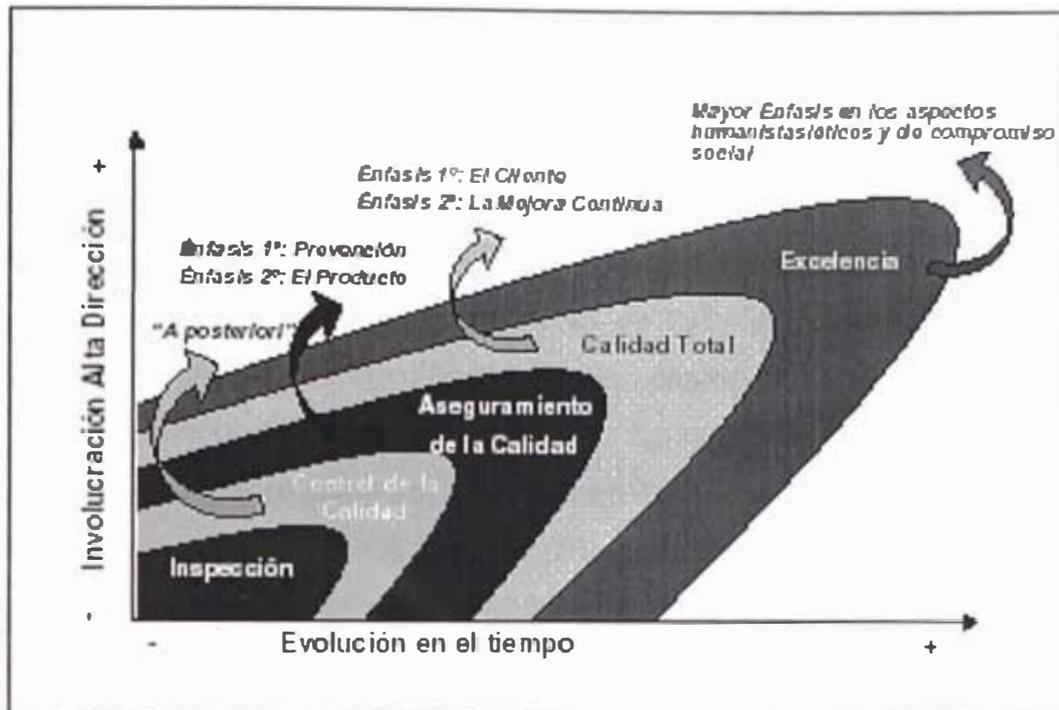


Figura 2.23 Evolución en el tiempo del concepto calidad.  
Fuente: De la calidad a la excelencia. Martín Castilla 2002

La introducción del concepto de calidad total y la instauración de la calidad como estrategia competitiva, supuso un salto importante al adoptar un enfoque integrador de la gestión que incluye los esfuerzos de los diversos grupos con interés en la organización (especialmente la dirección) para desarrollar, mantener y mejorar la calidad, orientando la producción o la prestación del servicio a la plena satisfacción al cliente, a los niveles más económicos posibles.

La calidad total no es sólo un sistema, supone una filosofía, una cultura, una estrategia y un estilo de dirección y no posee límites definidos que la acoten. De esta forma, la gestión óptima o "Excelencia" supone la disponibilidad de un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice los requisitos especificados de productos / servicios, pero además incluye la satisfacción del cliente (interno y externo - incluyendo tanto al destinatario de los productos o servicios, **como el personal y a la sociedad en su conjunto**), la gestión de todos los procesos de la organización y la optimización en la gestión



de los recursos de forma sostenible y respetuosa con el medio ambiente.

Vistas las connotaciones históricas del término "calidad", se justifica el debate actual acerca de la conveniencia de sustituir dicho término por el de "excelencia en la gestión", reservando el término calidad para lo que son instrumentos de gestión de la calidad. En lo sucesivo al citar "calidad", nos referiremos a la concepción amplia de excelencia.

La orientación de las organizaciones hacia la calidad supuso un avance en la concepción del mercado en las sociedades democráticas más evolucionadas. Dicha implantación permite introducir un elemento unificador o de estandarización que abre las posibilidades de la competencia en el mercado global actual, constituyendo un factor fundamental para la continuidad o sostenibilidad a largo plazo de la organización y su actividad.

La liberalización de los mercados y la competencia (con ciertas limitaciones inherentes a la responsabilidad social de las organizaciones) es positiva como factor catalizador o impulsor de la innovación, la creatividad y, en definitiva, de la mejora continua de las organizaciones.

Si analizamos pues las posibles contribuciones de la calidad a la competitividad de la organización, podemos establecer las siguientes afirmaciones:

- La calidad supone la adición de valor al producto o servicio y la orientación de la organización y sus procesos a la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- La calidad orienta sus esfuerzos a alcanzar la eficiencia interna y eficacia externa.
- La calidad constituye un factor importantísimo de motivación, satisfacción e identificación de las personas con la misión, visión (entendida como hacia dónde se quiere dirigir la organización), valores y estrategia adoptada por la organización.



- La calidad permite la sostenibilidad de la actividad de la organización y una visión a largo plazo del negocio.
- La calidad permite a la organización labrar una reputación, que influye en la consistencia y sostenibilidad tanto en el posicionamiento de sus productos y servicios ante el mercado como en la identificación de las personas con la misma y en las relaciones de ésta con la sociedad y sus instituciones.

## **2.4 CALIDAD EDUCATIVA. UNA PREOCUPACIÓN MUNDIAL PERSPECTIVAS Y RETOS**

La historia de la búsqueda de “calidad” no es nueva. Ya Aristóteles y Platón hablaban de una educación de calidad para todos los jóvenes de la sociedad. También Comenio<sup>8</sup> en su *Didáctica Magna* en los siglos XVI y XVII proponía la organización de las escuelas para instruir a toda la juventud en todo aquello que pueda hacer al hombre sabio, que se le prepare para adquirir un conocimiento verdadero y sólido, no falso y superficial. Mayores avances con respecto al tema de calidad en la educación se encuentran en la época de la Ilustración y la Revolución Francesa, con la constante de acabar con la ignorancia con la mayor rapidez y eficacia posible y luchar por la “perfecta educación de la juventud” y “perfecta formación de los educadores”.<sup>9</sup> Siguiendo la doctrina del progreso en la Ilustración, Bowen recuerda que en las instituciones educativas de esta época, ya sean Universidades, colegios o escuelas, había una disposición a favor de la mejora perpetua, un interés por hacer que la institución

<sup>8</sup> Comenio, Juan Amós. *Didáctica Magna*. México. Editorial Porrúa, S.A., 1982. Segunda Edición. Pág. 41.

<sup>9</sup> Cano García, Elena. *Evaluación de la Calidad Educativa*. Madrid. Editorial La Muralla, S.A. 1998 Colección Aula Abierta.



mantuviera el ritmo de la mente humana, ya que “la gran distinción del hombre” está en “que es un ser progresivo”.<sup>10</sup>

Ya en el siglo XX, en el año 1936, se destaca la creación del Consell de l' Escola Nova Unificada (CENU) que apuesta por una escuela solidaria, compensatoria y basada en los principios de la “escuela nueva”. Se reconoce el derecho a la cultura de todos considerando que la formación ha de ser continua a lo largo de toda la vida.

En los años sesenta, tras la euforia de los movimientos de planificación y la consolidación de la extensión de cobertura educativa, aparecen los primeros indicios de preocupación por la calidad. En esta década se destaca la “inversión en capital humano” y la reducción, con mucha frecuencia, de las políticas educativas a la formación de mano de obra. La aparición de nuevos conceptos sobre desarrollo trajo consigo un nuevo cuestionamiento sobre las políticas educativas, especialmente a lo relacionado con la demanda social de educación. La sociedad en su conjunto debía tomar parte en su desarrollo, reconocer la importancia de la educación de masas y garantizar a todos un cierto nivel de enseñanza, la alfabetización y la educación de adultos.<sup>11</sup>

En una revisión de la expansión cuantitativa de esta década que hiciera la UNESCO, concluyen que “en muchos países se ha comprobado una discordancia entre la expansión cuantitativa de los sistemas y la eficacia de la acción educativa, y que enormes recursos financieros y humanos consagrados a desarrollar modelos educativos costosos, a menudo están lejos de haber dado los resultados que se esperaba de ellos”.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Bowen, James. Historia de la Educación Occidental. Barcelona, Editorial Herder, 1992. Tomo tercero. Pág. 371.

<sup>11</sup> UNESCO. Sobre el Futuro de la Educación: Hacia el Año 2000. Madrid, Ediciones Narcea S.A.1990.

<sup>12</sup> Faure, Edgar y otros. Aprender a Ser. Alianza Universidad/ UNESCO. Madrid, 1987, Duodécima reimpresión. Págs. 254 y 255.



En esta misma década, en EUA surge el movimiento de rendimiento de cuentas- *accountability*, como parte del “Movimiento de Escuelas Eficaces”. Este movimiento que nace en relación al interés en la eficiencia, apostó al fuerte liderazgo del director de la escuela, al clima seguro, ordenado y disciplinado, al desarrollo de habilidades instructivas básicas, al rendimiento de los alumnos, a los objetivos de la escuela y a los resultados altos tales como las mejores puntuaciones en los exámenes.

Los informes nacionales sobre el estado del sistema educativo, se mostraron claramente pesimistas acerca de la posibilidad de la escuela de compensar los efectos de la procedencia social y los déficit lingüísticos y culturales de los sujetos, provocando un cambio cualitativo en su conducta y condición social. El trabajo de Coleman<sup>13</sup> sobre la influencia de las escuelas en los resultados de los estudiantes, muestra otros indicadores como prediciendo el rendimiento académico de los alumnos, tales como los antecedentes familiares, la clase social, la influencia de su entorno y de la tradición, así como la localización de la vivienda (rural vs. urbano).

A partir del Informe Coleman, se inicia una nueva etapa en la investigación educativa para demostrar la eficiencia de las escuelas y los factores determinantes que inciden en la “calidad” de un centro educativo, lo que permite ver que los primeros modelos de proceso-producto son la base para la generación de los sistemas dimensionales, donde se identifican factores contextuales y escolares como determinantes de la eficacia de los centros. Así, en la primera etapa del movimiento, surgió el “modelo de 5 factores” que identificaba las variables de mayor correlación con la eficacia estudiantil: el liderazgo del director y la atención que presta a la institución; las grandes expectativas de los profesores sobre los alumnos; el énfasis del trabajo en el aula sobre las habilidades

<sup>13</sup> “Equality of Educational Opportunity”.



básicas; el control continuo del progreso del estudiante, y el clima ordenado y seguro en el centro.

Pese a los aportes posteriores realizados en la década de los años ochenta y principios de los noventa, sobre nuevos sistemas de indicadores como un nuevo modo de establecer una teoría implícita acerca de la eficacia educativa, el movimiento de escuelas eficaces “no ha tenido el éxito esperado en la transformación de la escuela”...“el fracaso de este movimiento se debe a que la mayoría de los estudios tratan de buscar soluciones simples a problemas de naturaleza bastante compleja”.<sup>14</sup>

Independientemente del éxito o fracaso del Movimiento de Escuelas Eficaces, el dato más relevante es que a partir de los años setenta comienza a resurgir un interés marcado por la calidad. Pero es en los años ochenta, con la restricción económica y la maximización de la rentabilidad donde toma fuerza la necesidad de luchar por la calidad, surgiendo como el epicentro del discurso de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico y de la Comisión Nacional para la Excelencia de la Educación de la administración Reagan en EUA, la cual realiza planteamientos específicos sobre este tema en 1983.<sup>15</sup>

Refiriéndose al documento que hiciera esta Comisión para la Excelencia de la Educación, titulado “Una Nación en Peligro”, que plantea que la baja calidad de la educación norteamericana es una debilidad estratégica y una de las causas principales de la desventaja en la competencia tecnológica y productiva con el Japón, Daniel Filmus considera que “es un buen ejemplo de la preocupación universal que existe sobre esta problemática”.<sup>16</sup> Detrás de este marcado interés por la calidad está la competencia entre los países y

---

<sup>14</sup> Cano García, Op. Cit. Pág.35-36.

<sup>15</sup> Husen, Torsten. “Ahora la Calidad es el grito de Batalla del Discurso” en La Calidad de la Educación: Entre el Eslogan y la Utopía. Buenos Aires, Editorial Magisterio del Río de la Plata. 1997.

<sup>16</sup> Filmus, Daniel y otros. Los Condicionantes de la Calidad Educativa. Buenos Aires, Ediciones Novedades Educativas, 1995. Pág. 11



la necesidad de una educación altamente cualificada para tener mejores trabajadores, lo que expresa en gran medida la readecuación de la relación entre la economía y la educación. En esta nueva dimensión, no se trata sólo de mejorar la calidad de la formación universitaria o técnica, sino de introducir criterios de eficiencia y de adecuación en la formación de niveles más amplios de la población. Desde el punto de vista del empleo, los menos preparados quedarán inexorablemente fuera de la posibilidad de encontrar un trabajo. Más aún, la creciente internacionalización del mercado de formación y de la movilidad laboral, hacen que la competencia entre ciudadanos de diferentes países por un determinado puesto de trabajo tienda a aumentar con el tiempo, con la repercusión sobre la calidad exigible a cualquier nivel educativo, especialmente a la educación superior.

Por otra parte, se evidencia una conexión entre la perspectiva global y la dimensión individual o de calidad de vida, ya que “el proceso mediante el cual los individuos adquieren sus competencias y sus cualificaciones se advierte cada vez más como un factor determinante de su autonomía y su prosperidad”.<sup>17</sup>

También en la década de los ochenta, comienzan a aparecer con mucha fuerza en el mundo occidental las propuestas y experiencias de control de calidad total, derivadas fundamentalmente de las experiencias desarrolladas por los japoneses en el nivel de los servicios en décadas anteriores que implica: la calidad de las actividades de toda la organización; la prevención de errores; la clasificación de los factores de calidad; la necesidad de centrarse en el cliente, y el desarrollo de diversas técnicas agrupadas bajo la denominación de “Sistema de Mejora Continua”, lo que se ha venido en llamar “Gestión de la Calidad Total”.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> López Rupérez, Francisco. La Gestión de la Calidad. Madrid, Editorial LA Muralla S.A. 1997. Colección Aula Abierta. Pág. 33.

<sup>18</sup> Passos Nogueira, Roberto. Perspectivas da Qualidade em Saúde. Brasil, Editora Qualitymark, 1994.



Estas experiencias comienzan a ser consideradas además en el ámbito educativo desde dos perspectivas bien diferenciadas: desde el ámbito de la gestión de centros educativos y desde el ámbito académico, siendo que la primera se ha adoptado mayoritariamente, especialmente en las instituciones de educación superior, donde las actividades de trabajo administrativo adquieren una gran importancia. Podemos decir entonces que, **la tendencia general de búsqueda de calidad en la educación hasta los años setenta ha estado fuertemente influenciada por un modelo de análisis investigación educacional basado en el producto o rendimiento de los estudiantes**; a partir del movimiento de “escuelas eficaces” se incorporan otras variables relacionadas con el contexto social de referencia de la institución educativa. En los años ochenta se observan experiencias relacionadas con otras variables que miran más los procesos académicos, de gestión y de evaluación del desempeño laboral, y en los años noventa se observan enfoques de calidad educacional que incorporan tanto elementos del producto como elementos del proceso educativo.

Las corrientes de Calidad Total implantadas con éxito en el ámbito mundial, por los países asiáticos, han influido tremendamente en las nuevas visiones y misiones de las organizaciones e instituciones occidentales. El comentar sobre la implementación de los conceptos de calidad total en la industria peruana, no es tema del presente estudio, pero no se debe dejar pasar por alto, las implicaciones de estas nuevas corrientes para la realidad peruana y la importancia de las mismas para su adaptación a los procesos de formación profesional en la Escuela Naval del Perú.

La educación de calidad es la que logra resultados que permitan el progreso y la modernización. Elevar la calidad es entonces encontrar los medios necesarios para el logro de los fines. Midiendo los resultados se adecuan los medios pertinentes.



La necesidad de enfrentar estos retos ha sido y es preocupación de la comunidad internacional. Entre los debates para lograr una Educación Superior en correspondencia con las exigencias de los nuevos tiempos, se destaca la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en octubre de 1998 y la celebración de cinco conferencias regionales preparatorias promovidos por la UNESCO.<sup>19</sup>

En enero de 1996, en París también se celebra la reunión del "Grupo Asesor en Educación Superior de UNESCO", y allí se identificaron grandes temas para el debate internacional, tales como los siguientes:

- La educación superior y sus objetivos en el umbral del siglo XXI.
- La integración entre docencia e investigación.
- Medidas para asegurar la democratización y a la vez promover la calidad de la educación superior.
- La diversificación de los sistemas de educación superior y su vinculación con el sector productivo.
- El impacto de la globalización en los planes y programas de estudio de las instituciones de educación superior.

También en el documento del Banco Mundial "La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia" (Washington, D.C., junio 1995), se examina la situación y las perspectivas de la educación, haciendo énfasis en su calidad, pertinencia y financiamiento.

Documentos como el señalado tienen impacto en el presente artículo, dado que las tesis formuladas por el Banco Mundial influyen directamente en las políticas gubernamentales, y se convierten en requisito exigido para el otorgamiento de créditos. Algunos temas de interés son los siguientes:

- Reconocer la importancia de la educación superior para el desarrollo económico y social.

<sup>19</sup> La Habana, noviembre de 1996; Dakar, abril de 1997; Tokio, julio de 1997; Palermo, septiembre de 1997 y Beirut, marzo de 1998.



- Estimular una mayor diversificación de las instituciones públicas de educación superior, e incluir el desarrollo de instituciones privadas.
- Proporcionar incentivos a las instituciones públicas, con la finalidad de que diversifiquen sus fuentes de financiamiento, incluyendo el cobro de aranceles a los estudiantes y la vinculación del financiamiento del Estado a la mejora del rendimiento académico e institucional.
- Introducir políticas explícitamente diseñadas para dar prioridad al mejoramiento de la calidad y al fomento de la equidad.
- Establecer sistemas de competencia o concursos sobre la base de la calidad y eficiencia, tanto en universidades públicas como privadas, para el financiamiento de la investigación.
- Establecer como objetivos prioritarios en la reforma de la educación superior: incrementar la calidad de la enseñanza y la investigación; mejorar la respuesta de la educación superior a las demandas del mercado laboral y a las cambiantes demandas económicas; incrementar la equidad.
- Dirigir el financiamiento del Banco a apoyar los esfuerzos para hacer la educación superior más eficiente a menor costo.
- Orientar los préstamos a la reforma de los sistemas de educación superior, el desarrollo institucional y el mejoramiento de la calidad.

Otro documento de la UNESCO,<sup>20</sup> pretende poner en un lugar prioritario el tema de la educación y suscitar una renovación del apoyo a la educación superior, en el ámbito mundial, como el instrumento por excelencia para alcanzar el desarrollo humano sostenible.

El documento es explícito en solicitar a las instituciones de educación superior que elaboren, en consulta y coordinación con todos los sectores que tienen que ver con ella, "una nueva visión" de sus

<sup>20</sup> UNESCO "Documento de política para el cambio y el desarrollo de la educación superior".



objetivos, tareas y funcionamiento, de cara al siglo XXI. Los temas de interés para el objeto de estudio son:

- Una de las tendencias que debe ser apoyada por todos los medios disponibles es la diversificación, pero para obtener el apoyo se debe garantizar la calidad de las instituciones y programas.
- Se deben reexaminar las relaciones entre la educación superior y la sociedad civil y, de manera particular, entre la educación superior, el universo de trabajo y el sector productivo
- El sistema de educación superior debe ser suficientemente flexible para hacerle frente a los retos de un mercado de trabajo rápidamente cambiante.
- Las instituciones de educación superior deben resaltar los valores éticos y morales en la sociedad, procurando despertar un espíritu cívico activo y participativo entre los futuros graduados.
- Deben existir relaciones constructivas entre Estado y los centros de formación superior, como requisito para el proceso de transformación de la educación superior, estas relaciones se fundamentan en el respeto a la libertad académica y a la autonomía institucional.
- Como tarea relevante se destaca el esfuerzo especial para renovar los métodos de enseñanza - aprendizaje y destacar el lugar de la docencia.
- Los centros de formación superior profesional deben ser un lugar donde se imparta una formación de alta calidad, que prepare a los estudiantes para desenvolverse de manera eficiente y efectiva en una amplia gama de funciones y actividades cívicas y profesionales.
- Un ámbito de aprendizaje fundamentado solo en la calidad y conocimiento, que le inculque a los futuros graduados el



compromiso de seguir buscando el conocimiento y el sentido de responsabilidad para poner su formación al servicio del desarrollo social.

La calidad educativa y la calidad de los recursos humanos en el trabajo son temas complejos, por los diferentes conceptos y metodologías que se tienen acerca de lo que es la calidad, lo que se espera de la gente en formación y en el trabajo, lo que se espera de los formadores y conductores de la calidad, lo que se requiere de las distintas instancias de la sociedad que velan por incrementarla.

Desde lo académico, lo laboral, los organismos reguladores del Estado y los pares se manifiesta la necesidad de mejorar permanentemente la calidad, y los mismos han trazado propuestas para enfrentar la pertinencia de la educación y la formación de los recursos humanos frente a la evolución del conocimiento y la tecnología, y elevar así el nivel de competitividad y compromiso de las instituciones educativas y de servicio, y las condiciones de vida y de trabajo de la población.

En los países desarrollados, los planteamientos de calidad de los recursos humanos y de su capacitación aparecen como necesidad y propuesta de acción. Además se valora el aprendizaje en los distintos ámbitos, las distintas formas y circunstancias y la **capacidad inherente a la naturaleza humana de desarrollar el aprendizaje a lo largo de toda su vida.**

También se plantea el reto de identificar y aplicar nuevos mecanismos de alianza y compromiso entre el Estado y las instituciones de la sociedad para facilitar y fortalecer la vinculación entre educación y trabajo.

Desde el ámbito laboral aparecen esfuerzos que promueven el aprendizaje de los equipos para hacer frente a los cambios previsibles en el entorno laboral y a los requerimientos de las nuevas



competencias. Estos esfuerzos buscan además incrementar las habilidades de los trabajadores frente a los problemas reales de la práctica, y el desarrollo de nuevas tareas y responsabilidades.

Tanto las propuestas educativas y de mejora de la calidad del desempeño de los equipos de trabajo, las propuestas de transformación de programas educativos y de procesos de enseñanza aprendizaje, como las dirigidas a evaluar el desempeño individual, certificando sus estudios y su práctica, están buscando desde diferentes ópticas y niveles, atender los rezagos y superar los desequilibrios entre el conocimiento, las tecnologías, la demanda de la población y la responsabilidad social de los trabajadores.

Como hemos apreciado las tendencias mundiales en la búsqueda de la excelencia académica para conseguir el desarrollo sostenido de las instituciones, me permito sostener que: **“Los centros de instrucción como la ESCUELA NAVAL DEL PERU, deben flexibilizar las estructuras académicas y métodos de enseñanza, además, evolucionar hacia la integración de un sistema nacional de educación superior.”** Reflexión del autor.

## **2.5 EXPERIENCIAS EN CERTIFICACIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA Y PREMIO A LA CALIDAD.**

El modelo EFQM fue inicialmente concebido como herramienta de mejora en la gestión universitaria, lo cierto es que progresivamente se ha utilizado por organizaciones de todo tipo preocupadas por abordar de manera sistemática su camino hacia la excelencia organizativa.

Este esfuerzo de adaptación del modelo europeo a la gestión de organizaciones sin ánimo de lucro, tanto del sector público como privado, está siendo progresivo y en él han jugado un papel importante organizaciones pioneras de distintos sectores (sanitario, educativo, servicios sociales,...) con el impulso de la propia administración y de otras entidades.



Desde 1999 el Ministerio de Administraciones Públicas de España ha venido editando una Guía de Auto evaluación para la administración pública, basada en el Modelo de Excelencia. Esta guía está siendo utilizada como orientación por las organizaciones que concurren al premio a la calidad en la administración general del Estado.

**Muchas organizaciones que han obtenido el reconocimiento de la Q de plata (premio a la calidad de gestión en Europa) han aplicado el modelo EFQM.**

En el contexto del sector educativo no universitario el esfuerzo de aplicación de EFQM destaca claramente. En el año 2001 dos universidades que utilizan el modelo EFQM obtuvieron el reconocimiento del Ministerio de Educación y Ciencia de España en los dos primeros puestos del premio a la Calidad en centros educativos. Estos dos centros, junto con otros muchos llevan trabajando desde hace años aprovechando el modelo para canalizar sus esfuerzos de mejora continua en su gestión.

En este contexto particular es posible encontrar centros públicos y privados, pertenecientes a la red de formación profesional, a la enseñanza en todos los ciclos no universitarios o a la formación de grado superior.

Concentrándonos en el ámbito universitario podría destacarse especialmente la adaptación realizada por la Universidad Politécnica de Cataluña España, que tiene una experiencia importante en la aplicación del modelo en el despliegue de su planificación estratégica, y que ha sido pionera en el conjunto de la universidad europea.

### **Potencialidades del uso del modelo EFQM**

En torno a 1997 se dan las primeras experiencias de utilización del modelo EFQM, concretamente en la Escuela Superior de Ingenieros Industriales de Bilbao y en la Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Industrial de San Sebastián.



Cada uno de estos centros afrontó con un enfoque diferente el uso del modelo, destacando de esta experiencia no sólo lo logrado (como puede quedar reflejado por la obtención de la Q de plata), sino también lo aprendido respecto a la utilidad, potencialidades y limitaciones del uso del modelo EFQM en la gestión de un centro universitario.

Partiendo de esta experiencia se constituye en marzo de 2001, por iniciativa del Vicerrectorado de Innovación e Infraestructura Docente, la Red de Centros de Gestión Innovadora, en el marco de los compromisos adquiridos en el I Plan Universitario.

La experiencia fue concebida con la perspectiva de que pudiera ser extendida progresivamente a otros centros de instrucción superior.

### **Entrevista a Robert Owen.<sup>21</sup>**

El 12 de septiembre de 2001, AMBA (Association of MBAs) entregó al Dr. Carlos Rodríguez, Rector de la UCEMA, el certificado de acreditación del MADE. La ceremonia tuvo lugar en las oficinas del British Council y el Embajador del Reino Unido realizó la entrega de los certificados.

La Asociación de MBAs (AMBA), organización civil con sede en Londres que reúne a un selecto grupo de universidades y escuelas de negocios de todo el mundo, incluyó en su nómina a la escuela de negocios de la Universidad Austral (IAE).

En octubre pasado, la Pontificia Universidad Católica Argentina y la Universidad del CEMA recibieron de manos del embajador del Reino Unido certificados oficiales de la acreditación internacional de AMBA que habían comenzado a tramitar en octubre del 2000 (son las primeras Universidades en Latinoamérica en recibir esta distinción).

<sup>21</sup> Accreditation Manager de AMBA Diario BAE 15 Noviembre de 2001.



Durante su visita a la Argentina y Brasil, Robert Owen, accreditation manager de AMBA, dialogó con BAE sobre las condiciones que deben cumplir las Universidades para ser parte de la asociación.

¿Qué criterios utilizan para acreditar a las Universidades?

-AMBA considera alrededor de cincuenta criterios para efectuar la selección y otorgar la acreditación internacional.

Los más importantes son:

- Calidad del cuerpo de profesores;
- Calidad de los candidatos admitidos para cursar el MBA;
- Características del plan curricular del programa, que debe ser riguroso desde el punto de vista académico, pero a la vez relevante para el mundo de los negocios;
- Calidad de los recursos físicos de la Universidad (infraestructura);
- Se presta también mucha atención a la misión de la Universidad y en particular a la de su escuela de negocios, es decir, objetivos a largo, mediano y corto plazo y su coherencia.
- El papel de la institución dentro de la sociedad, contribución que hace la institución a la mejora o bienestar de la comunidad académica, Universitaria y a todas aquellas personas a quienes les incumbe el accionar de la escuela.

¿Cuáles son las Universidades que aplicaron este año?

En Latinoamérica este año aplicaron: el IAE de la Universidad Austral (Argentina), la Universidad de Chile y la Universidad Adolfo Ibáñez (Chile). Además, en este momento hay tres Universidades en Brasil que están siguiendo el proceso de acreditación, que culminará con una visita del panel de acreditación de AMBA en abril del año próximo. En esta ocasión, la visita de parte del panel de acreditación en Rio de Janeiro y San Pablo fue a efectos de conocer a los



candidatos y ponerse de acuerdo respecto de detalles del proceso de acreditación.

¿Se están gestionando nuevas acreditaciones en el país?

En la Argentina hay tres Universidades acreditadas; hasta el momento, no hay otras en proceso de acreditación. Pero no se descarta que en el futuro pueda haber nuevas aplicaciones locales.

¿Desde su punto de vista, la crisis social y económica repercutió en el sistema universitario argentino?

Durante las evaluaciones que hicimos en la Argentina no nos encontramos con ninguna situación que nos hiciera preocupar acerca de la calidad de los programas o de los alumnos formados localmente. Los candidatos para ocupar vacantes en las tres escuelas de negocios acreditadas por AMBA demostraron ser de gran calidad, con muy buen background, de manera que cumplen perfectamente con los estándares internacionales.

¿Internacionalmente, qué otras Universidades se sumaron en este último año?

En estos momentos hay sesenta y tres universidades en todo el mundo que están acreditadas. Durante el último año, se han acreditado el Instituto Plekhanov, de Moscú (Rusia); el MBA de Nottingham University Malaysia, y el MBA de Brunel University (Reino Unido). Consideramos que en el futuro, el crecimiento en el número de universidades acreditadas provendrá, fundamentalmente, de regiones fuera de Europa occidental, ya que en esta región prácticamente todas las escuelas de negocios que cumplen con los estándares exigidos por la asociación ya están acreditadas.

Por su parte, Mike Jones, director general de AMBA, aseguró haber quedado gratamente impresionado por la calidad de la educación en administración y negocios impartida en las tres universidades argentinas y en las dos universidades chilenas.



Finalmente, Jones consideró que el desarrollo continuo de la educación para formar dirigentes idóneos en las áreas de negocios y de administración es fundamental para el desarrollo sostenible de los países. AMBA tiene la intención de consolidar su presencia en América latina mediante la introducción de una gama completa de servicios para las escuelas de negocios acreditadas y sus graduados, tal como lo hace en Europa. Cumplirá así uno de los aspectos más importantes de su misión, que es la creación de una comunidad internacional de graduados de los mejores MBA del mundo.

### **"Acreditación de la educación superior"<sup>22</sup>**

- El proyecto de acreditación básicamente consiste en crear una institución centralizada que acredite la calidad de las diferentes instituciones de educación superior y establezca una calidad "mínima" para poder ofrecer servicios educacionales.
- En otras palabras el proyecto quiere "asegurar la calidad de la educación superior".
- Es difícil estar en desacuerdo con tan loable motivación y la razón es simple. El mercado de la educación superior opera bajo la presencia de asimetrías de información lo cual impide un funcionamiento eficiente.
- Esto, por ejemplo, implica que universidades de mala calidad sobreviven más allá de lo deseado socialmente y que egresados de una determinada universidad no encuentren empleo en su área de conocimiento debido a la mala reputación de ésta, lo cual no es conocido de antemano por los estudiantes.
- Dado que la raíz del problema son las asimetrías de información entre demandantes y oferentes, lo lógico es que la solución apunte a disminuir dichas asimetrías al menor costo posible para

<sup>22</sup> Felipe Balmaceda: CEA, Universidad de Chile.



la sociedad, y no necesariamente a limitar la oferta, como lo hace el actual proyecto.

- ¿Será entonces el actual proyecto capaz de lograr el objetivo de disminuir las asimetrías de información al menor costo posible para la sociedad?
- La respuesta es lamentablemente negativa y existen varias razones para ello, pero por razones de espacio me concentraré sólo en dos.

La primera dice relación con las creación de agencias acreditadoras. Es natural pensar que si la acreditación tiene algún valor para las universidades éstas estén dispuestas a gastar recursos en lograr tal acreditación. Esto no es un problema pero, sí lo es que el sistema centralizado de acreditación propuesto generará incentivos a invertir parte de esos recursos en actividades de influencia que faciliten la obtención de acreditación sin resultar en una mejora en la calidad. Más aún, debido a que el proyecto actual condiciona la entrega de recursos públicos a la acreditación, las universidades estarán dispuestas a invertir en actividades que no necesariamente mejoran la calidad una suma cercana a la totalidad de los recursos públicos obtenidos por el logro de la acreditación para lograr dicho objetivo.

La segunda tiene relación con la noción de "calidad mínima". El fijar un estándar mínimo de calidad implica necesariamente que ciertas carreras e instituciones de educación superior deberán desaparecer. En otras palabras implica restringir la oferta. Esto claramente limitará la posibilidad de elección de aquellos que demandan servicios educacionales de menor calidad y por lo tanto la solución propuesta no logrará el resultado buscado al menor costo para la sociedad.

Lo anterior sugiere que la solución es simple y directa. Ella implica un proyecto que obligue a las instituciones de educación superior a reportar al Ministerio de Educación cierta información mínima; dar al Ministerio las



facultades de auditar esta información y sancionar severamente a aquellas instituciones que falseen información; crear la obligación por parte del Ministerio de Educación de proveer, al menos semestralmente (antes de cada período de admisión), un informe con toda la información procesada y analizada en forma simple y transparente y tener un sitio web actualizado con dicha información.

Este informe debería contener un ranking de instituciones confeccionado con la información objetiva proveída por cada institución considerando los diferentes tipos de instituciones. Por ejemplo aquellas donde la investigación es una prioridad de aquellas donde sólo la docencia es la prioridad, separando universidades de institutos de educación superior y centros de formación técnica, etc... Esta solución ataca directamente el problema de asimetrías de información, permite que exista heterogeneidad en los servicios educacionales, que las demandas por servicios de distinta calidad sean atendidas y que no se malgasten recursos en actividades no productivas como son las de influencia.

Esta propuesta no se hace cargo del problema de cómo asignar recursos públicos entre las distintas instituciones de educación superior debido a que este problema es de índole diferente. No obstante, sí se insiste en tratar el problema de calidad y de asignación de recursos públicos como uno sólo, una solución es que se utilice el ranking elaborado por el Ministerio de Educación para la asignación de recursos públicos. **Felipe Balmaceda CEA, U. de Chile.**

### **La Universidad del Siglo XXI.<sup>23</sup>**

Thomas Friedman, autor del libro "El Lexus y el Olivo", posiblemente el "bestseller" que mejor explica lo que es la globalización, comentaba con ironía cómo las universidades de Marruecos gradúan cada año tantos graduados que no encuentran trabajo, por carecer de las destrezas que demanda el mundo moderno, que los marroquíes tienen ahora el "sindicato

<sup>23</sup> Extraído de La Prensa – Chile 15/12/2003.



de los graduados universitarios desempleados". El ejemplo corre el riesgo de extenderse a muchos países. Universidades que producen profesionales preparados para enfrentar desafíos de un siglo que ya pasó, producirán desempleados.

- Dos factores revolucionarios que están cambiando el siglo XXI son la globalización y la revolución tecnológica acelerada.
- El primero implica el derrumbe de las fronteras y la multiplicación de los contactos y transacciones internacionales.
- El segundo hace que inventos que nos llenaban de asombro se vuelven viejos recién estrenados y que conocimientos, sobre todo aquellos de naturaleza especializada, se vuelven obsoletos dos o cuatro años después de producidos.
- ¿Qué implicaciones tienen estos cambios para la educación superior? Un artículo reciente del Harvard Business Review titulado "Liderazgo en un mundo cambiante", decía que las universidades de hoy debían proporcionar un entrenamiento bicultural, enseñanza bilingüe, conocimientos sobre temas geopolíticos, y educación ética.
- Desde la perspectiva de nuestros países el aspecto bilingüe significa que el inglés debe convertirse en parte central del currículo universitario.
- Un mundo globalizado reclama un medio de comunicación universal.
- Rubén Darío veía con aprensión profética este fenómeno a inicios del siglo pasado cuando en su "Oda a Roosevelt" se preguntaba: "¿Tantos millones de hombres hablaremos inglés?" La respuesta es que sí.
- El inglés se ha convertido en el idioma del siglo XXI. A inicios de los noventa el ministro de Educación de Bélgica provocó una gran polémica al decidir que el inglés sería el idioma oficial de las universidades de este país predominantemente francófono.
- Efectivamente, el inglés ocupa hoy el lugar que el latín ocupó en la Edad Media como idioma oficial de las universidades.



- Sólo aquél suministra acceso inmediato a las últimas investigaciones, publicaciones y conocimientos. Hay que decirlo sin rodeos: en el siglo XXI no se puede ser un profesional de primera sin dominio del idioma inglés.
- Otro aspecto fundamental de la educación universitaria del siglo XXI es el renovado énfasis en la educación general y en el desarrollo de la capacidad de razonar. El mundo cambiante de hoy necesita profesionales con una base general científica y humanista que les permita adaptarse creativamente a los nuevos desafíos.
- Más que aprender unos conocimientos parciales, candidatos a perder vigencia al cabo de pocos años, el educando de hoy necesita aprender a pensar y aprender a aprender.
- Este tipo de habilidades se cultiva resolviendo problemas, filosofando, investigando, enfrentando, a través del método socrático, a profesores que sistemáticamente objetan nuestras razones a fin de aprender a sustentarlas mejor.
- La nueva educación ha de premiar la creatividad y la originalidad, obligando al educando a proponer soluciones inéditas.
- También ha de superar los prejuicios ideológicos que han hecho de muchas universidades trincheras de ideas izquierdistas, que todavía añoran al obsoleto Estado dispensador de bendiciones y desconfían de la libertad económica y la apertura de los mercados.
- La educación ética es otro componente de la educación superior del siglo XXI, que quizás sorprenda a quienes creen que la globalización o modernidad implican un utilitarismo extremo donde la moral estorba.
- En un mundo en el cual los paradigmas políticos y económicos dominantes son la democracia y el mercado libre, la transparencia y la confianza se vuelven esenciales.
- Las naciones y universidades que generan confianza atraen mucho más a los inversionistas, y pocas cosas generan más confianza que



naciones, instituciones e individuos, que se rigen por códigos de ética exigentes.

- Desarrollar esta dimensión nos lleva de vuelta a una formación amplia que privilegia la filosofía, ya que la ética presupone un entendimiento adecuado de la naturaleza del hombre.
- En suma, las universidades tienen que superar sus localismos y preparar profesionales capaces de ser buenos internacionalmente.
- La competencia se ha globalizado. Sólo las universidades capaces de responder a este reto serán un activo valioso para sus sociedades.
- Las que no lo logren serán lastres, presupuestados, cuyo aporte neto a la nación será la producción de sindicatos de desempleados.

### **"Apostar por la calidad es un reto que todos debemos asumir"<sup>24</sup>**

El pasado mes de noviembre se celebró un Curso Internacional sobre Calidad y Acreditación. Dicha reunión culminó con una Declaración de Rectores donde se comprometían a trabajar en ello. ¿Qué pasos se ha dado desde entonces en San Marcos?, entrevista a Juana Cuba, Jefe de la Oficina de Calidad Académica y Acreditación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

La declaración de rectores señala la necesidad de crear un organismo autónomo, descentralizado y multidisciplinario ¿cuáles serían los primeros pasos para su creación?

San Marcos considera que el primer paso es lograr un amplio consenso en las Universidades de modo que pueda salir una propuesta consensuada que permita que este organismo tenga las características señaladas.

¿Cuánto tiempo cree que puede tomar eso?

Ya se ha dado los primeros pasos. Tenemos el apoyo de 12 rectores?

¿Pero son más de 60?

<sup>24</sup> Extraído de Universia Perú 10/12/2003.



Sí, pero el horizonte se vislumbra muy positivo. El camino no es difícil porque en el medio existe ya una conciencia de tener una apuesta por la calidad académica. Va a depender de los primeros pasos que podamos tomar las distintas instituciones para ver cuáles son los mejores referentes internacionales y buscar una propuesta adecuada a nuestro país.

¿Luego de esto ¿qué viene?

Dotar a este organismo de una estructura organizativa completa, que pueda tener un financiamiento, que se respete su autonomía de tal modo que su funcionamiento sea real.

¿Cuáles cree que son las principales deficiencias de nuestras universidades?

Creo que las principales deficiencias de la educación en general, y de la universitaria propiamente dicha, es que se ha dado una masificación, sobre todo en los últimos años. Las carreras que se ofertan no están en concordancia con el mercado laboral ni aportan para el desarrollo del país. Lo que tendríamos que hacer es un diagnóstico cabal de cuáles son estas necesidades de recursos humanos, y también serían las líneas prioritarias de investigación las que permitirían el desarrollo sostenido del país.

Por ejemplo, existe una sobre oferta de la cantidad de profesionales en el área de educación, sin embargo siguen egresando jóvenes que han seguido esta carrera. Ese es un problema.

Si el maestro de por sí gana poco y no hay mercado laboral ¿a qué cree que se deba este "fenómeno" de que los chicos se decidan por esta carrera?

No tenemos una planificación global de cuántos profesionales necesitamos para nuestro país y luego en función de ello qué competencias deben desarrollar que permitan una formación total del individuo, que permitan desarrollar, no solamente un profesional, sino un individuo a carta cabal.

¿Cuáles cree que deberían ser las principales consideraciones para una nueva ley universitaria?



Creo que una Ley Universitaria debería incorporar los aspectos globales de lo que es ser una academia en un sentido amplio de la palabra. Por ejemplo, debería incorporar qué aspectos fundamentales deberíamos tener en cuenta en la investigación, en la formación de profesionales, en lo relacionado a cómo es que nosotros nos vinculamos con la sociedad y con el país. Una estructura organizativa que sea lo más ágil posible que permita apostar por una excelencia académica y por una óptima gestión, que es lo que propone San Marcos como lineamiento de política.

¿Qué es "Excelencia Académica"?

Para nosotros es cumplir con criterios, con estándares mínimos, que podamos tener docentes calificados y alumnos que podamos ofrecer a la sociedad con cierto perfil. Una infraestructura que permita desarrollar esto. Un impacto en la sociedad concordante. Y todo dentro de un proceso de auto evaluación.

¿Qué le falta a San Marcos para llegar a esa "excelencia académica"?

Creo que San Marcos tiene fortalezas innegables: tiene equipos multidisciplinarios, tiene profesionales de reconocido prestigio, tiene la tradición que le permite ser el referente de universidad pública del país. Sin embargo creo que una debilidad nuestra es el no haber aprendido a trabajar en equipo, a ser una organización abierta a ese aprendizaje pero, lógicamente estamos identificando estas debilidades para poder desarrollar una cultura organizacional fuerte que permita un posicionamiento estratégico de nuestra universidad. Esos, creo, son los ejes centrales que deberíamos trabajar en nuestra universidad.

¿En cuánto a infraestructura?

Creo que para nadie es un secreto que el presupuesto para la universidad pública cada día se reduce más. La infraestructura es necesaria, sobre todo en lo relacionado a bibliotecas y laboratorios para las áreas de ciencias básicas, que son los que más necesitan. Se ha trabajado con recursos



propios, sin embargo para estar a la altura de una universidad del primer mundo, efectivamente necesitaríamos una mejor infraestructura.

¿Qué márgenes de tiempo cree que pueda tomar alcanzar ese nivel de calidad?

En este momento estamos en un proceso de sensibilización en San Marcos, queremos incorporar la cultura de calidad y de auto evaluación. Queremos mirarnos con ojos críticos para identificar nuestras debilidades y fortalezas para poder avanzar. Creemos que el horizonte de tiempo va a ser diferente de acuerdo a las facultades.

¿Crees que las universidades peruanas están preparadas apara una auto evaluación?

Yo creo que eso va a depender del grado de sensibilización que tenga la comunidad universitaria de esa institución y en la medida que entendamos que no es un punitivo, que no es un proceso para castigar sino que es un proceso para identificar debilidades para trabajarlas y poder avanzar. Es un proceso que debe contribuir al mejoramiento continuo del personal y de la institución en general. En esa medida las universidades van a estar preparadas para que ese proceso sea en el más corto tiempo.

Invito a las otras universidades que se unan a este proceso que es un esfuerzo que necesariamente debe ser colectivo: apostar por la calidad, es un reto que debemos asumir ahora más que nunca ya que es lo que necesita nuestro país: instituciones de calidad con personas de calidad.

#### **U. Peruana Cayetano Heredia presentará el libro "Hacia un Modelo de Autoevaluación de Programas de Postgrado".**

La Escuela de Postgrado Víctor Alzamora Castro de la Universidad Peruana Cayetano Heredia invita a la presentación del Libro: "Hacia un Modelo de Auto evaluación de Programas de Postgrado" que se realizará este Viernes 13 de setiembre a las 8:00 p.m. en el Auditorio del Centro Cultural y Académico de la Casa Honorio Delgado.



En él se expresan conceptos sobre auto evaluación, evaluación externa, acreditación, calidad, modelos que ayudan a detectar la calidad y finalmente se describe un modelo de calidad para el postgrado.

Con este esfuerzo se busca también recoger las expectativas y experiencias que se vienen gestando en nuestra universidad en términos de Auto evaluación y Acreditación.<sup>24</sup>

## **EXPERIENCIAS MILITARES.**

### **LA POLICÍA MILITAR DEL ESTADO DE SAO PAULO CONVOCA EL PRIMER PREMIO POLICÍA MILITAR DE CALIDAD (Brasil)**

El objetivo del premio es reconocer el esfuerzo de las Organizaciones Policiales Militares de Sao Paulo en lograr la excelencia en sus actividades administrativas y operacionales. Se han presentado los Criterios de Evaluación de la Gestión para que sirvan como guía a estas organizaciones que siguen una trayectoria en busca de la excelencia. Los Documentos de Gestión de aquellas organizaciones interesadas en presentarse al premio deben ser enviados antes del 31 de agosto de 2002. Se concederá un premio respectivamente en tres categorías: oro, plata y bronce, según la puntuación obtenida.<sup>25</sup>

### **ACREDITACIÓN DE CALIDAD DE LA INGENERÍA NAVAL EN UNA INSTITUCION NAVAL MILITAR.<sup>26</sup>**

Se presenta aquí la recopilación de las experiencias de la Escuela Naval "Almirante Padilla", en el proceso de Auto evaluación con fines de Acreditación de sus cinco programas más tradicionales, así mismo la elaboración de planes de mejoramiento, proceso este que finalmente permite obtener el reconocimiento de programas de Alta Calidad por parte del Gobierno Nacional mediante acto público proferido por el Ministerio de

---

<sup>24</sup> Extraído de Universia Perú 12/09/2002 (Fuente: Prensa - UPCH)

<sup>25</sup> <http://www.polmil.sp.gov.br/qttotal/premio.asp>.

<sup>26</sup> Una experiencia académica de la Escuela Naval "Almirante Padilla" Capitán de Navío Luis Alberto Ordoñez Rubio ingeniero Fuerza Naval del Caribe - Armada Nacional Cartagena Colombia



Educación Nacional. La Acreditación de Alta Calidad es un proceso implementado en muchos países del mundo como una manera de poder medir y cuantificar, a través de indicadores, los programas de las Universidades, a la vez que se motiva a la comunidad académica para su mejoramiento continuo. Colombia implementó a partir del año 1995 el modelo de auto evaluación voluntaria basada en la normatividad que la ley le otorga en el año de 1993. A la fecha solamente un 15%, aproximadamente, de programas registrados han logrado acreditarse en Alta Calidad. La experiencia de cuatro años de trabajo es especialmente interesante si se tiene en cuenta el carácter militar de la Escuela Naval "Almirante Padilla", además de su condición de Universidad reconocida desde el año 1997, así como la naturaleza de las carreras acreditadas, todas ellas relacionadas con el mar: Ingeniería Naval (en sus tres especialidades: Mecánica, Electrónica y de Construcciones Civiles), Oceanografía Física y Administración Marítima. El proceso fue especialmente dispendioso por su complejidad y naturaleza netamente civil. Grandes dificultades se presentaron en la adaptación del modelo propuesto por el Consejo Nacional de Acreditación, pero finalmente la labor unificada y de equipo de la comunidad académica permitió avanzar en el proceso y lograr los resultados propuestos.

## **EXPERIENCIAS EN COLEGIOS**

Los colegios SEK fueron los primeros centros educativos de España que obtuvieron la certificación de la calidad de su sistema educativo. (Enero 1997). En total fueron seis los colegios que obtuvieron los primeros la Certificación de Calidad de su Sistema Educativo según las Normas ISO 9001:94 y los seis son Colegios SEK: SEK-EI Castillo, Sek-Ciudalcampo, SEK-Santa Isabel, SEK-San Ildefonso, SEK-Atlántico y SEK-Catalunya. Es un logro que adquiere especial relevancia por ser la primera entidad educativa que se certificó en España y una de las primeras de Europa. En la actualidad SEK continúa trabajando en la implantación del Modelo Europeo de Excelencia y en los sistemas de auto evaluación y gestión del



conocimiento. Dinamiza el sistema con sus grupos de mejora, las auditorias internas con sus acciones preventivas y correctoras controlan y enriquecen su sistema de Calidad.

Las auditorias periódicas de mantenimiento garantizan la Certificación. Asimismo prepara su sistema de Calidad para la adaptación a la nueva Norma ISO 9000:2000.

### **El Premio Europeo a la Calidad**

El reconocimiento de los logros alcanzados es una característica de la política de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad que, en 1991, tomó la iniciativa de establecer el Premio Europeo a la Calidad con el apoyo de la Organización Europea para la Calidad y la Comisión Europea.

El Premio Europeo a la Calidad, que se presentó por primera vez en 1992, incorpora:

Los Galardones Europeos a la Calidad, que se conceden a las organizaciones que demuestran excelencia en la gestión de calidad como proceso fundamental de mejora continua y el Premio Europeo a la Calidad, que se concede al mejor de entre los galardonados, por considerarlo el exponente más sobresaliente de la gestión de calidad en Europa.

### **Ganadores anteriores del Premio Europeo a la Calidad**

#### **1992**

Rank Xerox Limited

#### **1993**

Milliken European División

#### **1994**

D2D (Design to Distribution Ltd.)

#### **1995**

Texas Instruments

#### **1996**

Brisa - Bridgestone Sabanci Tire Co.



## **Ganadores anteriores de los Galardones Europeos a la Calidad**

### **1992**

Boc Limited, Special Gases  
Industrial del Ubierna - UBISA  
Milleken European Division  
Rank Xerox Limited

### **1993**

ICL, Manufacturing Division  
(ahora denominado Design to Distribution Limited)  
Milliken European Division

### **1994**

D2D (Design to Distribution Ltd.)  
Ericsson SA e IBM SEMEA

### **1995**

Texas Instruments Europe  
TNT Express Ltd (UK)

### **1996**

Brisa Turquía  
BT (UK)  
Netas Turquía  
TNT Express Ltd.

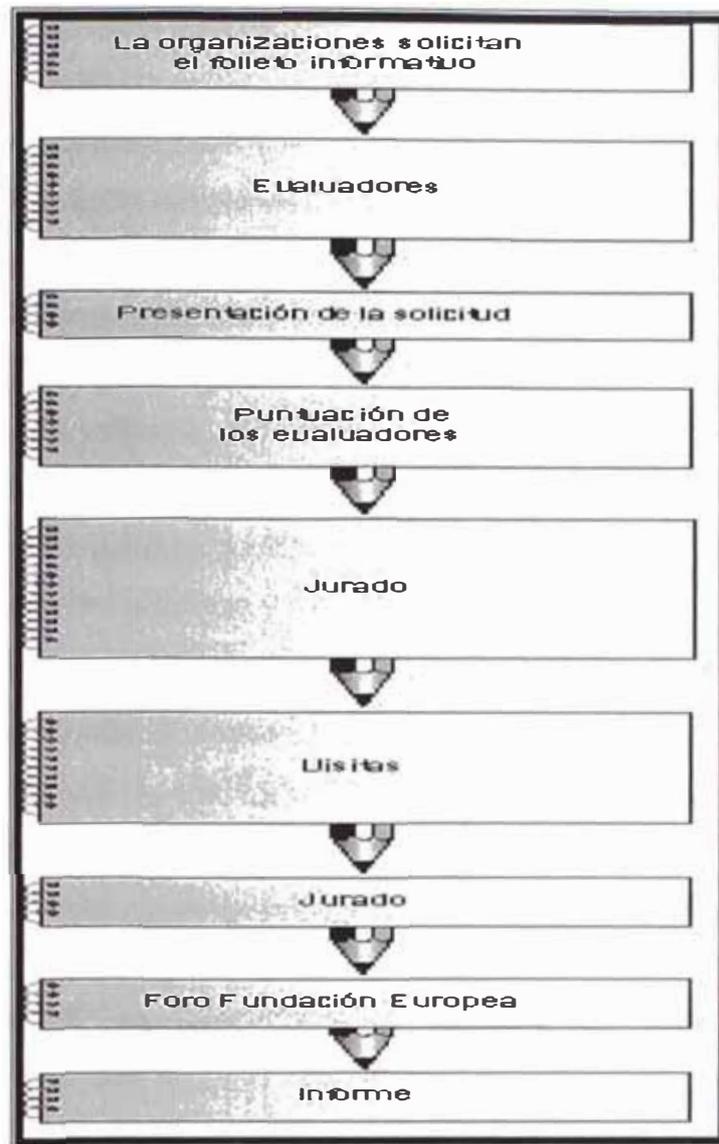
El proceso para solicitar la Evaluación para el Premio Europeo a la Calidad se realiza de la siguiente manera:

- Los posibles solicitantes analizan los criterios necesarios para optar la Premio y los requisitos establecidos por la Fundación Europea.
- La solicitud del Premio se lleva a cabo presentando un informe de un máximo de 75 páginas, en el que se aporte información de la organización, de acuerdo con el Modelo Europeo EFQM.
- Para estudiar cada solicitud se forma un equipo de evaluadores



(5-7 miembros) bajo la dirección de un evaluador principal. Los evaluadores elaboran individualmente una relación de los puntos fuertes/área de mejora y comunican su puntuación.

- El equipo se reúne para conseguir una puntuación de consenso.
- Se nombra un jurado integrado por personalidades distinguidas (aproximadamente 7) del mundo académico y universitario.
- El jurado recibe formación sobre el proceso del Premio.
- Partiendo de los informes de los equipos de evaluación, el jurado decide qué candidatos al Premio se visitarán.
- Se nombran los equipos de evaluadores que llevarán a cabo las visitas.
- Los evaluadores se reúnen para planificar las visitas. Mediante las visitas (normalmente de 2 a 4 días) se valida la información y se aclaran diferentes cuestiones.
- El equipo evaluador vuelve a puntuar y prepara su informe final.
- Basado en el informe de los equipos que han realizado la visita, el Jurado elige a los ganadores de los Galardones y del Premio.
- Se hace público y se entrega el Premio Europeo a la Calidad y los Galardones.
- Los evaluadores principales redactan informes sobre todos los solicitantes. En la **figura 2.24** se ofrece una visión general del proceso.



**Figura 2.24** Proceso de Evaluación para la certificación.

Fuente: Comité de Auto-evaluación 2001. EFQM



## 2.6 ALGUNAS REFERENCIAS IMPORTANTES DE SISTEMAS EDUCATIVOS.

### 2.6.1 Plan Estratégico 2004 United States Naval Academy.<sup>27</sup>

#### Plan Estratégico 2004 US Naval Academy Annapolis:

En junio del 2001, la Escuela Naval de Annapolis empieza la mayor búsqueda de fondos en la historia de la institución naval. La campaña de la Escuela Naval de Estados Unidos: Líderes para servir a la Nación, **que conseguiría \$175 millones de fondos privados en los siguientes 5 años para llegar a concretar “La carrera hacia la excelencia” en seis áreas que la Escuela Naval definió como: Académica, Carácter Militar, Liderazgo, Admisión, Facultades atléticas y Ayuda sin restricciones.**

La campaña creció fuera de su plan estratégico, el cual fue publicado por primera vez en 1,998 y revisado a comienzos de este año. Durante el proceso, se preguntó a los cadetes de la Escuela, profesores, visitantes, voluntarios, es decir a todas las personas relacionadas con la Escuela Naval **“como mejorar esta gran institución.”** Estos excelentes consejos fueron considerados, revisados y coordinados por el director de la Escuela Naval de Annapolis USNA. El plan estratégico revisado fue publicado en la primavera del 2001 y nuevamente en otoño del 2002.



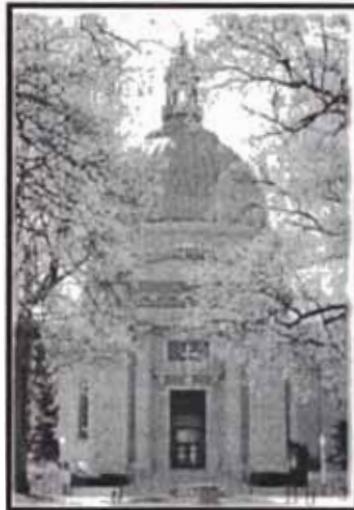
**Ceremonia de graduación Cadetes Escuela Naval de Annapolis 2003.**

<sup>27</sup> Departamento de Instrucción Escuela Naval de ANNAPOLIS Estados Unidos U.S. NAVAL ACADEMY.



## LA USNA ES:

La primera institución de constructores de líderes de la Marina y de los Infantes de Marina Marine Corps, quienes demuestran la capacidad moral, mental y física necesaria para los retos del combate y a contribuir a la seguridad y buen desarrollo de nuestra nación bajo los principios de liderazgo, servicio y ciudadanía.



Quiero presentarles a continuación un resumen del plan estratégico U.S. Naval Academy.

El plan estratégico de la Escuela Naval de Anápolis, esta dando frutos en muchas áreas, es una muestra del camino al futuro. Esto aclara el camino y el rumbo para la toma de decisiones que beneficiarán a los Oficiales de Marina y a la Escuela Naval Norteamericana en los siguientes 10 años. El plan ayudará a asegurar que se cumpla la misión se mantenga un **balance adecuado entre los programas profesionales, académicos y deportivos. Annapolis afirma que: “Si logramos mantener ese balance, se complementara nuestro programa en la primera institución de liderazgo.”**

La campaña de la Escuela Naval de Annapolis se orientó a lograr los cinco componentes principales formulados en el plan estratégico, estos son:

**Proveer los estándares de moral y liderazgo.**

**Proveer un programa de liderazgo para la nación.**



**Proveer atracción a los mejores hombres y mujeres a servir en nuestro país.**

**Proveer programas ejemplares de competencia atlética y retos físicos.**

**Proveer un soporte creciente para las operaciones de la Escuela Naval de Estados Unidos.**

El proceso de planeamiento estratégico reafirma la importancia de la misión de la Escuela Naval Annapolis y de los valores bases que representa. La misión provee un crecimiento para la visión.

**El soporte que brindan las fundaciones privadas acrecienta el margen de excelencia y forjan iniciativas que van más allá de los requerimientos gubernamentales.**

## LA MISIÓN



Desarrollar cadetes moral, mental y físicamente e imbuirlos con los mas altos ideales de servicio, honor y lealtad para proveer graduados dedicados al servicio de la carrera naval y que tengan potencial para futuro, desarrollados en mente y carácter para asumir las mas altas responsabilidades del comando, la ciudadanía y el gobierno.



## VISION



Proveer líderes de gran carácter, competentes, con visión que dirijan los cambios de la MARINA, el Cuerpo de MARINES y servir a la nación en un siglo promisorio e incierto.

### LOS ATRIBUTOS DE LOS GRADUADOS

La estrategia de la USNA describe los resultados que se han planeado producir en la institución y sus graduados

#### SUS GRADUADOS SON:

- Líderes con coraje quienes toman la responsabilidad personal y profesional en sus acciones y decisiones.
- Juegan roles modelo de ética y conducta moral
- Ejemplos en la competencia académica, técnica y Táctica



- Individuos apasionados y comprometidos con la enseñanza y el entrenamiento continuo.
- Comunicadores altamente efectivos
- Líderes que valoran y reconocen la excelencia individual sin importar género étnico o cultura
- Prestos a entender e integrar complejidades geopolíticas en sus decisiones con un marco de operaciones militares
- Patriotas quienes valoran la herencia, honor y tradiciones de la marina, el cuerpo de marines y su país

La estrategia para instruir la institución tiene 8 áreas que son:

#### Excelencia académica.

Forjar un ambiente educacional de aprendizaje y pensamiento crítico.

Uso de métodos de enseñanza apropiados y direccionados a cada tipo de especialidad.

Provee un programa que estimula la pasión por el aprendizaje continuo.

Da la curiosidad intelectual y la capacidad de análisis necesarias para estar en el frente de los avances tecnológicos propios y entender los ajenos en un mundo cambiante.

Excelentes ingresantes a la Escuela Naval.

Atraer a los mejores jóvenes, hombres y mujeres que acepten el reto del servicio naval.

Cumplir con proveer al servicio naval gente preparada y que cumpla con sus requerimientos.



## COMUNICADORES EFECTIVOS.

Provee programas académicos y estructura para dar al Cadete una excelente escritura y capacidad verbal para comunicarse.

Practica abierta, honesta y respetable en sus comunicaciones.

## CONSTRUCCIÓN DE CARÁCTER.

Hacer "lo correcto" y auto disciplinarse para el servicio.

Desarrollar un carácter que permita el paso por la Escuela Naval

Inculcar los valores de honor, coraje y compromiso.

Promover un compromiso de por vida con los más elevados estándares morales y éticos.

## EXCELENCIA PROFESIONAL Y LIDERAZGO.



Preparar a los Cadetes para las oportunidades del comando y los retos reales como líder de combate.

Imbuir a los Cadetes un respeto profundo por la constitución y la importancia del comando.

Promover el entendimiento y demostrar el compromiso con los más altos estándares de moral y ética.

Promover la confianza mutua, la lealtad y la confianza personal en todo lo que hacemos.

Dar a los Cadetes todas las características necesarias para tener éxito como oficiales de Marina y como Marines.

Individuos con una pasión de aprendizaje y entrenamiento físico continuo.

Efectivos comunicadores.



Líderes que reconocen y valoran aspectos culturales y étnicos de su entorno.

Prestos a entender e integrar diferentes geopolíticas.

Patriotas que optimizan y enriquecen el honor y las tradiciones de la Marina, los Marines y su país.

## PROGRAMAS FÍSICOS



Promover programas ejemplares de competencia y retos atléticos orientados a desarrollar liderazgo, trabajo en equipo, carácter y pasión por ganar.

Promover el entrenamiento toda la vida.

## HERENCIA NAVAL

Imbuir una apreciación y respeto por el servicio y la herencia del servicio naval.

Instar al personal a comprometerse de mantener las tradiciones y estándares navales y de los marines.

## CALIDAD DE VIDA

Asegurar una alta calidad de vida para los Cadetes profesores y su entorno.

Proveer programas de enriquecimiento cultural, recreacional y espiritual para la comunidad de la Academia Naval.



## EXCELENCIA ACADÉMICA.

Biblioteca excelente.

Orientar el desarrollo de instrucción y las habilidades con un soporte educacional.

Promover el correcto modo de enseñanza y facilidades de aprendizaje.

Promover un centro académico excelente.

Construir un avanzado centro de computo.

Lograr oportunidades académicas para los Cadetes.

## EXCELENCIA DE ADMISIÓN

Expandir estrategias comerciales en las admisiones:

1. Refinar el perfil del postulante
2. Mudar la oficina de admisión.
3. Proceso de admisión electrónico.

## CONSTRUCCIÓN DE CARÁCTER

Academias de etiqueta, civilidad y entrenamiento de cortesía militar.

Promover un servicio seminario de civilidad, dignidad y respeto.

Establecer un profesor militar distinguido en desarrollo de carácter.

Conseguir un balance individual excelente con trabajo en equipo.

## EXPERIENCIA EN LIDERAZGO Y EN EL ÁMBITO PROFESIONAL.

Pasar de lo teórico a lo práctico.

Proveer una red céntrica operacional y un laboratorio de combate.

Reinstituir la Academia de Pilotos llamado el "Escuadrón de Entrenamiento".

Proveer entrenamiento en primeros auxilios.

Promover el entrenamiento y habilidad con el armamento menor.

## PROGRAMA FÍSICO

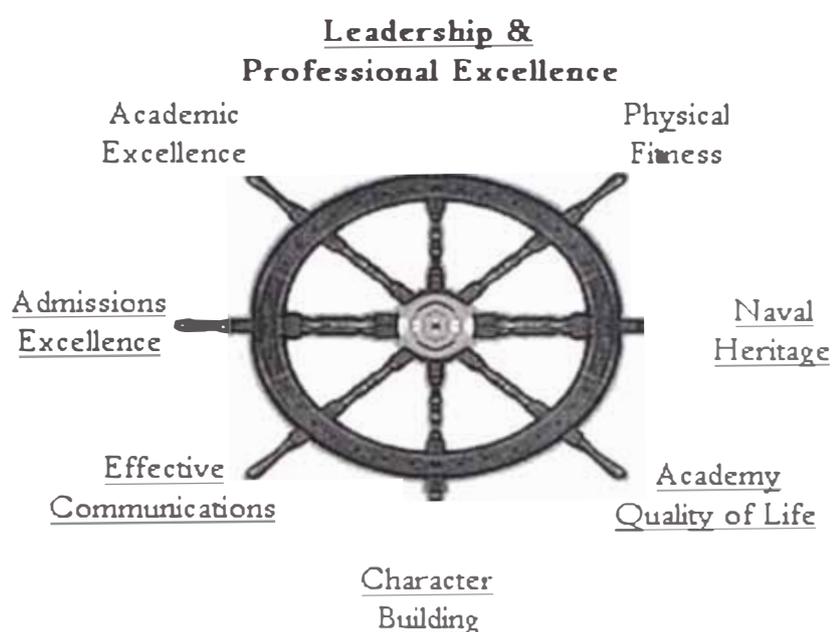
Promover la excelencia atlética.



Implementar los programas atléticos seguros.

Revisar y mejorar al personal de entrenadores.

Como se mencionó en los párrafos anteriores, la USNA diseñó un Plan Estratégico de Instrucción definido en Áreas del desarrollo profesional, tecnológico, moral y físico que ellos demandan. Se ha esquematizado de la siguiente manera en la Figura 2.25:



**Figura 2.25 Plan Estratégico Instrucción USNA 2004**

### **Excelencia en Liderazgo y lo Profesional** **Leadership & Professional Excellence**

Preparar cadetes para las oportunidades del comando y los retos del liderazgo real en combate. Imbuir al cadete con un profundo respeto por la constitución. Promover un entendimiento y demostrar un compromiso con los más altos estándares éticos y morales. Promover la ayuda mutua, la lealtad y la confianza personal en todo lo que hacemos. Proveer cadetes con las habilidades profesionales necesarias para ser exitosos oficiales de la Marina y del Cuerpo de Marines.



## **Programa Físico**

### **Phisycal Fitness**

Proveer programas atléticos ejemplares de competencia y retos físicos que son decisivos para forjar el liderazgo, el trabajo en equipo, el carácter y la pasión por ganar.

## **Herencia Naval**

### **Naval Heritage**

Imbuir la apreciación y el respeto por el servicio y la excelencia que es una herencia naval. Instar al personal a mantener las tradiciones y los estándares de la Marina y el Cuerpo de Marines.

## **Calidad de vida en la Escuela Naval**

### **Academy Quality of Life**

Asegurar la más alta calidad de vida para los cadetes y todo el staff que los rodea. Proveer programas y facilidades de enriquecimiento cultural, recreacional y experiencias espirituales para toda la comunidad de la Escuela Naval.

## **Construcción del carácter**

### **Character Building**

Enseñar a hacer lo correcto. Asegurar el desarrollo moral y la construcción del carácter que permitan el paso por la Escuela Naval. Inculcar los valores de honor, coraje y compromiso. Promover una vida de compromiso con los más altos estándares de moral y ética.



## **Efectivos comunicadores**

### **Effective Communication**

Proveer programas académicos y soportes estructurales para dar al cadete una excelente capacidad verbal. Practicar abierta, honesta y respetuosamente las comunicaciones.

## **Excelencia en la Admisión**

### **Admissions Excellence**

Atraer a los jóvenes, hombres y mujeres, mejor calificados que acepten el reto del servicio naval. Proveer a la Marina del personal que necesitan para el servicio naval.

## **Excelencia académica**

### **Academic Excellence**

Formar un aprendizaje y pensamiento crítico. Emplear métodos de enseñanza adecuados orientados a los diferentes tipos de aprendizaje. Proveer soportes necesarios para permitir el éxito académico. Proveer un ambiente estimulante que inste a la persona a continuar aprendiendo siempre. Imbuir en el cadete una inteligencia curiosa y analítica para estar al frente en los avances tecnológicos y entender un rápido mundo cambiante. Proveer oportunidades para nuestra facultad y staff para tener líderes en sus respectivas disciplinas y en los últimos métodos de enseñanza.



## META DE LA USNA



El Plan Estratégico de la USNA es el modelo para forjar una gran institución juntando recursos públicos y privados. Nuestra meta es **promover** graduados competentes con carácter y visión que conduzcan a la marina en el siglo XXI para cumplir la meta **tenemos que** “ganar la guerra por el talento y enfocar nuestras energías y recursos descritos en nuestra misión desarrollando hombres mental, moral y físicamente capaces.”

### 2.6.2 Sistema Educativo de la Armada de Chile.<sup>28</sup>



Los fundamentos de la educación naval de la Armada de Chile se encuentran en los valores propios de la patria y de su nacionalidad – entendiéndose como tales los bienes humanos y físicos que la

<sup>28</sup> Dirección de Educación de la Armada de Chile 2004.



conforman, y el patrimonio espiritual, cultural e histórico—, y en las disposiciones establecidas en la Constitución Política Chilena, como institución que forma parte del Estado.

La educación naval en Chile es un proceso intencionado que procura **la formación integral del personal naval mediante las actividades de formación, instrucción y capacitación**, las cuales son **complementadas con las acciones de investigación y extensión**. El sistema educacional es conducido por la Dirección de Educación de la Armada de Chile y llevado a cabo por las Academias, las Escuelas de Especialidades, las Escuelas Matrices y los Centros de Instrucción.

### **El Sistema Educacional de la Armada de Chile. Filosofía Institucional.**

La Armada de Chile tiene una larga tradición y **ha sido integrada dentro de los planes de desarrollo de Chile**. Mediante la **“Estrategia de los Tres Vectores”**, la Armada de Chile cumple las tareas que le impone su misión en el ámbito institucional, nacional e internacional, otorgando **capacidades estratégicas reales para Chile y contribuyendo con la estrategia de seguridad nacional**. El **primer vector** lo constituye **la defensa directa del territorio, de los ciudadanos, de sus bienes y de sus derechos**; el **segundo**, **la defensa y control de su espacio marítimo**; el **tercero** se manifiesta en la participación de la Armada de Chile en la **promoción y protección del interés prioritario y fundamental: la conservación de la paz, la seguridad y la estabilidad del orden internacional en el mar**.

La Armada de Chile tiene una larga historia de servicio en tiempo de paz, materializada en la contribución entregada a los grandes desafíos de desarrollo, educación y colonización del territorio, entre otros, hasta un amplio espectro de acciones realizadas en apoyo de política exterior.



## **Fundamentos del Sistema Educativo Naval Chileno**

Es un hecho que **la eficiencia y la eficacia de una organización descansan, principalmente, en la capacidad de sus hombres más que en sus medios.** Por lo tanto, una de las preocupaciones principales de la Armada de Chile son las personas formadas, instruidas y entrenadas para que operen eficientemente los medios navales dispuestos bajo su responsabilidad. Esto requiere contar con un personal altamente motivado y preparado profesionalmente, capaz de desarrollar los diversos roles, necesarios para la planificación y ejecución con éxito de operaciones navales.

**Esta preparación requiere liderazgo, especialización y constante perfeccionamiento, dado que los sistemas de armas navales son de avanzada tecnología y de evolución permanente. La Armada de Chile se encuentra a la vanguardia del desarrollo científico y tecnológico de los sistemas navales.** Sus proyectos de diseño y construcción de sistemas y unidades navales son fundamentales para lograr una autonomía operativa; por eso entrega a su personal, en su etapa de especialización, las herramientas que le permiten mantenerse actualizado en su campo de acción.

**Las características propias de los sistemas navales hacen necesario que la preparación del personal sea realizada por la propia armada como un sistema cerrado, en cuanto a que genera y forma sus propios recursos humanos. Pero, al mismo tiempo, es abierta a los sistemas educacionales nacionales e internacionales.**

**La educación de la Armada de Chile, en términos generales, es un proceso que debe ser asumido en dos dimensiones: como un proceso de asimilación moral y cultural y, al mismo tiempo, como un proceso de superación individual.** Lo primero por cuanto, por su intermedio, las generaciones adultas, tanto en el sistema formal como informal, actúan sobre los educandos con la intención de que la persona en crecimiento llegue a identificarse y a participar de los



bienes culturales, así como a integrarse en las formas sociales, costumbres y tradiciones predominantes en una comunidad. Debe entenderse como un proceso de culturización y adaptación, que permite preservar en cierto modo el “ser social”. **En virtud de esta intervención el sujeto adquiere el lenguaje, los criterios de valoración, las ideas científicas, las normas de comportamiento y los usos y formas sociales prevalecientes en su comunidad.** Así, el educando se va integrando paulatinamente a su entorno de desarrollo y a quienes, directa o indirectamente, lo educan.

**La educación de la Armada de Chile es, al mismo tiempo, un proceso de superación individual, puesto que intenta que el sujeto vaya desarrollando y haciendo efectivas sus propias potencialidades,** que vaya descubriendo sus propias limitaciones y los tipos de actividades, relaciones y manifestaciones acordes con sus características personales. **La educación, entendida en su esencia, debe responder a este doble intento, de estimular al educando para que vaya perfeccionando su capacidad de dirigir su propia vida y, al mismo tiempo, participar de su entorno.**

Este concepto es el que asume la Armada de Chile ya que, considerando al hombre dentro de una dimensión singular que tiende a la perfectibilidad, lo hace partícipe de los bienes culturales, las costumbres y las tradiciones navales, de forma tal que, conscientemente, asuma su rol y contribuya al cumplimiento de nuestra misión.

En síntesis, la educación naval chilena es un proceso que pretende el desarrollo integral de la persona. A través de la vida institucional se asumen los valores, la cultura, la ciencia y la técnica. Es una actividad intencionada, ética y permanente que procura modificar positivamente la conducta humana, principalmente mediante la interacción de las acciones de formación, instrucción y capacitación.

Las principales características de la educación naval en la Armada Chilena:



- Se inspira en los valores propios de la patria y de la nacionalidad, entendiéndose como tales los bienes humanos y físicos que la conforman y el patrimonio espiritual, cultural e histórico, de todos los chilenos.
- Utiliza para sus fines el campo del conocimiento humanista y científico universal, y el correspondiente a las áreas de las ciencias navales –aplicadas, sociales y humanas–, que se orientan hacia la conducción militar y la operación, administración y mantenimiento de los medios, como también hacia la investigación y el desarrollo tecnológico.
- Es continuadora y complementaria de la formación ciudadana que entrega oficialmente la educación pública y privada para aquellas personas que optan, libremente, por servir como hombres de armas a los intereses superiores de Chile. Los estudios se organizan de acuerdo con una jerarquía de especialización y capacitación según los roles que debe desempeñar el personal, desde la formación fundamental hasta la educación superior de postgrado.
- Es, por lo tanto, un proceso de acción completo e integral que educa a su personal en los ámbitos de valores, cognoscitivo y psicomotor, es decir, en los valores nacionales e institucionales, los conocimientos específicos propios de la profesión del hombre de armas y las destrezas intelectuales y físicas que demanda la actividad naval.
- Es un proceso flexible y dinámico que, mediante la **acción de investigación**, asimila el acelerado avance de la ciencia y la técnica, que ha hecho de la guerra naval un fenómeno de complejidad creciente.
- Como **parte integral del sistema nacional de educación superior** aporta, mediante la extensión, el conocimiento adquirido tanto en el ámbito académico institucional como extra institucional.



## Los desafíos de la Educación Naval Chilena

El proceso educacional naval en Chile es conducido en forma integral por la Dirección de Educación de la Armada y, dentro de su misión para el próximo decenio, se ha planteado los siguientes desafíos:

- **Determinar las necesidades de educación de la armada del futuro** en cuanto a proveer y entregar a la institución personas con la actitud, compromiso, conocimientos y destrezas necesarios para satisfacer sus necesidades en los distintos ámbitos de desempeño profesional, teniendo en vista los proyectos de desarrollo del poder naval.
- **Determinar las capacidades que se requerirán para cumplir con el propósito de planificar, ejecutar y evaluar el sistema educacional**, utilizando armónicamente los aportes de las ciencias de la educación en aquellas áreas de excelencia que a la institución le interesan.

Entendiendo que la capacidad científica, tecnológica, cultural y de valores desarrollada con medios propios no es patrimonio exclusivo de la Armada de Chile, **la cual está siempre en condiciones de contribuir a extender este cuerpo de conocimientos a otros componentes de la sociedad chilena.**

Esta actividad es cada día más dinámica por las tendencias de globalización que marcan el mundo de hoy y se proyectan hacia el futuro.

Con la convicción de que el personal es el capital más importante de una organización, **la Armada de Chile** no sólo se esmera en formar, instruir y entrenar a su personal para servir eficazmente a Chile, sino que **le entrega una alta calificación educacional y profesional que le permita contribuir significativamente a su desarrollo como personas y al mejoramiento de su calidad de vida.**

Ante estos desafíos, el sistema educacional asume la responsabilidad de dar forma y ritmo al cambio y así definir el rumbo en torno a las



finalidades esenciales del hombre. La ventaja comparativa que posee la armada, que permite que el sistema educacional naval se perfeccione y se preserve en el tiempo, es su capacidad de aprender, de actualizarse y de mantenerse a la vanguardia de la profesión naval.

### **El Sistema Educativo Superior de la Armada de Chile**

La Dirección de Educación de la Armada es el organismo que tiene la misión de formar personal altamente calificado, tanto en los aspectos técnico-profesionales como valóricos y de fortaleza moral, necesarios para hacer frente a la guerra en el mar y a las múltiples misiones que tiene asignada la institución en tiempos de paz.

El primer nivel educacional se desarrolla en la Escuela Naval “Arturo Prat” –para quienes siguen la carrera de Oficial de Marina– y en las Escuelas de Grumetes y de Artesanos Navales –para quienes opten por integrarse como personal de Gente de Mar–. Los niveles de especialización y de postgrado se efectúan en las Academias Politécnicas y de Guerra, según corresponda.

La Escuela Naval “Arturo Prat”, ubicada en Valparaíso, imparte un programa de enseñanza de cuatro años al cabo de los cuales los cadetes egresan como guardiamarinas en alguno de los cuatro siguientes escalafones: Oficiales Ejecutivos e Ingenieros Navales, Infantes de Marina, Abastecimiento y Litoral. Los dos primeros años de estudio son comunes y los restantes corresponden a los del respectivo escalafón. Además, este plantel imparte educación a los cursos de Oficiales de Mar, Oficiales de Reserva y Oficiales de los Servicios de la Institución (Justicia, Sanidad Naval, Sanidad Dental y Servicio Religioso).

La Escuela de Grumetes “Alejandro Navarrete Cisterna”, ubicada en la Isla Quiriquina, tiene por misión otorgar la formación fundamental e iniciar la capacitación a nivel técnico de nivel medio y técnico de nivel superior a los Grumetes Navales y a los Grumetes Infantes de Marina.



Por su parte, la Escuela de Artesanos Navales, situada en Talcahuano, gradúa al personal de Gente de Mar (masculino y femenino) de los servicios, en los niveles de técnico de nivel medio y técnico de nivel superior, que se desempeñará en labores de mantenimiento, abastecimiento, escribientes, sanidad naval y sanidad dental.

La educación naval especializada se imparte principalmente en la Academia Politécnica Naval, que posee tres facultades de reciente creación: Facultad de Sistemas de Armas (FASAR), Facultad de Sistemas de Ingeniería y Logísticas (FASILOG) y Facultad de Sistemas de Apoyo Operativo (FASAP). También se entrega este tipo de educación en la Escuela de Aviación Naval, en la Escuela de Submarinos y en los cursos que se imparten en el Servicio Hidrográfico y Oceanográfico de la Armada; además en el Comando de Buzos Tácticos y en el “Buque Escuela Esmeralda”.

Todos los alumnos egresados de la Escuela de Grumetes “Alejandro Navarrete Cisterna” deben completar su formación en la Academia Politécnica Naval, donde obtienen el título técnico de nivel medio o superior en menciones como Artillería, Torpedos y Operador de Sonar, Navegación, Operación de Radares, Electromecánica, Mecánica Electrónica, Mecánica de Combustión Interna y Telecomunicaciones. Por su parte, los soldados Infantes de Marina, al egresar de la Academia Politécnica Naval, obtienen título técnico de nivel medio o superior en menciones como Armas Anfibas, Mecánico de Material de Guerra y Mecánico Electrónico, entre otras. **(Ver Figura 2.26 y 2.27)**

Una vez titulados, los marinos y los soldados de Infantería de Marina deben asumir funciones a bordo o en tierra por alrededor de doce años, aplicando sus conocimientos y adquiriendo destrezas a medida que asumen nuevas y mayores responsabilidades. En esta etapa, el personal debe cumplir con el requisito de perfeccionamiento flexible, que considera como válidos todas las capacitaciones y los



estudios realizados con posterioridad a los cursos de especialidad, tanto en la institución como en organismos extra institucionales.

En la medida en que adquieren mayor experiencia, van ascendiendo en la escala jerárquica y accediendo a cursos de capacitación superior que permiten a los beneficiados obtener la autoridad técnica necesaria para asumir responsabilidades de mando y conducción de las generaciones más jóvenes.

En el caso de los oficiales de línea, la educación especializada comienza cuando los cadetes ingresan a uno de los cuatro escalafones, continúa durante el crucero de instrucción a bordo del "Buque Escuela Esmeralda" y culmina en la Academia Politécnica Naval. Existen especialidades que demandan cinco años de estudios y otras seis, lo que se ve reflejadas en el título profesional y grado académico que reciben los oficiales.

La educación naval superior para oficiales continúa tanto en la Academia Politécnica Naval como en la Academia de Guerra Naval o en institutos de educación superior nacionales y extranjeros. **(Ver Figura 2.28)**

La Academia de Guerra Naval es el plantel educacional encargado de desarrollar las actividades educacionales del más alto nivel en el campo de la docencia e investigación de las ciencias y artes militares, así como en las ciencias sociales y económicas relacionadas, y en aquellas destinadas a perfeccionar las capacidades de los oficiales alumnos. Para ello se imparten cursos y programas orientados al perfeccionamiento de Oficiales de Línea y también de profesionales del ámbito civil. Entre los primeros figura el Curso de Estado Mayor, destinado a formar oficiales para desempeñarse en altos puestos de mando y de asesoría operativa y administrativa, tanto institucionales como conjuntos.

Además, se dicta el Curso de Informaciones para Oficiales de Servicios Generales y Oficiales de los Servicios Especializados que contiene los principios básicos de las distintas funciones de Estado



Mayor y otros aspectos relacionados con las operaciones navales y la política de defensa nacional, con el fin de que los egresados puedan asesorar al mando en materias relacionadas con su especialidad y contribuir al mejor empleo de los medios institucionales. La Academia de Guerra Naval imparte también un Programa de Magister en Ciencia Política Integrada, en convenio con la Universidad Marítima de Chile, dirigido a oficiales de las Fuerzas Armadas y de Orden y a profesionales civiles de las más diversas áreas del quehacer regional y nacional.

Dentro de sus actividades académicas, en forma permanente, realiza programas de diplomados sobre temas relevantes de interés institucional, incluyendo también a personeros del sector público y privado del país.

### **Sistema de Formación y Programas de Estudios Armada de Chile**

La educación naval está plenamente integrada al sistema de educación nacional chileno y el Estado le otorga reconocimiento legal a todas sus academias y escuelas a través de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE), quedando facultada para otorgar títulos técnicos de nivel superior, títulos profesionales y grados académicos. Los cuadros siguientes describen el orden en que se otorgan títulos y grados.



**CUADRO N° 2**  
**Títulos técnicos de nivel medio.**  
**Personal de gente de mar de línea**

Especialidad	Título técnico de nivel medio en:
	<b>Área de Armamentos</b>
Artillería	Armas, mención artillería
Torpedista Operador de Sonar	Armas, mención torpedos y operador de sonar
Maniobras	Maniobras náuticas
Buceo Táctico	Buceo táctico
	<b>Área de Operaciones</b>
Comunicaciones	Operación de sistemas de comunicaciones
Radar CIC	Operación de radares
Navegación	Navegación
	<b>Área de Infantería de Marina</b>
Infantería	Infantería, mención infantería de marina
Artillería IM	Artillería, mención infantería de marina
Ingeniero de Combate	Ingeniero de combate, mención infantería de marina

Especialidad	Título técnico de nivel medio en:
	<b>Área de Abastecimiento</b>
Abastecimiento	Abastecimiento
Escribiente	Secretaría administrativa, mención computación
Cocinero	Artes culinarias
Mayordomo	Administración, servicio y repostera
	<b>Área de Litoral</b>
Litoral	Administración marítima
	<b>Área de Meteorología</b>
Meteorología	Meteorología
Personal de Gente de Mar de los Servicios.	
	<b>Área de Mantenimiento y Operación</b>
Chofer Mantenimiento Automotriz	Mantenimiento automotriz
	<b>Área de Abastecimiento</b>
Abastecimiento	Abastecimiento
Escribiente	Secretaría administrativa, mención computación
Guardalmacén	Guardalmacén
	<b>Área de Sanidad</b>
Sanidad Naval	Auxiliar de enfermería
Sanidad Dental	Auxiliar dental

**Figura 2.26 Títulos Técnicos Nivel medio otorgados por la Armada de Chile a su personal.**



Especialidad	Título técnico de nivel superior
	Área de Ingeniería
Mecánico de Máquinas	Mecánica en maquinaria naval
Mecánico de Combustión Interna	Mecánica en combustión interna
Mecánico Control de Averías	Mecánica en control de averías
Mecánico Electricista	Electromecánica, mención sistemas de poder
Buceo de Salvataje Control de Averías	Buceo de salvataje, mención control de averías
	Área de Aviación Naval
Mecánico Aviación	Mecánica en aviación
	Área de Infantería de Marina
Mecánico Material de Guerra	Mecánica en material de guerra, mención infantería de marina
	Área de Sanidad
Enfermero	Enfermería
Técnico de Sumersión	Enfermería de sumersión
Técnico en Enfermería Aeroespacial	Enfermería aeroespacial
Enfermero Técnico de Apoyo Clínico en:	Enfermería, mención en:
	Pabellón
Pabellón	Anestesia
Anestesia	Banco de sangre
Banco de Sangre	Laboratorio
Laboratorio	Rayos "X"
Rayos "X"	Salud Pública e Higiene Ambiental
Medicina Preventiva	Odontología
Odontología	
Personal de Gente de Mar de los Servicios	
Especialidad	Título Técnico de Nivel Superior en:
	Área de Mantenimiento y Operación
Artillería	Armas, mención artillería
Artíficiero	Explosivos
Electrónico	Electrónica
Máquinas	Maquinaria naval
Electricista	Electricista
Combustión Interna	Combustión interna
Calderas	Calderas
Metalurgia	Metalurgia
Operador de Máquinas y Herramientas	Operación de máquinas y herramientas
Estructuras Metálicas	Estructuras metálicas
Cañerías	Cañerías de alta presión
Soldador	Soldadura industrial
Carpintería	Carpintería
Dibujante	Dibujo técnico
Artes Gráficas	Artes gráficas
Hidrografía y Oceanografía	Hidrografía y oceanografía

**Figura 2.27 Título técnico nivel superior otorgado por la Armada de Chile a su personal.**



#### CUADRO N° 4

Grados académicos de los oficiales ejecutivos, ingenieros navales, infantería de marina, abastecimiento y litoral

Grado Académico	Mención
Licenciado en "Ciencias Navales y Marítimas",	Guerra de superficie
	Guerra submarina
	Guerra antisubmarina
	Guerra electrónica
	Guerra aeronaval
	Hidrografía y oceanografía
	Ingeniería naval mecánica
	Ingeniería naval eléctrica
	Ingeniería naval electrónica
	Ingeniería naval mecánica, eléctrica o electrónica, mención aeronáutica
	Infantería de marina
	Abastecimiento
	Litoral
Magister en "Ciencias Navales y Marítimas",	Estrategia
	Geopolítica
	Oceanopolítica
	Operaciones anfibias
	Táctica
	Logística

Figura 2.28 Grados Académicos para Oficiales de la Armada de Chile.

### 2.6.3 EDUCACIÓN MILITAR EN AMÉRICA LATINA

En el terreno de los presupuestos militares, Hemos encontrado registrado una disminución sostenida de los gastos durante la década de los noventa. Estos son aproximadamente seis por ciento menores de lo que eran en 1989 (Figura 2.29). El gasto de defensa tiene más peso en los países desarrollados, con porcentajes que oscilan alrededor del cuatro por ciento del producto interno bruto. América del Sur es la región del mundo donde este gasto tiene menor incidencia, con valores que van desde el uno al dos por ciento de los productos internos brutos (Figura 2.30). **Nuevamente, la comparación de la inversión en educación, en este caso militar me conduce a**



concluir en que es de esperar el progresivo aumento de las diferencias entre el mundo desarrollado y los países de América Latina.

Tabla 1  
Estimación de gastos militares por región 1988-1997<sup>2</sup>

Región	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Var. %
Africa	12,6	13,3	12,3	11,2	10,6	10,7	9,7	9,2	9,4	[8,8]	-30
América	410	405	386	338	358	342	325	309	295	[290]	-29
Del Norte	390	385	369	325	342	325	307	289	273	268	-31
Central	0,8	0,8	0,9	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	-39
Del Sur	19,2	18,9	16,0	12,1	15,3	16,5	16,6	[19,6]	[21,2]	[21,9]	14
Asia	95,0	99,5	102	105	108	110	112	115	119	120	26
Europa	500	483	447	...	279	265	259	235	235	[234]	-53
Cercano Oriente	39,6	36,9	[47,0]	[64,2]	[45,0]	42,1	41,2	38,5	42,1	43,3	9
Oceania	8,9	8,8	8,8	8,8	9,1	8,9	9,2	8,9	8,7	8,8	1
Total Mundial	1066	1047	1003	...	810	779	756	716	708	[704]	-34
Var. Anual %	...	-1,8	-4,2	...	...	-3,8	-3,0	-5,2	-1,1	-0,6	-4,5
Argentina	53	5614	5043	5043	3381	3487	3676	3702	3751	3450	3266
Bolivia	88,9	96,4	131	133	127	133	131	132	68,8	...	
Brasil	54	(7940)	(9060)	(6240)	(3933)	(5513)	7270	7429	10902	(13175)	[13900]
Chile	55	963	1018	977	1002	1038	1069	1077	1106	1148	1130
Colombia	813	908	936	887	946	965	1080	708	...	...	
Ecuador	325	308	317	373	471	514	470	...	...	...	
Guyana	56	3,7	...	3,6	5,6	11,0	13,0	15,4	14,5	13,2	...
Paraguay	66,9	96,8	95,6	134	130	126	116	122	(123)	...	
Perú	[1772]	[1243]	1042	754	908	[848]	(877)	834	796	...	
Uruguay	378	412	396	306	406	316	467	286	273	...	
Venezuela	1190	703	863	1238	(2227)	[1613]	(1247)	(1201)	(811)	(870)	

Figura 2.29



**Tabla 2**  
**El gasto militar como porcentaje del PIB**

Países	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
EE.UU.	5,8	5,6	5,3	4,7	4,9	4,5	4,2	3,8	3,6
Canadá	2	2	2	1,9	1,9	1,9	1,7	1,6	1,4
Francia	3,8	3,7	3,6	3,6	3,4	3,4	3,3	3,1	3
Reino Unido	4,2	4,1	4	4,2	3,8	3,6	3,4	3	3
Australia	2,7	2,5	2,5	2,6	2,7	2,6	2,5	2,4	2,3
Argentina <sup>57</sup>	1,6	1,6	1,8	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,2
Bolivia	1,7	1,8	2,3	2,3	2,1	2,2	2,1	1,9	1,1
Brasil <sup>68</sup>	1,4	1,7	1,3	0,8	1,1	1,3	1,1	1,5	1,9
Chile <sup>59</sup>	2,3	2,2	2,2	2,1	2	1,9	1,8	1,6	1,6
Colombia	1,3	1,4	1,4	1,3	1,4	1,3	1,4	0,9	1
Ecuador	2	2	1,9	2,2	2,7	3,1	2,7	2,9	2,7
Guyana <sup>60</sup>	3,3	2,1	0,9	0,6	1	1	1	1	0,9
Paraguay	1	1,3	1,3	1,7	1,6	1,5	1,4	1,4	1,3
Perú	2,00	1,90	2	1,5	1,9	1,7	1,6	1,4	1,3
Uruguay	2,10	2,40	2,4	1,8	2,3	1,8	2,5	1,6	1,5
Venezuela	1,5	0,9	1,1	1,5	2,7	2	1,6	1,6	1
Promedio	1,84	1,75	1,69	1,55	1,83	1,74	1,68	1,55	1,41
Evolución		-0,08	-0,06	-0,14	0,27	-0,09	-0,05	-0,13	-0,15

**Figura 2.30**

Tablas confeccionadas con datos extraídos de SIPRI YEARBOOK 1998. Armaments, Disarmament and International Security. ELISABETH SKÖNS, AGNÈS COURADES ALLEBECK, EVAMARIA LOOSE-WEINTRAB y REINHILDE WEIDACHER. Oxford University Press, New York © S I P R I 1998.



Casi todos los países de América latina cuentan con sus propios institutos de formación de oficiales y suboficiales para las Fuerzas Armadas, sus propias e independientes Escuelas de Inteligencia, Centros de Instrucción y Adiestramiento de Operaciones y Comunicaciones.

En ellos se forma personal, se transmiten directa o indirectamente valores propios de las naciones que hacen a las soberanías; son institutos que proporcionan información clasificada referida a la seguridad nacional del país.

Como hemos visto los productos internos brutos de los países de América del Sur no permiten que la inversión en los sistemas educativos nacionales alcance la magnitud de lo que se invierte en los países desarrollados, los presupuestos de defensa de estas naciones, además, son bajos a escala internacional desde el punto de vista de productos internos brutos.

La realidad presupuestaria de América del Sur evidencia la alta probabilidad de enfrentar el gradual deterioro de la calidad de los procesos de toma de decisión de los líderes militares, si se lo compara con los países desarrollados. Este aspecto reafirma la necesidad de encontrar caminos alternativos para incrementar la inversión en educación militar.

### **El Problema de la Educación Militar América Latina**

El problema de hoy es que el camino por el que transita la educación militar en América del Sur no conduce al objetivo del desarrollo; lejos de eso, continuando en la dirección actual, divergente de la adoptada por los países desarrollados, se incrementa la distancia a la frontera que separa desarrollo de subdesarrollo. El tránsito hacia el desarrollo, requiere aumentar la inversión en educación, tanto para mantener como para mejorar la calidad de los procesos de toma de decisión. **Es imprescindible cambiar el curso de los procesos educativos y dirigir el esfuerzo hacia el objetivo, incrementando la inversión**



**en educación militar** si se desea encontrar una solución al problema del mañana. Sin embargo, la realidad presupuestaria, hoy, no permite reorientar los recursos disponibles en la dirección deseada.

Como aporte de la investigación se plantea transformar la educación naval en una actividad productiva, generadora de conocimientos. Una educación adecuada a las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, que aproveche los elementos históricos y presentes. Se propone liderar el proceso de auto evaluación de la educación naval en América del Sur.

## 2.7 SÍNTESIS DE PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS Y TÉRMINOS CLAVE DE LA INVESTIGACIÓN

**Sociedad del Conocimiento:** La sociedad post-industrial ha pasado ya el umbral de la llamada sociedad del conocimiento como la llama Alvin Toffler en su revolucionario libro La Tercera Ola-2002 y avanza inexorablemente hacia la primacía de la inteligencia y del conocimiento como principales factores del progreso económico. Uno de los factores más determinantes del crecimiento económico de los países es la incorporación del conocimiento científico y tecnológico en la sociedad en forma de innovación.

**Sociedad Moderna:** Las sociedades modernas se caracterizan por estar sometidas a procesos de cambios de naturaleza estructural, continuados y relativamente rápidos. La creciente influencia social del progreso científico-tecnológico, junto con el carácter abierto de las economías y el considerable aumento en el grado de internacionalización en las relaciones económicas y sociales, constituyen tan sólo algunas de las causas que, junto con sus interacciones, permiten explicar ese estado de cambio permanente en el que estamos instalados.



**Nuevo concepto educativo:** El dinamismo de las sociedades modernas, afecta el sistema educativo. Sin un cambio profundo en la conceptualización de la educación del País, tendremos serias dificultades para adaptarnos a los nuevos tiempos, lograr mejores estándares de calidad para todos y contribuir substancialmente al progreso social y económico de nuestro país.

**Tendencia Humanista en la gestión de calidad:** La importancia de las personas en las organizaciones, la calidad como responsabilidad individual, el trabajo bien hecho como exigencia de esa responsabilidad y como fuente de satisfacción personal, la anticipación, la colaboración y el trabajo en equipo como elementos fundamentales de la organización, reconocimiento, como signo de humanidad del que lo otorga y del que lo recibe, definen ese trasfondo ético que es característico de la Gestión de Calidad y explica, en gran medida, el buen funcionamiento de aquellas organizaciones que lo asumen como propio.

**Modernización de la Escuela Naval del Perú:** Los sistemas de formación académica de la Escuela Naval del Perú fueron adaptados de acuerdo a las experiencias de la última Comisión de Oficiales de la Escuela Naval a la Academia Naval de Annapolis USA, a finales de la década de los cincuenta, obteniendo como resultados la formulación y aplicación de los sistemas de formación académica naval, los cuales en algunos casos, se siguen aplicando hasta hoy a pesar de los grandes cambios tecnológicos, lo cual resulta inadecuado.

**Identificación de Clientes:** Partiendo de la premisa de que la razón de ser o misión de una organización es ofrecer un determinado producto o servicio a una serie de clientes que lo demandan y que tienen unas necesidades y expectativas, queda claro que, la organización que busca la excelencia debe orientar sus actuaciones a la satisfacción de dichas necesidades y expectativas, extensibles no sólo a los clientes últimos, sino también a todos los grupos de interés relevantes (incluyendo las personas que integran la organización, así



como todos aquellos que tienen intereses económicos en la organización)

Las personas no son sólo un medio sino también un fin a cuya satisfacción debe también orientar sus esfuerzos la organización. La relación con el cliente busca un beneficio mutuo. Para satisfacer a un cliente hay que conocerlo, saber qué es lo que necesita y espera, hay que ser receptivo y dialogar con él, tener empatía, en definitiva, tener voluntad de satisfacerlo y cuidarlo. Además, la relación deberá basarse en la transparencia, honestidad, confianza, equilibrio de intereses y la reciprocidad.

**Modelos de Excelencia:** Los modelos de excelencia contienen criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de la organización y que son aplicables a todas las actividades y partes interesadas de la misma. Los criterios de evaluación en los modelos de excelencia proporcionan la base para que una organización pueda comparar su desempeño con el de otras organizaciones.

**Modelo europeo EFQM como herramienta de gestión de calidad:**

El modelo EFQM de Excelencia es un instrumento concebido por la European Foundation for Quality Management-EFQM con el objetivo de impulsar la mejora de la calidad en las universidades y organizaciones europeas. El modelo EFQM ha evolucionado progresivamente desde su creación y existe el compromiso por parte la EFQM de ir actualizándolo, incorporando la información sobre buenas prácticas y asegurando su adaptación dinámica a las mejores prácticas de gestión universitaria.

Los principales conceptos en que se basa el modelo son:

- La orientación hacia los resultados
- La orientación al cliente
- Liderazgo y constancia en los objetivos
- Gestión por procesos y basada en hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos



## Desarrollo de alianzas

### Responsabilidad Social

El modelo EFQM es un marco de referencia compuesto por nueve criterios agrupados en dos bloques: criterios agentes y criterios resultados. Su concepción como marco de referencia permite utilizarlo tanto en las tareas de diagnóstico (auto evaluación) como para orientar la gestión de la organización sobre la base de los principios de la calidad total. Los criterios agentes reflejan qué y cómo hace las cosas la organización (cómo las concibe, las implanta, las desarrolla, las evalúa y las mejora). Los criterios resultados reflejan de una manera integral lo obtenido cómo consecuencia de lo que se hace, desde lo logrado en las personas de la propia organización (criterio personas) hasta lo conseguido en términos de resultados clave de funcionamiento.

Existe una fuerte relación entre los diferentes criterios del Modelo EFQM, partiendo de que debe existir una conexión entre resultados buscados, el liderazgo y la política y estrategias de la organización. La búsqueda de unos determinados resultados debe de ligarse a la política respecto de los recursos humanos y de todo tipo y canalizarse a través de los procesos de la organización.

**Orientación hacia resultados:** La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización como son las personas que trabajan en ella, los clientes, los proveedores, la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización.

**Orientación al cliente:** El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de su fidelidad. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

**Liderazgo y constancia en los objetivos:** El comportamiento de los líderes en una organización suscita en ella claridad y unidad en los



objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.

**Gestión por procesos y hechos:** Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se gestionan de manera sistemática y las decisiones relativas a operaciones en vigor se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos los grupos de interés.

**Desarrollo e implicación de las personas:** El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor cuando existen valores compartidos, una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.

**Aprendizaje, Innovación y Mejora Continua:** Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.

**Desarrollo de alianzas:** La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus aliados unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración

**Responsabilidad social:** El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

**Premisa fundamental del modelo:** El modelo enuncia que: "Los Resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la organización, a los Clientes, las Personas y la Sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las Personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos."

**Cinco por qué:** Es una técnica de análisis que consiste en ir preguntando ¿por qué? Hasta encontrar la causa raíz de un problema. Por lo general, 5 preguntas serían suficientes, pero en ocasiones, puede ser necesario continuar el proceso.



**Código de conducta ético:** Leyes morales universales que adopta la organización y por las cuales se guía.

**Cultura, señas de identidad:** Conjunto de rasgos diferenciadores y característicos de una organización, que se manifiestan en sus formas de hacer y relacionarse con sus grupos de interés.

**Despliegue de objetivos:** Bajo esta denominación podemos englobar a diversas metodologías que se han ido desarrollando en los últimos años con el propósito de trasladar hasta el día a día los objetivos estratégicos de la organización como son, por ejemplo, el Policy Deployment o Hoshin Kanri y el Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card). Su aplicación refuerza la involucración de las personas de la organización en el logro de sus resultados, dotándoles de mayor información, formación y capacidad de decisión.

**Diagramas de afinidad:** Es una de las nuevas herramientas para solucionar problemas y tomar decisiones, que consiste en organizar datos verbales por afinidad en un diagrama de fácil interpretación, es decir, agrupa ideas que se relacionan en torno a unos conceptos que las engloban.

**Diagrama de causa efecto:** (también llamado “Diagrama de Ishikawa” o de “Espina de pescado”). Es una de las “7 Herramientas básicas” o “7H”, y consiste en una representación gráfica que pretende mostrar la relación causal e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado.

**Equipos multidisciplinares autogestionado:** Grupo de personas de distintas disciplinas (formación, conocimientos técnicos, experiencia, etc.) o áreas funcionales que trabajan con autonomía, con objetivos y recursos propios.

**Empowerment:** Es el hecho de delegar poder y autoridad a las personas de la organización y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje



de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

**Equipos de mejora:** Un equipo de trabajo denominado equipo de mejora consiste en un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito común (solucionar un problema, incidencia, queja, aportar ideas novedosas, etc) que utilizan parámetros de desempeño y métodos estructurados y son mutuamente responsables de su realización. Las características esenciales de un equipo son: 1. Tener objetivos de equipo. 2. La interdependencia. 3. Eficiencia en el desempeño. 4. La responsabilidad.

**Factores críticos de Éxito:** Son aquellos factores fundamentales para que una organización alcance la visión que se ha planteado.

**Grupo de interés:** Todos aquellos grupos que tienen interés en una organización, sus actividades y sus logros. Entre ellos se puede incluir a clientes, pares, empleados.

**Líder:** Cada organización debe definir lo que considera como un líder, aunque podemos entender como líderes a aquellas personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos de interés de una organización, incluidos el equipo de dirección, los demás directivos y todos aquellos que dirigen equipos o que tienen responsabilidad sobre otras personas.

**Mapa de procesos:** Es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión de una organización, donde se reflejan los procesos identificados en una organización así como sus interrelaciones.

**Metodología 5S:** Las 5S son las iniciales de cinco palabras japonesas a las que debe su nombre esta metodología de mejora, que potencia la organización, el orden y limpieza: **SEIRI**

**ORGANIZACIÓN:** Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos.

**SEITON – ORDEN** Consiste en establecer el modo en que deben



ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos. **SEISO – LIMPIEZA** Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo. **SEIKETSU-CONTROL VISUAL** supone distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos. **SHITSUKE - DISCIPLINA Y HABITO** significa trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

**Misión:** Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización. Describe lo que hace esa organización, para qué lo hace, cómo lo hace y para quién lo hace.

**PDCA:** Ciclo de mejora de procesos, productos, acciones, etc., que consiste en P: PLAN (PLANIFICAR): establecer los planes. D: DO (HACER): llevar a cabo los planes. C: CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planificado. A: ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

**Planes de contingencia:** En caso de que el escenario futuro que la organización había identificado en su reflexión estratégica hubiera cambiado por alguna razón, sería recomendable que dicha organización dispusiera de un plan alternativo para hacer frente a esta situación novedosa.

**Política de puertas abiertas:** Es un principio propio de las organizaciones en las que las personas con responsabilidad sobre otras se muestran receptivas y abiertas a los comentarios, ideas, sugerencias y críticas de las personas de la organización.

**Política y Estrategia:** Elementos por medio de los cuales se formula la estrategia de la organización a largo y medio plazo, y se concreta en el corto plazo (Misión, Visión, Valores, Factores Críticos de Éxito, objetivos estratégicos, directrices...), equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.



**Procesos clave:** Son aquellas secuencias de actividades que ocurren en el seno de la organización y que tienen un fuerte impacto sobre la Misión y Visión de la organización, sus objetivos estratégicos, factores clave de éxito, expectativas de los clientes,...

**QFD:** El QFD (Quality Function Deployment o Despliegue de la Función Calidad), se puede definir como un proceso estructurado y metódico para obtener la voz del cliente y contemplarla en todas las fases del diseño y desarrollo de un producto o servicio. El QFD se basa en investigar cuáles son las necesidades del cliente, en escuchar su voz, saber qué desea éste y posteriormente, traducir esto a características de calidad de un producto o servicio, es decir, en cómo se pueden satisfacer dichas expectativas

**Tormenta de ideas o “Brainstorming”:** Es una de las “7 Herramientas básicas” o “7H”, y es una técnica de trabajo en grupo que pretende la generación de ideas a base de estimular la creatividad de los participantes, para la obtención de un gran número de ideas sobre un determinado tema de estudio o problema.

**TQM, Excelencia:** Total Quality Management, o Gestión de la Calidad Total La Calidad Total - Excelencia es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas, y de la sociedad en general.

**Valores:** Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización, y determinan sus relaciones (por ejemplo, confianza, apoyo, compromiso, solidaridad, etc.)

**Visión:** Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro, en que escenario desea encontrarse.

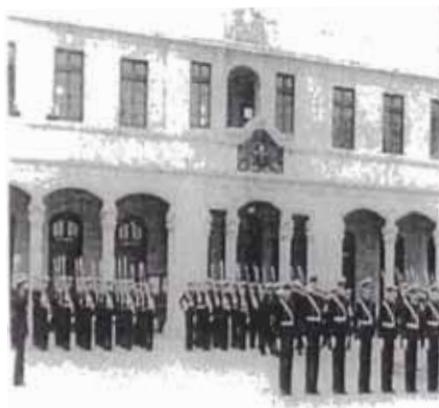


## CAPITULO III

### LA ESCUELA NAVAL DEL PERU

#### 3.1 La Escuela Naval del Perú. Breve Historia

La primera Escuela Náutica se fundó en Lima en 1657 por el Virrey Luis Enríquez de Guzmán, Conde de Alba de Aliste, teniendo como misión “formar hombres diestros en el manejo de los buques para defensa del Virreynato. Sucesivos virreyes hicieron gestiones con este fin, y finalmente el Teniente General de la Real Armada Francisco Gil de Taboada y Lemos logró que se promulgara la Real Orden del 01 de Noviembre de 1791, por la que se estableció la Capitanía de Puerto del Callao y adscrita a ella, la Academia Real Náutica de Lima.



Frontis de la Escuela Naval del Perú.  
La Punta - Callao 1915.



Ambas instituciones fueron las primeras de su género en América Latina. La Academia funcionó en el Palacio del Virrey y en el Hospital del Espíritu Santo hasta Julio de 1821. De sus aulas egresaron muchos de los hombres que formarían después el Cuerpo de Oficiales de la Marina de Guerra del Perú. El proceso de nuestra independencia interrumpió brevemente el funcionamiento de la Academia, la que fue reabierta el 01 de Noviembre de 1821 con el nombre de Escuela Central de Marina.

En 1856, la Fragata “Amazonas” se constituyó en el 1er. Buque Escuela Americano en dar la vuelta al mundo. La Fragata “Amazonas”, con Cadetes a bordo, zarpó del Puerto del Callao el 26 de Octubre del mismo año, retornando el 28 de Mayo de 1858.

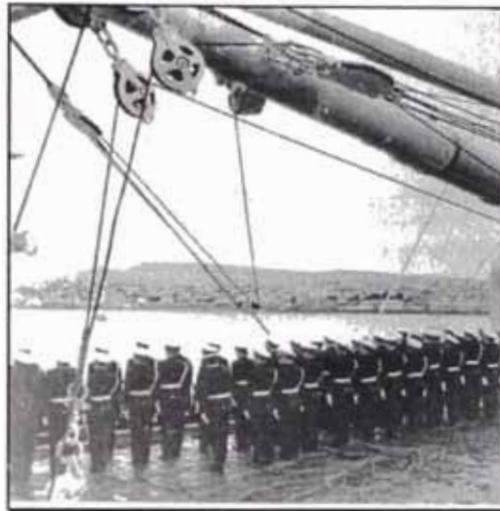
Durante esos años la Escuela pasó por varios locales, funcionando en algunos periodos en forma paralela a la Academia Militar. En esta etapa se formaron muchos de los marinos que dieron gloria al Perú en los conflictos que nos enfrentaron con nuestros vecinos, en la guerra con España en 1866, en el arduo proceso de la conquista de la amazonía y en diversos aspectos de la vida científica y cultural de la Nación.

En 1870 la Escuela pasó a funcionar en el pontón “Marañón”, y a partir de 1874 se creó una sección preparatoria que se instaló en el pontón “Meteoro”. Ambas secciones funcionaron hasta la Guerra del Pacífico, en que la Marina Peruana se cubre de gloria y lega a la historia patria la figura legendaria y heroica del Almirante Don Miguel Grau Seminario. Iniciada la Campaña Naval, la Escuela debió cesar sus funciones por lo que muchos de los alumnos de esos años sirvieron con distinción a bordo de las unidades navales peruanas, y cuando ya no fue posible seguir peleando en el mar lo hicieron en los campos de batalla, desde Arica hasta Huamachuco.

Tras el paréntesis de la Guerra del Pacífico, la Escuela Naval reanudó sus actividades en 1888 a bordo del transporte “Perú” hasta 1894, en que se trasladó al edificio Santa Sofía en la Alameda Grau. Después



de permanecer allí por 6 años, retornó en 1900 al entonces llamado pontón "Perú". En 1908 pasó al transporte "Iquitos", que navegó por el litoral durante varios meses. Luego, en 1909, se trasladó a Bellavista, donde funcionaría en el antiguo local de la Escuela Superior de Guerra hasta 1915.



**Prácticas Profesionales a bordo 1915.**

En 1912, se iniciaron las obras para construir un local para la Escuela Naval en el balneario de La Punta. Las obras concluyeron en 1915, fecha a partir de la cual la Escuela ha funcionado en su actual sede.

Los sistemas de instrucción en la Escuela Naval del Perú, se remontan a la implementación realizada por la Misión Francesa en el periodo de 1905 a 1914 y por la Misión Norteamericana en 1919, las cuales realizaron una excelente labor en la formulación de las políticas de reforma de los sistemas administrativos de la Marina y modernización de los equipos de la Escuadra.

En la década siguiente el solitario edificio inicial resultó insuficiente para atender las crecientes necesidades de formación de la Compañía de Cadetes, por lo que se hizo necesaria la construcción de nuevos edificios y diversas instalaciones que se fueron modernizando con el paso de los años. En 1935 se modificó el



régimen de estudios, y para ello se creó la sección de Aspirantes a Cadetes Navales. Esto trajo consigo el aumento de alojamientos y servicios en la Escuela Naval y, por ende, motivó la construcción de nuevas y modernas instalaciones.

Después de la Segunda Guerra Mundial, en la década de los cincuenta la Marina de Guerra del Perú observa con urgencia la necesidad de modernizar la Escuela Naval, de acuerdo a los grandes cambios que afectaron al mundo entero. Así, a finales de la década de los cincuenta retorna al país, una Comisión de Oficiales de la Escuela Naval del Perú procedentes de la Escuela Naval de Annapolis-USA, trayendo consigo experiencias e informes para ejecutar proyectos de ampliación y modernización de la Escuela Naval del Perú, los cuales ayudaron a desarrollar programas de modernización educativa y de planes curriculares. De esta valiosa experiencia obtenida de la Academia Naval Norteamericana, Alma Mater de líderes navales que condujeron el poderío naval norteamericano en las dos guerras mundiales, se obtuvieron valiosos informes que permitieron adaptar estos cambios, a nuestra visión, nuestras misiones y objetivos, de acuerdo a las exigencias de la época, permitiendo a la Marina de Guerra del Perú con estos nuevos conceptos el haber sido pioneros en la Era Misilística en Latinoamérica a inicios de la década de los setenta.<sup>29</sup>

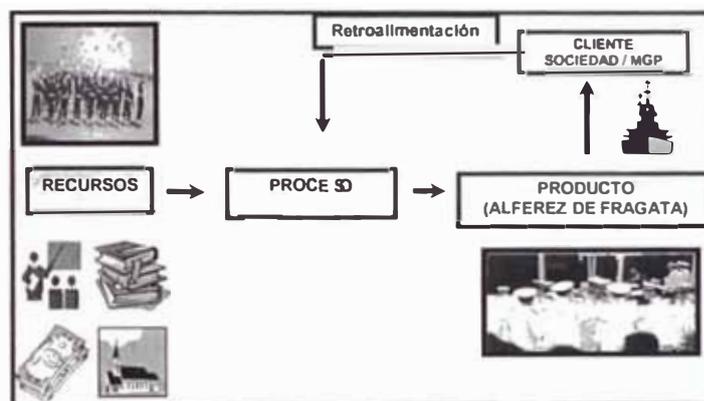
En los últimos 10 años, la Escuela Naval a conseguido realizar convenios con las más prestigiosas Universidades del país, lo que permite al Cadete Naval desarrollarse en forma paralela a su formación como futuro Oficial de Marina, una segunda carrera teniendo la oportunidad de alcanzar el Título Profesional a nombre de la Nación en las diferentes ramas de la Ingeniería, Humanidades y Administración, lo que significa un importante logro en la formación

<sup>29</sup> En torno a la fructífera visita de la Comisión de ESNA a la Academia Naval de Annapolis en 1958. Sixto Huanambal Peralta. Revista de Marina 1,999 Nro. 2.



profesional de los futuros Oficiales de Marina, sin embargo existen todavía elementos del sistema de instrucción que deben mejorarse.

La Escuela Naval del Perú, moderna institución en la cual se forjan los oficiales de la Marina de Guerra del Perú, tiene pues profundas raíces en la historia, empezando desde 1657 con el Virrey Luis Enríquez de Guzmán, Conde de Alba de Aliste, pasando por las influencias de españoles, ingleses, franceses y por último de norteamericanos, principalmente el Capitán de Navío Charles Gordon Davy, quien siendo Director de la Escuela, introdujo las nuevas modernizaciones durante el periodo Republicano.



**Figura 3.1 Esquema del proceso de Instrucción de la Escuela Naval del Perú.**



**Explanada Principal de la Escuela Naval del Perú  
BATALLON ANGAMOS**



### 3.2 PERFIL PROFESIONAL DEL OFICIAL DE MARINA



**Prácticas Profesionales a bordo  
R A P "AL MIRANTE GRAU"**

Desde que el joven postulante ingresa a la Escuela Naval del Perú, cuenta con todos los servicios de alojamiento, racionamiento, personales, de biblioteca y salas de cómputo con acceso a Internet, medios materiales necesarios para la Instrucción, Médicos necesarios y religiosos suficientes para ser aprovechados durante el transcurso de su periodo de formación naval.



**Ceremonia de Graduación Alferéces de Fragata.  
Escuela Naval del Perú**

El dictado del curso de inglés es de especial prioridad por lo que es dictado por profesores del Centro de Lenguas Extranjeras de la



Pontificia Universidad Católica del Perú. Una vez que el Cadete Naval egresa de la Escuela con el grado de Alférez de Fragata de la Marina de Guerra del Perú, recibe adicionalmente, el Grado de Bachiller en Ciencias Marítimo - Navales; el cual permite continuar su Educación u optar por cualquier Maestría en las Escuela Navales del País y del Extranjero. De acuerdo con el desempeño durante el año de Aspirantes, los Cadetes Navales pueden postular a becas de estudio en Academias Navales extranjeras.

Al completar la formación en la Escuela Naval, el Oficial deberá seguir estudios para optar por una “Calificación por Actividad” que le permita orientar sus actividades hacia diferentes campos especializados dentro de la Marina, de acuerdo a las exigencias institucionales, como Submarinos, Aviación Naval, Infantería, Fuerza de Operaciones Especiales, Guerra de Superficie, Capitanías y Guardacostas, Buceo y Salvamento.

Asimismo, tendrán la oportunidad de profundizar sus conocimientos técnicos en una determinada rama de acuerdo a las llamadas “Calificaciones por Orientación” como son Ingeniería Electrónica y Comunicaciones, Ingeniería Naval, Armas de Superficie, Ingeniería de Sistemas, Hidrografía y Navegación e Inteligencia.



**Actividades Marineras**



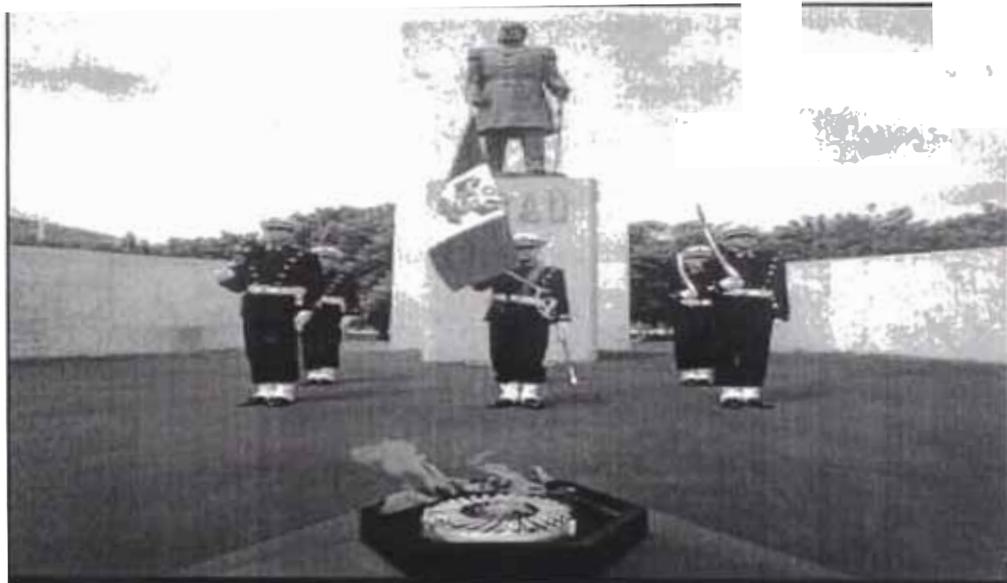
**Actividades Deportivas**

Con el devenir de los años, a partir del grado de Teniente Primero, se siguen cursos de post grado en la Escuela Superior de Guerra Naval, tales como el Curso Básico de Estado Mayor, de Comando y Estado



Mayor y Superior de Guerra Naval pudiendo, de acuerdo a su performance profesional ser designado para cursos de perfeccionamiento tanto en Instituciones de prestigio nacional, como en Marinas y Escuela Navales del extranjero.

La Escuela Naval de forma adicional a la preparación profesional que se imparte para la formación integral de Oficiales de Marina, permite optar de acuerdo al rendimiento académico obtenido, el ser Bachiller Universitario en las carreras de Ingeniería Naval, Administración, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Electrónica, Ingeniería Mecánica - Eléctrica e Ingeniería Industrial en convenio con las mejores Escuela Navales del País.



**Guardia de Honor en la Cripta del Almirante Miguel Grau  
“CADETES NAVALES SEGUID SU EJEMPLO”**



### 3.2.1 Perfil Profesional Actividad Naval.



**Prácticas Profesionales a bordo de Submarinos. B.A.P. "PISAGUA".**

La actividad naval es uno de los factores más importantes dentro de la formación profesional de los cadetes. La vida en el mar demanda grandes retos un gran carácter y conocimientos tecnológicos y marineros suficientes que permitan tomar las mejores decisiones durante combate o en tiempo de Paz. (Consultar anexo B.1)

### 3.2.2 Perfil Profesional Actividad Administrativa.



**Prácticas Profesionales a bordo.**

Durante la carrera Naval el Oficial deberá estar preparado para asumir cargos administrativos muy importantes para la Institución que demandaran de él, la mayor preparación ética, moral y profesional para formular e implementar las estrategias más convenientes para la



Marina. Para este propósito este perfil se ha dividido en Administración de Recursos y Administración de Personal (Consultar anexo B.2 y B.3)

### 3.2.3 Perfil Profesional Actividad Tecnológica.



Laboratorio de Electrónica.

La actividad tecnológica dentro de la Marina es intensa debido a los constantes cambios de las tecnologías en los sistemas de armas y electrónica de las Unidades e Combate. Es por esta razón que los Oficiales deberán estar preparados para enfrentar los retos tecnológicos del presente y futuro apoyando de esta manera al cumplimiento de los roles de la Marina como Institución de Defensa Nacional. (Consultar anexo B.4)

### 3.2.4 Perfil Profesional Actividad Instrucción.



Laboratorio de Cómputo.



La instrucción es, desde mi punto de vista, el pilar fundamental para el desarrollo de la Institución y del País. Sólo con un sistema de Instrucción fortalecido con herramientas de Gestión de Calidad que le permitan evaluar y diagnosticar su situación se podrán establecer mejores PLANES ESTRATEGICOS adecuados y consecuentes con las verdaderas necesidades de la Institución y del País. (Consultar anexo B.5)

### **3.3 CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA DE LA INSTRUCCIÓN EN LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ PARA EL PERIODO 2000-2010.**

Para mejorar la eficacia de los sistemas de Instrucción en la Marina a inicios del año 2000, la Comandancia General de la Marina dispone la ejecución de un Plan Estratégico de Instrucción, lo que considero como una decisión muy acertada y favorable para los intereses de la Institución, ya que hasta ese momento no se habían trabajado los planes de instrucción en base a planes estratégicos en el marco de una concepción estratégica institucional.

Como resultado se obtuvo el Plan Estratégico de la Escuela Naval, estableciéndose la visión y misión, en el marco de la concepción estratégica de instrucción de la marina para el periodo 2000-2010.

#### **3.3.1 Situación:**

La complejidad del entorno geoestratégico actual hace prever que durante los próximos años, dicho entorno será mucho más incierto, complejo y ambiguo, determinando una alta variabilidad de las fuerzas exógenas que influirán sobre el instituto, poniendo a prueba las habilidades y el conocimiento del personal naval del nuevo siglo.

En dicho contexto, el proceso de globalización de la información, así como el permanente cambio tecnológico, exigirán al instituto contar en todos sus niveles, con personal



preparado adecuadamente para enfrentar escenarios cada vez más complejos y variables.

El ritmo acelerado de cambios que se espera presentara el entorno durante el periodo 2000-2010, hace necesario que el instituto deba encontrarse preparado para afrontar con éxito los nuevos retos.

Para tal fin, la Marina requiere definir una estrategia de promoción de la Instrucción del Personal Naval, con el propósito de prepararlo de manera óptima, ejecutando las siguientes líneas de acción:

- 1) Promover la excelencia en la Instrucción del Personal Superior, Subalterno, Marinería y Civil, de acuerdo al nivel establecido para cada uno de ellos.
- 2) Promover el aprendizaje permanente del personal que no se encuentre en Misión de Estudios.
- 3) Transformar la Instrucción impartida en el Instituto, de acuerdo con las nuevas tecnologías educativas y el empleo de herramientas modernas de aprendizaje y de gestión educativa.
- 4) Lograr el reconocimiento universitario de la Instrucción impartida en la Escuela Naval y en la Escuela Superior de Guerra, así como el reconocimiento de los estudios de nivel técnico impartidos en el centro de Instrucción Técnica y Entrenamiento Naval.

### **3.3.2 Concepción Estratégica de Instrucción.**

Para cumplir con los lineamientos mencionados, se han fijado los siguientes cinco (05) **objetivos estratégicos institucionales** en el área de Instrucción para el periodo 2000-2010:



- a. Impartir una capacitación centrada en el aprendizaje permanente del Personal Superior y Subalterno que no se encuentre nombrado en Misión de estudios a partir de:
  1. Lograr que el personal Superior y Subalterno dominen el idioma Inglés, así como el empleo de la microinformática.
  2. Masificar la educación.
  3. Optimizar el empleo del recurso humano mas capacitado académicamente para liderar los cambios tecnológicos.
- b. Establecer una Instrucción centrada en la transformación estructural de la educación, acorde con las nuevas tecnologías educativas, que permitan mejorar y estandarizar la calidad del profesor a partir de:
  1. Capacitar al personal superior y subalterno que deseen cumplir funciones como instructores, así como a los profesores civiles, en didáctica y metodología de la enseñanza.
  2. Instaurar juntas de selección y mecanismos de evaluación para instructores navales y civiles.
- c. Lograr el reconocimiento universitario de la Instrucción impartida en la Escuela Naval y de la Escuela Superior, así como el reconocimiento de los estudios de nivel técnico impartidos en el Centro de Instrucción Técnica y Entrenamiento Naval.
- d. Optimizar los costos de Instrucción elevando el rendimiento del sistema educativo y mejorando su calidad a partir de:
  1. Mejorar la calidad de la estructura educativa
  2. Optimizar los costos de Instrucción en función a los objetivos institucionales.
  3. Aplicar permanentemente la tecnología educativa.



- e. Fomentar el auto financiamiento ( total o parcial) de la Instrucción impartida en el instituto mediante la implementación de las siguientes medidas:
  - 1. Venta de los productos académicos que puedan ofrecer los diversos Centros de Instrucción del Instituto.
  - 2. Creación de un Centro de Investigación, como parte de la Escuela Superior de Guerra Naval, con el fin de brindar apoyo a los cursos de Instrucción Militar, permitiendo mantener vigentes o modernizar los conocimientos que deba impartir dicha escuela. Los productos académicos que de ello resulten, podrán servir para el financiamiento de la educación del Personal Superior en el área de capacitación y perfeccionamiento de líderes.
  - 3. Proyección de una educación de alto nivel hacia la comunidad, reforzando el vínculo civil-militar, pudiendo recibirse para tal fin ayuda de otros países u organizaciones en forma de recursos, tanto económicos como tecnológicos.
- f. Mantener y aumentar las alianzas estratégicas con diferentes centros universitarios, centros de investigación, institutos tecnológicos, así como con otros institutos de las Fuerzas Armadas nacionales y extranjeras, para satisfacer los requerimientos académicos y tecnológicos del instituto, con una orientación definida hacia el desarrollo nacional.

### **3.3.3 Plan Estratégico de Instrucción de la Marina.**

Con el marco estratégico planteado anteriormente, la Dirección de Instrucción trabajó arduamente en el diseño del Plan Estratégico de Instrucción de la Marina, logrando concretarlo a fines del 2002 para empezar a ejecutarlo desde el presente año bajo la siguiente estructura:



### **Misión:**

Planear, normar, dirigir y controlar las actividades relacionadas a la instrucción, con al fin de formar, capacitar, perfeccionar, entrenar y especializar al personal naval para el eficiente desempeño de sus funciones de acuerdo con los objetivos institucionales.

### **Visión:**

Alcanzar niveles de excelencia educativa en todos los cursos y programas de instrucción, formación, capacitación y entrenamiento naval, asegurando una mayor calidad, contenido y cobertura, dando máxima utilización a tecnología de punta en las escuelas y centros de instrucción.

### **Objetivo General:**

Establecer una instrucción centrada en la transformación estructural de la educación acorde con las nuevas tecnologías educativas, realizando la formación, capacitación y perfeccionamiento del personal naval en sus respectivas especialidades en todos los niveles aprovechando la tecnología de punta.

### **Objetivos específicos:**

- 1.- Facilitar la formación profesional y técnica del personal naval mediante propuestas académicas acorde a las necesidades de la Marina de Guerra del Perú y del País.
- 2.- Vincular con pertinencia y trascendencia la Dirección de Instrucción con el entorno interno y externo, diseñando una propuesta académica que permita el logro de los objetivos institucionales y extra institucionales.
- 3.- Contar con personal formado y capacitado como líderes estratégicos.
- 4.- Potenciar la suscripción de los convenios con las Escuelas Navales e Institutos Superiores.



- 5.- Mantener un eficiente manejo organizativo y administrativo de la Dependencia mediante la asignación y administración de manera optima de los recursos de la Dirección de Instrucción.
- 6.- Optimizar los procesos relacionados con la administración del sistema de Instrucción de la Marina de Guerra, simplificando procedimientos, reduciendo los tiempos y los costos de operación.
- 7.- Impulsar programas autodidácticos de cultura naval para Oficiales Subalternos a través de Internet.

#### **Metas e Indicadores de gestión:**

##### **A. META Nro.1**

Mantener los planes Estratégicos actualizados, difundidos y en ejecución.

##### **INDICADOR DE GESTION 1.1**

Porcentaje de Centros Académicos Navales que tienen su plan estratégico aprobado

##### **INDICADOR DE GESTION 1.2**

Numero de reuniones realizadas para actualizar el análisis FODA del Plan Estratégico.

##### **B. META Nro. 2**

Realizar el análisis de procesos de las organizaciones relacionadas al Sistema de Instrucción Naval.

##### **INDICADOR DE GESTION 2.1**

Número de reuniones de coordinación y capacitación realizadas sobre el tema.

##### **INDICADOR DE GESTION 2.2**

Porcentaje de centros académicos Navales que tienen un manual de procesos aprobado.



**C. META Nro. 3**

Mejorar el rendimiento académico de los alumnos de los Centros Académicos Navales.

**INDICADOR DE GESTION 3.1**

Índice de rendimiento anual promedio de cada Centro Académico entre el índice de rendimiento anual promedio de los últimos 5 años de cada Centro Académico.

**INDICADOR DE GESTION 3.2**

Porcentaje promedio de alumnos que son separados de sus cursos por deficiencia académica en cada Centro Académica, entre el promedio de los últimos 5 años.

**D. META Nro. 4**

Incrementar el dictado de cursos bajo la modalidad de virtuales / no residentes, dándoles una mayor cobertura.

**INDICADOR DE GESTION 4.1**

Número de cursos y alumnos que han seguido cursos virtuales en el periodo.

**E. META Nro. 5**

Aprovechar de los convenios de cooperación suscritos para acceder a bibliotecas virtuales de otras Marinas, Escuela Navales e Instituciones.

**INDICADOR DE GESTION 5.1**

Cantidad de Personal Naval estudiando cursos extrainstitucionales en el país y en el extranjero.

**INDICADOR DE GESTION 5.2**

Número de bibliotecas virtuales disponibles para el personal naval.



**F. META Nro. 6**

Optimizar la calidad de la enseñanza supervisando el cumplimiento del plan curricular de los Centros Académicos Navales.

**INDICADOR DE GESTION 6.1**

Cantidad de visitas de supervisión realizadas a los Centros académicos Navales.

**G. META Nro. 7**

Evaluar el nivel de conocimiento del idioma Inglés en todo el personal naval.

**INDICADOR DE GESTION 7.1**

Porcentaje de personal Superior y Subalterno debidamente evaluado para establecer su nivel de conocimiento, comprensión y lectura del Inglés.

**H. META Nro. 8**

Programar cursos intensivos de Inglés a todo nivel.

**INDICADOR DE GESTION 8.1**

Número de personal Superior y personal Subalterno estudiando Inglés.

**INDICADOR DE GESTION 8.2**

Exigir la obligatoriedad de alcanzar niveles mínimos aceptables de Inglés dentro de los programas académicos de la Escuela Naval y el Centro de Instrucción Técnica.

**I. META Nro. 9**

Incluir el conocimiento de Inglés como un factor de mérito cuantitativo en la evaluación semestral del Personal Naval.



### **INDICADOR DE GESTION 9.1**

Modificación de los reglamentos relacionados para incluir la nota correspondiente al nivel de conocimiento de Ingles.

### **J. META Nro. 10**

Dotar los laboratorios de los Centros Académicos Navales del Software y Hardware necesarios.

#### **INDICADOR DE GESTION 10.1**

Número de computadoras personales disponibles entre el número de alumnos usuarios por centro académico naval.

#### **INDICADOR DE GESTION 10.2**

Porcentaje de atención de requerimientos presentados para la adquisición de nuevo software de apoyo a la instrucción.

#### **INDICADOR DE GESTION 10.3**

Número de nuevas computadoras adquiridas en el periodo.

### **K. META Nro. 11**

Programación de cursos Intensivos de Informática.

#### **INDICADOR DE GESTION 11.1**

Número de alumnos siguiendo cursos de Informática.

### **L. META Nro. 12**

Desarrollar en los Oficiales Subalternos el hábito de la lectura de artículos navales, mediante la creación de un programa de cultura naval a través de INTERNET, con artículos variados sobre temas navales, tecnología y asuntos de interés.



## INDICADOR DE GESTION 12.1

Número de artículos difundidos.

### 3.4 PLAN ESTRATÉGICO DE INSTRUCCIÓN DE LA ESCUELA NAVAL



**Cadetes Oficiales Batallón "ANGAMOS".**  
Escuela Naval del Perú

#### 3.4.1 Misión:

"Formar militar, profesional y físicamente a los Cadetes y Aspirantes para lograr un alto grado de instrucción, elevada moral y preparación físico mental, con el fin de que se desempeñen eficientemente en el servicio naval al graduarse como Alférez de Fragata de la Marina de Guerra del Perú, así como instruir, y formar conciencia naval en Oficiales Asimilados para adecuar su comportamiento al estándar de los Oficiales de la Marina de Guerra del Perú".

#### 3.4.2 Visión:

"Asegurar una óptima formación integral, basada en valores éticos y morales y centrada en la búsqueda de la excelencia, manteniendo un claro enfoque para satisfacer las necesidades de la Marina de Guerra



en lo concerniente a la capacidad profesional y liderazgo de sus nuevos Oficiales”.

### **3.4.3 Principios Guía:**

1. El oficial de Marina constituye el patrimonio más importante de la Marina de Guerra del Perú, formarlo demanda una gran inversión y años de esfuerzo.
2. La Escuela Naval conduce un proceso de formación cuyo producto son los nuevos Oficiales de Marina.
3. El enfoque principal de dicho proceso es atender las necesidades de la Marina de Guerra.
4. Los Oficiales de Dotación, el cuerpo docente, y los entrenadores y profesores de formación física, constituyen el elemento más importante en el proceso de formación integral de los nuevos Oficiales.
5. El Oficial de Marina se caracteriza por ser un líder, profesionalmente preparado, totalmente comprometido con su Institución y dotado de un alto sentido del honor, la lealtad y la disciplina.
6. El gran objetivo es entregar a la Marina de Guerra del Perú nuevos Oficiales que satisfagan con éxito los requerimientos propios del servicio naval.
7. En dicho esfuerzo la Escuela Naval se realimenta periódicamente, mediante sondeos de opinión y encuestas dirigidas a los mismos Alferéces de Fragata y a sus Comandos.
8. Los recursos Humanos, materiales y económicos, asignados a la Escuela Naval para el cumplimiento de su MISIÓN, deben ser administrados con eficiencia y eficacia.
9. Los Oficiales de Marina egresados deben estar preparados para continuar su educación superior en el Instituto y en Escuela Navales de prestigio, y para integrarse a la civilidad destacando en lo profesional.



10. La Escuela Naval debe transformarse en un centro de excelencia académica, con recursos adecuados para captar profesores de alta calidad, con tecnología educativa de punta.

#### **3.4.4 Objetivos**

1. Desarrollar en los futuros líderes de la Marina de Guerra del Perú, sólidos valores éticos y morales como base indispensable de la disciplina y del espíritu militar.
2. Capacitar a los nuevos Oficiales con una óptima preparación académica, naval y física, para que se desempeñen eficientemente en los cargos a los que son destinados a su egreso de la Escuela Naval.
3. Asegurar una óptima formación naval a los nuevos oficiales de Marina, cultivando su vocación marinera, su apego por la historia y las tradiciones navales, así como su afición por participar en actividades culturales y deportivas relacionadas con el ambiente marítimo.
4. Mantener una alta moral
5. Proporcionar una amplia y actualizada cultura general, en armonía con el mejor desempeño de sus funciones profesionales.
6. Mantener un plan curricular dinámico y flexible, que permanentemente sea sometido a revisión y actualización, adecuándose a los cambios que el Instituto impone.
7. Mantener una selecta planta docente, debidamente motivada, actualizada y supervisada, dotada de la tecnología y ayudas necesarias para el mejor desarrollo de la misión.
8. Promover que jóvenes bien preparados y con adecuada vocación postulen a la Escuela Naval.
9. Mantener y operar la infraestructura y equipamiento de la Escuela Naval en óptimas condiciones para la formación de los Cadetes Navales.



10. Optimizar el empleo de los recursos humanos, económicos y materiales.
11. Inculcar en los Cadetes y Aspirantes una férrea disciplina, enseñándoles a mantener una conducta intachable y actuar por convicción.
12. Promover la participación deportiva de los cadetes y aspirantes, especialmente en actividades acuáticas, fomentando así el espíritu de cuerpo y desarrollando en ellos una mentalidad ganadora.
13. Proyectar la carrera profesional del Oficial recién egresado, para que este preparado a continuar sus estudios superiores en el Instituto o en Escuela Navales de prestigio del país en ramas afines a los requerimientos de la Marina.

#### **3.4.5 Metas e Indicadores de Gestión:**

##### **A. META Nro. 1**

Coordinar las actividades académicas, físicas y de formación naval, para conseguir un óptimo balance en la distribución del tiempo.

##### **INDICADOR DE GESTION 1.1**

Número de reuniones de coordinación realizadas con asistencia de todos los departamentos.

##### **INDICADOR DE GESTION 1.2**

Periodos de tiempo libre semanal programados.

##### **B. META Nro. 2**

Poner en ejecución una agresiva campaña de promoción para incrementar el numero de postulantes que se presentan a la Escuela Naval con una adecuada educación y preparación.

##### **INDICADOR DE GESTION 2.1**

Número de postulantes que se presentan a la Escuela Naval entre el número promedio anual de postulantes en los últimos cinco años.



### **INDICADOR DE GESTION 2.2**

Nota promedio de los exámenes de conocimientos de los postulantes entre la nota promedio de los últimos cinco años

### **INDICADOR DE GESTION 2.3**

Cantidad de Aspirantes que estudiaron en la Academia PreESNA entre la cantidad total de postulantes provenientes de la Academia PreESNA.

### **INDICADOR DE GESTION 2.4**

Número de postulantes femeninas entre el número total de postulantes.

### **INDICADOR DE GESTION 2.5**

Número de postulantes que pertenecieron al primer tercio estudiantil en el colegio.

### **INDICADOR DE GESTION 2.6**

Número de aspirantes repetidores.

### **INDICADOR DE GESTION 2.7**

Número de Aspirantes entre el número de postulantes.

## **C. META Nro. 3**

Llevar a cabo periódicamente sondeos de opinión y encuestas dirigidas a los Alferéces de Fragata recién egresados y a sus Comandos, con el fin de evaluar la calidad de su formación y corregir las deficiencias que se presenten.

### **INDICADOR DE GESTION 3.1**

Cantidad de encuestas y sondeos de opinión realizados a los Oficiales nuevos y a sus Comandos.

## **D. META Nro. 4**

Mejorar el índice de Rendimiento General del Batallón de Cadetes y Aspirantes.

### **INDICADOR DE GESTION**

No establecido.



**E. META Nro. 5**

Fomentar una agresiva campaña para conseguir un Buque Escuela a Vela, como elemento insustituible para complementar la formación Naval de los Cadetes.

**INDICADOR DE GESTION**

No establecido.



## CAPITULO IV

### MODELO DE GESTION DE CALIDAD EFQM-2000

#### 4.1 EL MODELO DE GESTION DE CALIDAD EFQM

##### 4.1.1 Fundación Europea para la gestión de Calidad

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad<sup>30</sup> es una organización formada por organizaciones o instituciones miembros, creada en 1,988 por catorce empresas europeas. **Su misión es ser la fuerza que impulse la excelencia en las organizaciones de manera sostenida.** Asimismo, tiene como Visión un mundo en el que las organizaciones sobresalgan por su excelencia. En enero de 2000, la EFQM cuenta con más de 800 miembros de la mayoría de los países de Europa y sectores empresariales.

Las organizaciones, de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un sistema de gestión apropiado. **El Modelo EFQM de Excelencia es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer su sistema de gestión más eficiente, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia.** El Modelo EFQM estimula la búsqueda de soluciones.

La EFQM investiga y actualiza el Modelo con la información procedente de las aplicaciones y prácticas del modelo que están

---

<sup>30</sup> EFQM European Foundation for Quality Management.



llevando a cabo en miles de organizaciones de dentro y fuera de Europa, asegurando de esta manera que el modelo se mantiene dinámico y en línea con el pensamiento más actual de la gestión empresarial.

#### **4.1.2 Conceptos fundamentales de excelencia contenidos en el Modelo**

Mediante la comprensión de estos conceptos es posible acercarse de forma sencilla al Modelo y entenderlo como un marco válido para ser utilizado en el sistema de Instrucción de la Escuela Naval.

Asimismo, con la comprensión de los conceptos básicos se puede comprender mejor el significado de cada uno de los criterios y sub criterios del modelo así como sus interrelaciones. Al ser el Modelo una ordenación sistemática, ha de tenerse en cuenta que los diferentes criterios presentan una serie de vínculos entre ellos, lo que facilita también el proceso de auto evaluación.

Los conceptos básicos son los siguientes:

a) Orientación al cliente

En este contexto, la noción ampliada de cliente va más allá de su significado puramente comercial para aludir a todas aquellas personas o instituciones que se benefician directamente de las actividades del centro de instrucción.

El cliente es el árbitro final de la calidad del servicio que se presta. Un centro de instrucción ha de conocer quiénes son sus clientes, cuáles son sus expectativas razonables, cuáles son sus opiniones y cuáles son sus deseos sobre cómo ha de recibir el servicio. La satisfacción del cliente también se puede medir y analizar.

b) Relaciones de asociación con proveedores

Al igual que ocurre con la noción de cliente, el concepto de proveedor posee un significado ampliado y se refiere a las personas, instituciones u organizaciones que suministran productos, servicios o conocimientos al centro de instrucción.



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

c) Desarrollo de las personas

En los centros de instrucción, el elemento fundamental son las personas: tanto las que prestan el servicio como las que lo reciben. El Modelo otorga un papel importante al personal que trabaja en la organización y considera decisiva su participación y compromiso en los procesos de mejora. En un centro de instrucción han de existir un conjunto de valores compartidos y un clima de confianza y de delegación de responsabilidades, generalizándose la comunicación y la implicación, apoyadas por la existencia de oportunidades de formación, de realización y de desarrollo profesional y personal.

d) Procesos y hechos

Las actividades se gestionan ordenadas sistemáticamente en cada uno de los procesos. **La gestión reposa en hechos, en su medición sistemática y en la información.**

e) Mejora continua e innovación

El Modelo proporciona una cultura de mejora continua. La base para mejorar se encuentra en la auto-evaluación y en la información para ejecutar acciones de mejora. Se fomenta el pensamiento creativo y la innovación. La auto-evaluación y la reflexión sobre la posición de un centro de instrucción con respecto a sí mismo y con respecto a otros centros ha de utilizarse para apoyar la innovación y la mejora.

f) Liderazgo y coherencia en los objetivos

Aquellos que tienen responsabilidades y han de ejercer el liderazgo son quienes desarrollan la cultura del centro de instrucción. Son los que dirigen los recursos y los esfuerzos hacia la excelencia. La planificación y la estrategia se despliegan de manera estructurada y sistemática, y hacen que todas las



actividades se orienten en la misma dirección. Todas las personas se comportan de manera coherente con los valores, la planificación y la estrategia del centro de instrucción.

g) **Ética y responsabilidad**

Los miembros de cualquier organización han de comportarse de acuerdo con una ética que otorga significado a las acciones individuales más allá del que pueda derivarse de las normas o requisitos legales. Por su propia naturaleza, en la educación este concepto se convierte en algo esencial; la ética ha de impulsar a todo el personal de un centro de instrucción a esforzarse por mejorar continuamente, en un ámbito cuya repercusión en el futuro de las personas y de la sociedad resulta fundamental.

h) **Orientación hacia los resultados**

El éxito continuado en el logro de los objetivos depende del equilibrio y la satisfacción de los intereses de todos los grupos, que de una u otra forma, participan en el centro de instrucción.

### **4.1.3 Descripción del Modelo Europeo de Gestión de Calidad**

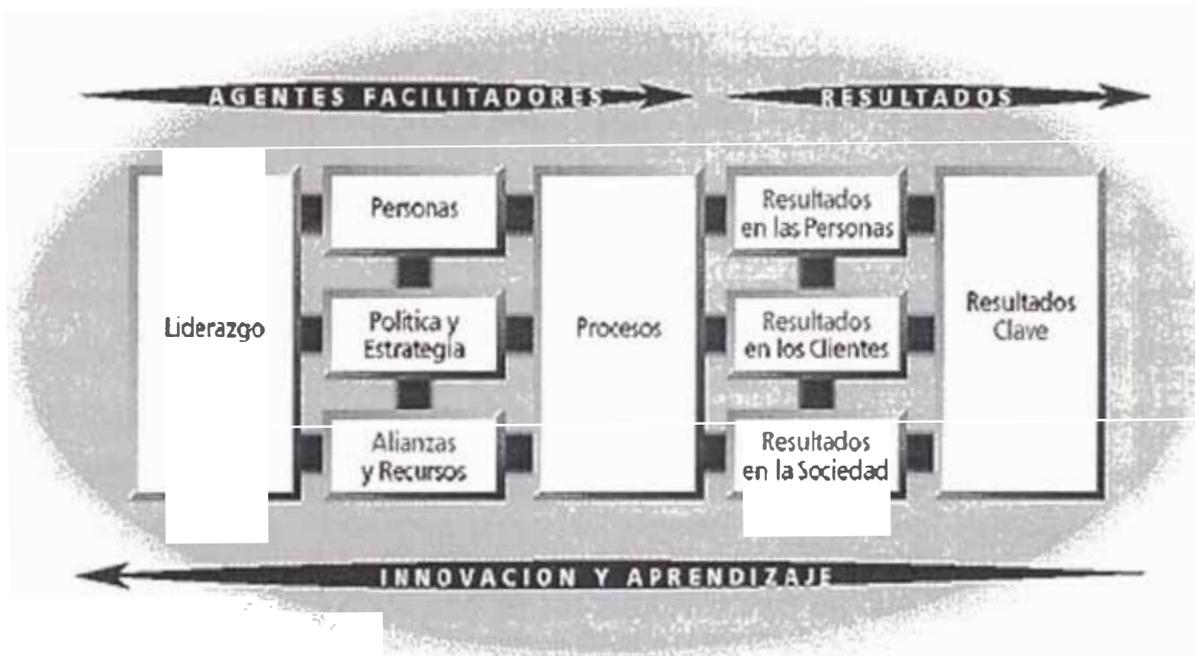
Una de las principales virtudes del Modelo EFQM que lo posicionan como un referente adecuado para la búsqueda permanente de la excelencia, es su carácter orientativo, abierto y no prescriptivo en cuanto a la forma de enfocar y desplegar cada uno de criterios de auto evaluación.

La flexibilidad y actualización continua del modelo, garantiza su vitalidad y adaptación a los continuos cambios que experimentan las organizaciones más modernas de la sociedad en general.

Por otra parte, dicho carácter abierto se traduce en una **búsqueda continua de la excelencia, la cual siempre será inalcanzable, puesto que siempre existirán áreas susceptibles de mejora.** Ello supone un elemento motivador que impulse la mejora continua de las organizaciones y de sus personas.

Así, el modelo se inspira en un enfoque orientado a la persona, que sitúa al cliente como centro o razón última de la actividad de la organización y pone especial énfasis en el papel de ésta como miembro responsable de la sociedad, adoptando un enfoque ético, como mejor modo de servir a los intereses a largo de plazo de la organización y de las personas que la integran (y a su sostenibilidad en el tiempo), superando las expectativas de la sociedad.

Expresado gráficamente, este principio responde al esquema de la **figura 4.1**



**Figura 4.1** Descripción esquemática del Modelo EFQM de gestión de calidad.

Fuente Modelo EFQM 2000.

Los nueve criterios que componen el Modelo se encuentran agrupados en dos grandes categorías: los criterios Agentes y los criterios Resultados, como se aprecian en la **figura 4.2**.

Hay que destacar que el proceso de auto evaluación no responde a una concepción de control o de fiscalización de los centros de instrucción, sino que es un instrumento que puede ser utilizado como

herramienta de diagnóstico para que la comunidad educativa de cada centro conozca cuál es su posición y, consecuentemente, detecte las áreas de mejora.

Para la auto-evaluación el Modelo posee su propio esquema de puntuación ponderando con puntajes cada uno de los criterios, los cuales se han asignado de acuerdo a convenios de los miembros de la Fundación.

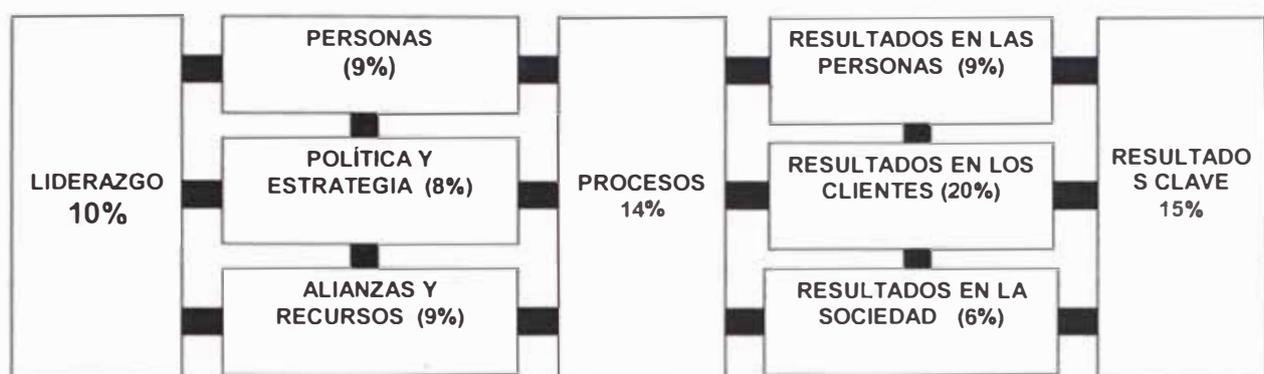


Figura 4.2 Valores porcentuales de los nueve criterios del Modelo EFQM de gestión de calidad. Fuente Modelo EFQM 2000.

### Criterios Agentes

Los criterios Agentes, coloreados en celeste, responden a cómo la organización, enfoca cada uno de los subcriterios del modelo. Los subcriterios son cada una de las subdivisiones en que se ordenan los criterios. Cada subcriterio se encuentra distribuido a través de diferentes áreas de evaluación.

Las áreas no son todas las posibles, pues el Modelo no pretende establecer de forma exhaustiva cuáles deberán ser examinadas en cada caso. Estas áreas son orientativas y su orden también puede ser alterado.

En definitiva, lo que hace el centro de instrucción es comparar su gestión y su funcionamiento con la propuesta que aparece reflejada en cada área.

### Criterios Resultados

Los criterios Resultados coloreados en amarillo, sirven para conocer



qué ha obtenido o que está alcanzando la organización. Al igual que ocurre con los criterios Agentes, los criterios Resultados se encuentran divididos también en subcriterios, que a su vez cuentan con las áreas orientativas que ayudan a comprender cuáles han sido los resultados alcanzados.

Mediante la auto evaluación de los resultados se debe conocer cuál ha sido la tendencia de la organización con respecto a los objetivos propios y con respecto a lo conseguido realmente.

Y, si es posible, también se debería averiguar cuál ha sido su tendencia en relación con otros centros de instrucción, o incluso con otras organizaciones.

#### **4.1.4 Relaciones entre los distintos criterios**

Toda la fuerza del Modelo radica en la comprensión de las relaciones que existen entre los diversos criterios. Por ejemplo, si se considera clave un proceso dentro de un criterio del grupo de Agentes, los resultados relacionados con este proceso deberían mostrarse en uno de los criterios del grupo de Resultados.

Aunque los nueve criterios del Modelo están interrelacionados, algunas de estas relaciones son especialmente claras, por ejemplo:

- Gestión del personal (criterio 3) y Satisfacción del personal (criterio 7)
- Recursos y procesos (criterios 4 y 5) y Resultados del centro de instrucción (criterio 9).

Probablemente se establecerán vínculos entre la Planificación y estrategia (criterio 2) y los criterios del grupo de Resultados. Asimismo, podrían también existir vínculos entre la Planificación y estrategia y algunas de las comparaciones planteadas en los criterios del grupo de Resultados.

Resulta necesario entonces, realizar comparaciones de los resultados con los objetivos internos, con otros centros de instrucción o con



organizaciones que puedan ser similares, y también con las consideradas como “las mejores”. Estas comparaciones deberían utilizarse para establecer prioridades e impulsar el progreso.

## **Criterio 1: Liderazgo**

### **Definición**

Se entiende por liderazgo el comportamiento y la actuación del Equipo Directivo y del resto de los responsables para guiar el centro educativo hacia la gestión de calidad.

El criterio ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro de instrucción, estimulan, apoyan y fomentan la gestión de calidad en tanto que proceso fundamental para la mejora continua.

### **Subcriterios:**

La auto evaluación debe mostrar de qué manera los líderes:

#### **1a Demuestran visiblemente su compromiso con la cultura de la gestión de calidad.**

Las áreas que se traten podrían incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, cómo el Equipo Directivo y el resto de responsables adoptan iniciativas positivas para:

- Conocer los temas clave relacionados con la gestión de calidad.
- Demostrar un compromiso activo con respecto a su ejecución y a la mejora continua.
- Fomentar la comprensión de su desarrollo.
- Definir cómo se aplicará la gestión de calidad en el centro de instrucción.
- Potenciar aquellos objetivos orientados hacia la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta los objetivos del centro de instrucción.
- Generar los cambios necesarios en actitudes y comportamientos para conseguir la gestión de calidad.
- Implicarse en la evaluación y la revisión sistemática de los



conocimientos sobre la gestión de calidad.

- Incluir compromisos y logros en la gestión de calidad, evaluando al personal de todos los niveles.
- Comunicarse con el personal.
- Hacerse accesibles y escuchar al personal.
- Dar y recibir formación.
- Hacer participar a todo el personal en el proceso de la calidad.
- Revisar y mejorar la efectividad de su liderazgo.

### **1b Apoyan las mejoras y la implicación de todos, ofreciendo los recursos y ayuda apropiados.**

Las áreas que se traten podrían incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, cómo actúan los líderes para:

- Ayudar activamente a los que emprendan iniciativas de calidad.
- Dar oportunidad al personal para que participe en actividades de gestión de calidad.
- Capacitar y formar al personal del centro de instrucción en lo referente a los principios y la práctica de la gestión de calidad.
- Facilitar las actividades de mejora continua.
- Dedicar tiempo y ofrecer disponibilidad para atender a las propuestas del personal sobre actividades de mejora.
- Ayudar en la definición de prioridades en las actividades de mejora.

### **1c Se implican con clientes, proveedores y otras organizaciones externas.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *cómo* los líderes toman iniciativas positivas para:

- Animar a todos los equipos del centro de instrucción para que identifiquen a sus clientes y proveedores (internos y externos).



- Comprender, responder y satisfacer las necesidades de los clientes y de los proveedores.
- Afrontar los posibles conflictos derivados de la búsqueda de equilibrio entre las prioridades de los distintos grupos (de padres y alumnos y de éstos con el personal).
- Establecer y participar en relaciones de "cooperación" con clientes y otros centros de instrucción, Instituciones, Empresas, Asociaciones, Antiguos Alumnos, Asociaciones, incluyendo actividades conjuntas de mejora.
- Concienciar a los clientes sobre la libertad para manifestar quejas y sugerencias.
- Participar en actividades de investigación para el beneficio de los clientes o del centro de instrucción.
- Participar activamente en el desarrollo de iniciativas de calidad promovidas tanto por clientes como por proveedores.
- Trabajar con los proveedores (especialmente aquellas instituciones, educativas o no, claves para el funcionamiento del centro) en actividades que supongan una mejora para ambos.
- Escuchar, comprender y responder a las necesidades de la comunidad.
- Organizar y participar en conferencias, congresos, seminarios y concursos.
- Publicar folletos, artículos, libros y material audiovisual e informático.



**1d Reconocen y valoran a tiempo los esfuerzos y logros de las personas interesadas en el centro de instrucción (clientes, personal, proveedores u otros implicados en los resultados del centro).**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *cómo* los líderes:

- Recogen las opiniones del personal.
- Conocen y estimulan el trabajo de las personas y equipos.
- Valoran el esfuerzo realizado, además de los resultados.
- Reconocen los éxitos del personal obtenidos fuera del centro de instrucción.
- Tienen en cuenta, en la distribución de horarios y en la asignación de responsabilidades, el reconocimiento del esfuerzo realizado.
- Facilitan al personal el uso de las instalaciones y materiales del centro de instrucción.
- Hacen públicos los éxitos educativos.
- Premian públicamente a personas y equipos.
- Celebran las fechas históricas relacionadas con el centro de instrucción y con las personas.

**Criterio 2: Planificación y Estrategia**

**Definición**

Se refiere a la **Misión, Visión, Valores y Dirección Estratégica** del centro de instrucción, así como a la *forma* en que éstos se implantan en los *Proyectos Institucionales*.

El presente criterio ha de reflejar cómo en la planificación y la estrategia del centro de instrucción se asume el concepto de gestión de calidad y cómo los principios de la gestión de calidad se utilizan en la formulación, revisión y mejora de la estrategia y la planificación.

La misión expresa la razón de ser del centro de instrucción, la que justifica su existencia continuada. Se despliega en planes que se



denominan Proyectos Institucionales.

La visión es la imagen deseada y alcanzable del centro en un futuro mediano.

Los valores son las ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del centro de instrucción y determinan todas sus relaciones.

La dirección estratégica constituye la orientación a medio plazo de los planes y objetivos del centro de instrucción, con el fin de lograr su **Misión** y alcanzar su **Visión** a largo plazo mediante las sucesivas Programaciones Generales Anuales.

#### **Subcriterios:**

La auto evaluación debe mostrar:

#### **2a Cómo se basa la planificación y la estrategia del centro de instrucción en una información pertinente y completa.**

Las áreas que se traten podrían incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, cómo se utiliza la información relativa a:

- Análisis del contexto.
  - Alumnos y padres.
  - Personal docente y no docente.
  - Proveedores.
  - Otros interesados o la sociedad.
- Centro de instrucción que destaquen por sus logros.
- Transformaciones sociales, demográficas, culturales y económicas.
- Directrices, normativa y legislación.
- Avances tecnológicos e innovaciones pedagógicas.

#### **2b Cómo se desarrollan la planificación y la estrategia del centro de instrucción.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, entre otras, **cómo**:



- Misión, Visión, Valores y Dirección Estratégica reflejan los principios y la metodología de la gestión de calidad.
- Se formulan, de una forma coherente, clara y precisa, la planificación y la estrategia.
- Se identifica, asigna y asume la responsabilidad de cada estrategia.
- Se incorpora la exigencia de un comportamiento ético en la planificación y la estrategia.

## **2c Cómo se comunica e implanta la planificación y la estrategia del centro de instrucción.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *cómo*:

- Se comunica de manera eficaz la planificación y la estrategia a alumnos, padres, personal docente y no docente, otros interesados y proveedores.
- Se verifica que la planificación y la estrategia han sido comprendidas y asumidas por todos los niveles del centro de instrucción.
- Se emplea la planificación y la estrategia para el establecimiento de los mismos objetivos para toda la organización.
- Se desarrollan planes de acción de acuerdo con los objetivos.
- Se experimentan, evalúan, corrigen y aplican los planes.
- Se establecen prioridades de acuerdo con la misión.
- Se organizan y asignan recursos para realizar la planificación y la estrategia.
- La planificación y la estrategia forman parte sistemática de los planes de formación.



## **2d Cómo se actualiza y mejora periódicamente la planificación y la estrategia del centro de instrucción.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *cómo*:

- Se establecen indicadores y se prevén modificaciones en los mismos para actualizar y mejorar la planificación y la estrategia.
- Se utilizan las previsiones y los indicadores para la definición de la planificación y la estrategia.
- Se evalúa la eficacia de los indicadores.
- Se revisan, actualizan y mejoran la planificación y la estrategia.

## **Criterio 3: Gestión del personal**

### **Definición**

Este criterio se refiere a cómo utiliza el centro de instrucción el máximo potencial de su personal para mejorar continuamente.

“Personal” es cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.

La auto evaluación deberá mostrar cómo se actúa para mejorar las condiciones del personal y cómo se realiza su gestión para la mejora continua del centro educativo y de la formación del alumno. Estos principios habrán de orientar su funcionamiento, aunque exista un ordenamiento jurídico en materia de personal que atribuya la competencia de su gestión a diferentes unidades de la Administración Pública.

### **Subcriterios:**

La auto evaluación del centro educativo debe mostrar:

## **3a Cómo se planifica y mejora la gestión del personal.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *cómo*:

- Se organiza al personal de acuerdo con la oferta educativa y la planificación del centro de instrucción.



- Se implica a todo el personal y colaboradores en la estrategia del centro de instrucción.
- Se realizan las encuestas de satisfacción de personal y se utilizan sus datos.
- El centro de instrucción hace corresponder la asignación de responsabilidades con la planificación y la estrategia globales.
- Estimula el centro de instrucción el óptimo desempeño de las funciones y el compromiso de todo su personal.
- Se mejora el trabajo del personal con las innovaciones que incorpora el centro de instrucción.
- Se revisa la planificación por parte del Equipo Directivo, órganos de coordinación docente y los otros responsables del centro de instrucción.
- Se adaptan los horarios a las necesidades del centro de instrucción.

### **3b Cómo la experiencia y capacidades de las personas se mantienen y desarrollan por medio de su formación y cualificación.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, **cómo**:

- Se detecta la capacitación del personal y se aprovecha para cubrir las necesidades del centro de instrucción.
- Se potencia el desarrollo profesional de acuerdo con las necesidades del centro de instrucción.
- Se promueven y aplican los planes de formación.
- Se incorpora la cultura de la gestión de calidad a los planes de formación.
- Se fomenta la formación continua.
- Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro de instrucción.



- Se revisa la efectividad del plan de formación.

**3c Cómo el Equipo Directivo, los órganos de coordinación docente y el resto del personal se ponen de acuerdo sobre objetivos y revisan continuamente el desempeño de sus funciones.**

Las áreas que se traten podrían incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, cómo:

- Se concilian los objetivos individuales y de equipo con los objetivos del centro de instrucción.
- Se revisan y actualizan los objetivos de las personas y de los equipos.
- Se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados.

**3d Cómo el centro de instrucción promueve la implicación y participación de todo su personal en la mejora continua y le reconoce y faculta para tomar decisiones.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *cómo*:

- Se estimula al personal para participar en acciones de mejora.
- Se utilizan todas las actividades del centro de instrucción para fomentar la participación del personal en la mejora continua.
- Se apoya la formación del personal en la gestión de calidad.
- Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los distintos equipos docentes y del resto del personal.
- Se promueve la concienciación y participación del personal en temas transversales.
- Los individuos y equipos contribuyen a la mejora de la calidad.
- Se faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa su eficacia.



- Se reconoce al personal por su participación en la mejora continua.

### **3e Cómo se consigue una comunicación efectiva ascendente, descendente y lateral.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, **cómo**:

- El Equipo Directivo y los responsables reciben información del personal.
- El Equipo Directivo y los responsables transmiten información al personal.
- Se identifican las necesidades de comunicación del centro de instrucción.
- Se consigue la comunicación lateral entre personas, unidades y equipos del centro de instrucción.
- Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación.

### **3f Cómo el centro de instrucción se preocupa por su personal y lo respeta.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, **cómo** el centro educativo:

- Valora a cada uno de los miembros del centro como persona.
- Considera al personal como fuente de aportaciones y generación de recursos.
- Fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua.
- Tiene en consideración la situación física, psíquica y familiar de cada persona en la organización del trabajo.
- Fomenta la concienciación e implicación en temas de salud, seguridad, medio ambiente y entorno.
- Fomenta actividades sociales y culturales.
- Proporciona instalaciones y servicios.



## **Criterio 4: Recursos**

### **Definición**

Este criterio se refiere a la gestión, utilización y conservación de los recursos, entendiendo por recurso toda aportación material que pueda llegar al centro de instrucción para el cumplimiento de sus funciones.

El despliegue del criterio ha de incidir en cómo se utilizan realmente los recursos del centro de instrucción en apoyo de la planificación y la estrategia.

La auto evaluación deberá mostrar cómo actúa el centro de instrucción para mejorar de manera continua la gestión de los recursos.

### **Subcriterios:**

La auto evaluación debe mostrar:

#### **4a Cómo se gestionan los recursos económicos y financieros.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *cómo*:

- Se gestionan los recursos económico-financieros para apoyar la planificación y la estrategia, y se definen los indicadores adecuados.
- Se identifican, contabilizan y establecen objetivos y se analizan tendencias en lo relativo a costes de calidad.
- Se exploran nuevas actividades o usos del centro de instrucción para la obtención de recursos.
- Se establecen y gestionan programas cofinanciados.
- Se evalúan las decisiones de inversión y sus riesgos.
- Se revisan y mejoran las estrategias y prácticas económico-financieras.

#### **4b Cómo se gestionan los recursos de información.**

Los Recursos de Información se definen como el conjunto de los datos de cualquier tipo necesarios para la prestación del servicio y la



consecución de la formación del alumno, así como los medios por los que aquéllos están a disposición del personal y de los clientes del centro de instrucción.

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *cómo*:

- Se gestiona el sistema de entrada y salida de la información en función de la estrategia y la planificación del centro de instrucción.
- Se mantiene la información actualizada y se asegura su validez e integridad.
- Se accede a la información y se permite su uso al personal del centro de instrucción.
- Se establecen relaciones entre los datos almacenados y se permiten enlaces con la información procedente de fuentes externas al centro de instrucción, sea o no de la propia organización.
- Se prepara la información para el uso de los clientes del centro de instrucción.
- Se recoge, almacena y usa la información sobre investigación o innovación educativa.

#### **4c Cómo se gestionan los materiales y las relaciones con los proveedores.**

El Proveedor es todo aquel que suministra al centro de instrucción productos o servicios, tales como conocimientos, recursos materiales, servicios de mantenimiento, etc.

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *cómo*:

- El centro de instrucción desarrolla las relaciones con los proveedores de acuerdo con su planificación y estrategia.
- Se implica a los proveedores para conseguir una reducción de costes en beneficio de ambos.



- Se catalogan y registran los diferentes tipos de suministros en función de los volúmenes e importancia.
- El centro de instrucción evita el despilfarro.
- Se hacen disminuir y se reciclan los residuos.

#### **4d Cómo se gestionan los edificios y los equipos.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *cómo*:

- Se utilizan los edificios y los equipos de acuerdo con la planificación y la estrategia.
- Se tiene en cuenta la mejora continua en la gestión de los edificios y los equipos.
- Se desarrollan usos alternativos de los edificios y los equipos con el fin de que el centro de instrucción y sus clientes los aprovechen mejor.
- Se buscan equipos innovadores para la mejora continua del centro de instrucción.
- Se tiene en cuenta el impacto en el personal del centro (incluida su salud laboral) y en la comunidad en el uso de los edificios y los equipos.
- Se mantienen en buen estado los edificios y los equipos para mejorar el rendimiento total durante su ciclo de vida.
- Se adecuan los edificios a las necesidades de los clientes.

#### **4e Cómo se gestiona la tecnología y la propiedad intelectual.**

La Gestión de la Tecnología es la forma en que el centro de instrucción desarrolla y protege sus tecnologías, incluyendo las de la información y las pedagógicas, que son la base de sus servicios, procesos y sistemas, y las nuevas que puedan explotarse en beneficio del centro de instrucción.

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin



carácter prescriptivo, **cómo**:

- El desarrollo tecnológico apoya la planificación y la estrategia.
- Se usa la tecnología existente para mejorar los resultados del centro de instrucción.
- Se identifican las tecnologías alternativas y emergentes y se evalúan e incorporan de acuerdo con la política y la estrategia y con su impacto en el centro de instrucción, en sus clientes e interesados.
- Se armoniza el desarrollo de las destrezas y capacitación del personal con el desarrollo de la tecnología, con el fin de utilizarla eficazmente.
- Se controla la tecnología en favor de una mejora en los procesos, métodos pedagógicos y de información y otros sistemas.
- Se alienta la investigación y la innovación pedagógica.
- Se investiga para encontrar mejores soluciones, o se recogen alternativas desarrolladas fuera del centro de instrucción, que resulten convenientes para las tareas propias.
- Se seleccionan las tecnologías más acordes con la planificación y estrategia del centro de instrucción.
- Se protege la propiedad intelectual y se utiliza en beneficio del centro de instrucción y sus clientes.

## **Criterio 5: Procesos**

### **Definición**

Este criterio alude a cómo se identifican, gestionan y revisan los procesos y a cómo se corrigen, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro de instrucción.

Se entiende por **Proceso el conjunto de actividades concatenadas que va añadiendo valor**, y que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro de instrucción (comedor, transporte, actividades complementarias).



En un centro de instrucción habrá una serie de procesos que necesitan ser redirigidos y mejorados. De entre todos los procesos algunos resultarán críticos para el éxito del centro. Por ello, se hace imprescindible identificarlos y dedicar a ellos una atención singular.

### **Subcriterios:**

La auto evaluación del centro de instrucción debe mostrar:

#### **5a Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito del centro.**

Se debe elaborar una lista de los procesos críticos.

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *como*:

- Se definen los procesos críticos.
- Se identifican.
- Se resuelven las cuestiones de comunicación anejas.
- Se evalúa su impacto en el centro de instrucción.

Los procesos críticos son aquellos que tienen efectos significativos sobre los resultados —del criterio 6 al criterio 9—. En los centros de instrucción los procesos críticos están relacionados directa o indirectamente con la formación de los alumnos y con los servicios de apoyo y/o complementarios que se ofrecen en los mismos sin perder de vista la vinculación con ellos de otros procesos relativos al profesorado. De manera orientativa y sin carácter prescriptivo, se pueden mencionar, entre otros, los siguientes procesos críticos:

- La investigación de las necesidades de los clientes y del personal.
- La planificación y el desarrollo del currículo en diferentes niveles de concreción.
- Los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- La evaluación de los alumnos y de los procesos de enseñanza y aprendizaje.



- El desarrollo de las actividades extracurriculares y complementarias.
- La relación con las autoridades educativas y otras instituciones.
- La gestión administrativa: matrícula y registro de las calificaciones de los alumnos, comunicaciones a las familias, complementación de expedientes.
- La gestión económica: elaboración, aplicación y justificación del presupuesto.
- El inventario y control del material.
- Los procesos de coordinación y toma de decisiones: reuniones.
- La gestión de la convivencia de los alumnos.
- La gestión de la salud y de la seguridad de las personas.
- El mantenimiento de instalaciones y equipos.
- La evaluación del grado de satisfacción de los clientes y del personal del centro educativo.

#### **5b Cómo gestiona el centro de instrucción sistemáticamente sus procesos.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, **cómo**:

- Se designan los responsables de los procesos y se definen sus tareas.
- Se definen los estándares sobre los indicadores de resultados y se supervisa su consecución.
- Se establecen indicadores de resultados en la gestión de cada proceso.

#### **5c Cómo se revisan los procesos y se establecen los objetivos para su mejora.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, **cómo**:



- Se identifican y establecen prioridades en las áreas y en los métodos de mejora.
- Se utiliza la información del personal, clientes, proveedores o interesados y Administración, así como los datos obtenidos de la comparación con otros centros de instrucción que destaquen por sus logros en cada proceso, para el establecimiento de los estándares de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Se relacionan los planes de mejora actuales con las consecuciones obtenidas en el pasado.
- Se revisan los procesos críticos para el éxito del centro de instrucción.

#### **5d Cómo se estimula en el centro de instrucción la innovación y creatividad en la mejora de procesos.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *cómo*:

- Se identifican, utilizan y potencian las habilidades creativas de todo el personal para contribuir a la mejora educativa.
- Se introducen y potencian nuevas formas de trabajo y nuevas tecnologías.
- Se modifican las estructuras organizativas para estimular la innovación y la creatividad.
- Se fomenta la formación del personal del centro de instrucción.
- Se estimula la innovación y la creatividad mediante el trabajo en equipo.
- Se utiliza la información de clientes, proveedores y otros interesados.

#### **5e Cómo implanta el centro de instrucción los cambios de procesos y evalúa los beneficios.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin



carácter prescriptivo, **cómo**:

- Se acuerdan los métodos apropiados para la implantación de cambios de procesos.
- Se realizan experiencias piloto de los procesos nuevos o de los modificados y se controla su implantación y generalización, en su caso, a todo el centro de instrucción.
- Se comunican, interna y externamente, los cambios de procesos.
- Se forma al personal antes de la implantación del nuevo proceso.
- Se revisan los cambios de procesos para asegurar que se alcanzan los resultados previstos.

## **Criterio 6: Satisfacción del cliente**

### **Definición**

Este criterio se refiere a **qué** consigue el centro de instrucción en lo relativo a la **satisfacción** de sus clientes.

El Cliente es todo aquel que se beneficia directamente de las actividades del centro. **Son clientes directos el alumno y su familia. También son clientes las instituciones y las empresas en las que van a integrarse estos alumnos, así como la comunidad de la que forman parte.**

La satisfacción de los clientes (padres y alumnos) de un centro de instrucción se puede medir directa e indirectamente. Las medidas directas (6.a) se identifican con las percepciones de los clientes (¿cómo está usted de satisfecho con...?) y, como tales, tienen un carácter subjetivo; las indirectas (6.b) se basan en aspectos complementarios (¿cuántas quejas se han recibido en un periodo?) y siempre son medidas objetivas de la realidad.

**En el criterio 6, el Modelo europeo proporciona más peso a la evaluación de las medidas directas o percepciones; así, en el total del criterio se asignan a éstas el 75% de la puntuación, mientras que las complementarias reciben el 25% restante.**



Por Servicio educativo se entiende la enseñanza que se imparte al alumno de los conocimientos y habilidades que le sirvan para su formación y para su desarrollo personal, así como la prestación de los servicios complementarios que resulten necesarios.

**Subcriterios:**

La auto evaluación debe mostrar el grado de éxito que tiene el centro de instrucción a la hora de satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes (padres, alumnos y otras instituciones):

**6a La percepción que tienen los padres y los alumnos de la formación que dispensa el centro educativo, de la calidad de sus servicios y de su relación con ellos.**

Las áreas interna y externamente deben reflejar la percepción que los alumnos tienen de los servicios de su centro de instrucción y se pueden medir recurriendo a diferentes técnicas, tales como: encuestas, buzón de opiniones, conversaciones de los responsables con los clientes, referencias del personal, reuniones, etc.

Entre otros, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, se podrán analizar los siguientes *indicadores*:

- Las expectativas generadas por el Proyecto Educativo de centro (enfoque metodológico, nivel de exigencia, valores).
- La confianza en el centro de instrucción.
- La satisfacción de pertenencia al centro de instrucción.
- La satisfacción por la actuación didáctica y por la acción tutorial.
- La sensibilidad y flexibilidad del personal a la hora de atender a los alumnos.
- La identificación del personal clave para evacuar consultas y la facilidad para acceder al mismo.
- La comunicación entre el centro de instrucción y los clientes (los alumnos, las familias, las instituciones o las empresas).
- El clima de convivencia y relaciones humanas.



- La orientación académica y profesional.
- El tratamiento de las quejas, conflictos y problemas de disciplina.
- La recomendación del centro de instrucción a otros posibles clientes.
- La oferta de servicios y actividades extracurriculares y complementarias.
- La oferta de programas educativos.
- La información adecuada respecto a los servicios, proyectos institucionales, programas y actividades.
- La percepción por parte del cliente de seriedad y garantía del servicio.
- La eficacia del servicio (aprovechamiento del tiempo en el centro de instrucción).
- El funcionamiento de los servicios del centro de instrucción incluyendo los tiempos de respuesta.
- El acceso a los servicios del centro educativo.
- El trato correcto e imparcial.
- La documentación sencilla y práctica.
- Las instalaciones y su mantenimiento.
- La adecuación de las instalaciones a las necesidades, sobre todo, de los alumnos.

#### **6b Medidas complementarias relativas a la satisfacción de los clientes del centro.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir entre otros, de forma orientativa, sin carácter prescriptivo y dependiendo de las características del centro educativo, la *medida interna* de:

- Número de alumnos.
- Número de solicitudes en relación con las plazas ofertadas.
- Número de bajas voluntarias dentro del proceso educativo/formativo.



- Resultados académicos.
- Número de alumnos que no aprueban el curso.
- Número de alumnos que pasaron pruebas oficiales o de otro tipo.
- Número y naturaleza de proyectos asignados al centro de instrucción.
- Número y naturaleza de premios externos concedidos a alumnos, a profesores o al centro de instrucción.
- Número de entrevistas personales con alumnos.
- Número de entrevistas personales con las familias.
- Número de entrevistas con otros clientes.
- Grado de participación de las familias en las actividades del centro de instrucción.
- Grado de participación de los alumnos en las actividades del centro de instrucción.
- Grado de colaboración de los antiguos alumnos.
- Número y porcentaje de alumnos que al finalizar su estancia en el centro de instrucción, consiguen un puesto de trabajo o acceden a otros estudios deseados.
- Número de incidencias disciplinarias.
- Número de quejas y reclamaciones.
- Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta (persona que las ha atendido, etc.).
- Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.
- Rectificaciones sobre las sugerencias e iniciativas que se han recibido.
- Innovaciones que han contribuido a la mejora de la formación del alumnado y/o de los resultados del centro de instrucción.
- Eco de las actividades del centro de instrucción en los medios de comunicación.



- Felicidades recibidas por parte de clientes, de interesados y de la Administración.
- Logros en comparación con los objetivos previstos.

## **Criterio 7: Satisfacción del personal**

### **Definición**

Este criterio se refiere a **qué** consigue el centro educativo respecto a la **satisfacción** de su personal.

Se considera Personal del centro de instrucción a cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.

La satisfacción del personal de un centro de instrucción se puede medir directa e indirectamente. Las medidas directas (7.a) se identifican con las percepciones de los empleados (p. ej.: ¿cómo está Ud. satisfecho con...?) y, como tales, tienen un carácter subjetivo; las indirectas (7.b) se basan en aspectos complementarios (p. ej.: ¿cuál ha sido el absentismo durante el periodo?) y siempre son medidas objetivas de la realidad.

**En el Criterio 7, el Modelo europeo proporciona más peso a la evaluación de las medidas directas o percepciones: en el total del criterio, se asignan a éstas el 75% de la puntuación, mientras que las complementarias reciben el 25% restante.**

### **Subcriterios:**

La auto evaluación debe mostrar el éxito del centro de instrucción para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal:

#### **7a La percepción que el personal (docente y no docente) tiene de su centro educativo.**

Las áreas que se traten **podrían** incluir las opiniones del personal (a partir de encuestas a empleados, recepción de sugerencias, entrevistas periódicas, evaluaciones, etc.) **sobre:**



- Entorno de trabajo.
- Condiciones de trabajo.
- Comunicación con los directivos del centro de instrucción y entre el personal.
- Evaluación y establecimiento de objetivos personales en consonancia con los objetivos del centro de instrucción.
- Formación inicial y continua en orden a afirmar su cualificación profesional.
- Necesidades del puesto de trabajo.
- Reconocimiento del trabajo personal.
- Estilo de dirección.
- Capacitación del personal.
- Participación en los planes del centro de instrucción y en su desarrollo.
- Misión, Visión, Valores, planificación y estrategia del centro de instrucción.
- Participación en los procesos de mejora.
- Trabajo en equipo y relación entre unidades.
- Participación en el proceso de toma de decisiones.
- Satisfacción con los resultados del alumnado.
- Trato justo y equitativo.
- Relaciones de cooperación con los proveedores.

#### **7b Medidas complementarias relacionadas con la satisfacción del personal.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, entre otras, las *siguientes cuestiones*:

- Formación y desarrollo profesional:
  - Asistencia a cursos y seminarios
  - Participación en actividades de seminarios, departamentos, equipos, comisiones, etc.



- Relaciones con otros centro de instrucción
- Evaluación de la formación.
- Mecanismos de sugerencias y participación en programas y equipos de mejora:
  - Participación en consultas sobre mejoras en el centro de instrucción
  - Creación espontánea de grupos de trabajo para la mejora.
- Trabajo en equipo:
  - Participación en actividades de ciclos, departamentos, etc.
  - Aprovechamiento de las propuestas realizadas por los diversos grupos de trabajo del centro de instrucción.
- Reconocimiento de individuos y equipos:
  - Estabilidad en la especialidad docente o laboral
  - Autonomía para la propia formación.
- Grado de absentismo:
- Quejas:
  - Número de quejas y su evolución
  - Atención a las quejas por parte de la dirección del centro de instrucción.
- Accidentes:
  - Número de accidentes y cobertura de responsabilidad
  - Medidas de prevención de riesgos.
- Instalaciones suministradas por el centro de instrucción (recreativas, médicas, etc.):
  - Uso de las instalaciones por el personal.
- Relaciones interpersonales e incidentes:
  - Conflictos entre el personal del centro de instrucción
  - Conflictos del personal con los clientes
  - Reuniones de coordinación
  - Indicadores indirectos de autonomía para realizar el trabajo.



## **Criterio 8: Impacto en la Sociedad**

### **Definición**

El presente criterio hace referencia a **qué** es lo que finalmente consigue el centro de instrucción a la hora de **satisfacer** las necesidades y expectativas de la sociedad en general, y de su entorno en particular.

Este criterio medirá el impacto del centro de instrucción en la sociedad en aquellos asuntos que no están relacionados ni con sus responsabilidades primarias, ni con sus obligaciones estatutarias. Los resultados de estas actividades se incluirán en los criterios satisfacción del cliente y resultados del centro de instrucción.

El impacto social del centro de instrucción se puede medir directa e indirectamente. Las medidas directas se identifican con las percepciones de la sociedad en su conjunto (¿cómo está usted de satisfecho con...?) y, como tales, tienen un carácter subjetivo; las indirectas se basan en aspectos complementarios y siempre son medidas objetivas de la realidad.

En el criterio 8, el Modelo europeo proporciona más peso a la evaluación de las medidas complementarias o indirectas: en el total del criterio, se asigna a éstas el 75% de la puntuación, mientras que las directas o percepciones reciben el 25% restante.

### **Subcriterios:**

La auto evaluación debe mostrar el éxito del centro educativo para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general:

#### **8a La percepción que la sociedad en general tiene del centro de instrucción.**

Las áreas que se traten **podrían** incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, la opinión de la sociedad sobre el centro de instrucción (a partir de encuestas, informes, declaraciones en medios de comunicación, reuniones públicas, etc.) con respecto a los aspectos siguientes:



- Sus actividades como parte responsable de la sociedad:
  - Impacto en los niveles de empleo y economía local
  - Aportación de soluciones para la mejora de problemas del entorno
  - Mejora de la calidad de vida en el propio entorno
  - Comportamiento de los alumnos en el exterior
  - Relación con autoridades locales.
- Implicación en las comunidades donde opera:
  - Impacto en el nivel cultural del entorno inmediato y de la localidad
  - Impacto en las relaciones con otros centros de instrucción pública, privada o militar.
  - Impacto en la relación con otras instituciones
  - Impacto en el entorno de determinados programas (escuelas viajeras, intercambios, etc.).
- Implicación activa en la sociedad, incluyendo:
  - Acciones de asistencia, prestación social y voluntariado
  - Implicación en formación o educación
  - Ayuda al deporte y al ocio
  - Colaboración con otros proveedores de servicios
  - apertura del centro de instrucción a la comunidad
  - Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno.
- Actividades encaminadas a reducir molestias y daños provocados por su funcionamiento:
  - Comportamiento de los alumnos en el exterior
  - Otros riesgos.
- Actividades para contribuir a preservar y mantener recursos:
  - Conservación de energía
  - Cuidado de parques, jardines, calles, plazas y mobiliario urbano
  - Utilización de materiales reciclados



- Reducción de residuos
- Utilización de materias primas
- Impacto en el medio ambiente.

### **8b Medidas adicionales relacionadas con el impacto del centro de instrucción en la sociedad.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir medidas internas relacionadas con los temas mencionados en el subcriterio 8a. y también otras medidas utilizadas por el centro de instrucción en relación, entre otros, con los *siguientes aspectos*:

- Premios recibidos.
- Reconocimientos explícitos recibidos por el centro de instrucción.
- Número de quejas realizadas por la población.
- Número de incidentes relacionados con salud laboral y escolar.
- Informes de inspectores y otros profesionales expertos.

## **Criterio 9: Resultados del centro de instrucción**

### **Definición**

El presente criterio se refiere a lo que consigue el centro educativo en relación con la planificación y la estrategia, y con respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los alumnos, de las familias, y, en general de los clientes.

Son resultados del centro cualquier logro educativo, de gestión o social, a corto, medio y largo plazo, que contribuya al éxito del centro de instrucción, que sea medible de forma directa o indirecta, y que se derive con certeza de la ejecución de la planificación y de la estrategia del centro (criterio 2), así como de los procesos críticos (criterio 5).

Los resultados del centro de instrucción constituyen, en primer término, pruebas de la eficiencia y la efectividad en la formación del alumno y en el resto de los servicios prestados. En su valoración se tendrán en cuenta las circunstancias particulares que concurren en



cada caso.

### **Subcriterios:**

La auto evaluación debe mostrar:

#### **9a Medida de los resultados económicos del centro educativo.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, cuestiones como:

- La gestión y control del presupuesto.
- El grado de ejecución del presupuesto.
- El rendimiento de los recursos materiales e inversiones del centro de instrucción.
- La distribución de medios económicos (ciclos, departamentos).

#### **9b Medida del resultado de los procesos de enseñanza y aprendizaje del centro de instrucción.**

Incluye medidas internas relativas a la formación del alumno y a los resultados del centro de instrucción que son clave para el logro permanente de sus objetivos. Muchas de las medidas están relacionadas con los Agentes, particularmente con los contenidos en los criterios 4 y 5 y, especialmente, con los procesos críticos, relacionados en el subcriterio 5a.

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, asuntos *como*:

- Evolución de la matrícula.
- Resultados que refleja la ejecución del Proyecto Educativo del centro, tales como:
  - Grado de consecución de la Misión, Visión y Valores, la planificación y estrategia del centro de instrucción.
  - Grado de consecución de los objetivos previstos en el Proyecto Curricular.
- Resultados que reflejan procesos clave de evaluación, tales como:
  - Resultados académicos y calificaciones conseguidos, por



ejemplo:

- Indicadores de aprobados/suspensos de los estudiantes.
- Indicadores de abandono de los estudiantes.
- Indicadores de éxito en el paso de unos estudios a otros.
- Indicadores de repetición.
- Indicadores de expectativas.
- Resultados relativos a procesos de planificación o programación:
  - resultados de los objetivos acordados en los currículos
  - grado de ejecución de las programaciones didácticas
  - resultados de la acción tutorial
  - resultados en los programas de diversificación curricular
  - grado de ejecución de las decisiones de las Juntas de Evaluación
  - resultados en los criterios de agrupamiento de alumnos y oferta de optatividad
  - resultados en los criterios para la determinación de horarios
  - eficacia del funcionamiento de los equipos docentes, equipos de ciclo, departamentos.
- Resultados relativos a la convivencia en el centro de instrucción y a la satisfacción de relaciones humanas:
  - Resultados en el control de faltas de asistencia y retrasos.
  - Resultados en la gestión diaria de la llegada y de la salida de los alumnos.
  - Resultados en la detección de las necesidades de los padres y de los alumnos.
  - Resultados en las relaciones y comunicación con los padres y con los alumnos.
  - Resultados en la aplicación del Reglamento de Régimen Interior.
  - Resultados en los canales de participación e información.
  - Resultados en la relación con la Administración educativa.



- Resultados en las relaciones con otras autoridades
- Resultados en la toma de decisiones.
- Resultados relativos a la gestión del personal:
  - Planificación de horas lectivas y complementarias del profesorado
  - Trabajos y cursos de formación del profesorado
  - Horarios, puntualidad, guardias, sustituciones, absentismo.
- Resultados en otros servicios y procesos de apoyo al centro de instrucción:
  - Resultados en la gestión de medidas de higiene y seguridad laboral
  - Resultados en el funcionamiento y gestión de la Biblioteca.
  - Resultados en el funcionamiento y gestión del comedor.
  - Resultados en el funcionamiento y gestión del transporte.
  - Resultados en la gestión de actividades complementarias
  - Resultados en la gestión de actividades extracurriculares
  - Resultados en la gestión de programas y nuevas tecnologías
  - Resultados en el desarrollo de nuevos servicios
  - Resultados en el mantenimiento de las instalaciones
  - Resultados en el mantenimiento y gestión del material del centro de instrucción.
  - Resultados en cuanto al aprovechamiento de la capacidad y de los espacios físicos del centro de instrucción.
- Duración en el tiempo de:
  - La gestión de la admisión de los alumnos
  - La corrección de ejercicios y entrega de resultados a los alumnos
  - La resolución de quejas
  - La respuesta a las demandas de información
  - La respuesta a las demandas de formación del profesorado
  - La reposición de materiales fungibles.



## 4.2 Proceso de Auto Evaluación.

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad define como proceso clave para la mejora la auto evaluación de la organización. La auto evaluación es definida por la Fundación como “un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia”. El modelo tomado como referencia para el presente estudio es el Modelo de gestión de calidad EFQM.

En los centros de instrucción que han adoptado el Modelo europeo de gestión de calidad, la auto evaluación constituye, probablemente, el proceso más relevante, ya que facilita el diagnóstico de los puntos débiles de la organización, estimula los procesos de mejora y hace, finalmente, posible la comprobación de su progreso.

La auto evaluación es el proceso fundamental en la aplicación del Modelo, por que mediante ella, el centro de instrucción conocerá cuál es su comportamiento respecto de los nueve criterios que componen el Modelo; a partir de esa comparación podrá saber cuáles son sus puntos fuertes y también cuáles son aquellas otras áreas donde se hace preciso implantar acciones de mejora.

El proceso de auto evaluación no sólo dará como resultado una imagen de la realidad del centro de instrucción en un momento dado, sino que también irá mostrando la evolución y las mejoras que se vayan introduciendo a lo largo del tiempo al tomar en consideración la información resultante.

En esta operación, que se resuelve en la secuencia simplificada auto evaluación / acciones de mejora / auto evaluación, radica el comportamiento inteligente de los centros de instrucción, capaces de aprender de los aciertos y de los errores, propios y ajenos, y de ordenar sus estrategias a fin de satisfacer al personal y a sus familias y avanzar en la consecución de los fines, las metas y los objetivos de la institución.



El Modelo establece un orden sistemático de los factores más críticos para el buen funcionamiento de toda organización. Se recogen las reflexiones y experiencias las cuales se reúnen de forma estructurada.

**Es un modelo que se fundamenta no sólo en ideas sino muy especialmente en resultados.**

Esta aplicación, ordenada y sistemática, con fines de mejora permite que los centros de instrucción dispongan de una herramienta precisa para elaborar y modificar su programación general anual y todos los demás proyectos institucionales.

La utilización del Modelo y la auto evaluación otorga coherencia a toda la planificación de la organización y hace posible la integración de los objetivos básicos y generales, a cuya consecución se dirige la política de instrucción, con los objetivos concretos y específicos de cada organización. Ambos tipos de objetivos orientan la planificación y la estrategia.

El Modelo estructura ordenada y sistemática haciendo posible su utilización por cualquier tipo de organizaciones y para cualquier clase de actividad.

La sistematización y estructura del Modelo se basa en la utilización de hechos y datos, con objeto de evitar los errores que se derivarían de la utilización de opiniones personales o valoraciones no objetivas. Esta búsqueda de un soporte firme en el que fundamentar las decisiones constituye un rasgo característico de la gestión de calidad.

El Modelo se convierte en un marco de referencia que, como tal, otorga un lenguaje común y una misma base conceptual a todo el personal que presta sus servicios en un centro de instrucción. Esta concepción le confiere la potencia necesaria para que su funcionamiento sea homogéneo y para que el Modelo en sí resulte un instrumento idóneo en la gestión de calidad.

En resumen, las características del Modelo y las ventajas de su uso son:



- El Modelo se adapta para cualquier tipo de organización y para cualquier clase de actividad.
- Está ordenado sistemáticamente.
- Se basa en hechos y en experiencias contrastadas, no en opiniones personales.
- Es un marco de referencia que otorga una base conceptual común a todo el personal de un centro de instrucción.
- Constituye un instrumento de formación en la gestión de calidad para todo el personal.
- Sirve para diagnosticar la situación real de un centro de instrucción.
- El Modelo es cerrado en cuanto a los criterios y los subcriterios, pero abierto en cuanto al número y la naturaleza de las áreas o indicadores que despliegan el significado de cada subcriterio.
- La aplicación del Modelo supone una implicación profunda del personal del centro de instrucción.
- El Modelo facilita la elaboración y corrección de la plan de instrucción y plan estratégico de instrucción, así como otros proyectos institucionales relacionados.
- La auto evaluación es un proceso interno del propio centro de instrucción.
- La auto evaluación muestra cuál es la evolución del comportamiento de un centro en su proceso de mejora a lo largo del tiempo, y hace posible la conducción inteligente de la institución, su pilotaje.
- La auto evaluación hace que las acciones de mejora puedan ordenarse por procesos.
- La auto evaluación es objetiva y, debido a su estructura común, sus resultados son comparables con los obtenidos por otros centros u otras organizaciones.



### 4.3 MÉTODOS DE AUTO-EVALUACIÓN DEL MODELO EFQM.

El Modelo EFQM de Excelencia puede utilizarse en numerosas actividades como, por ejemplo, para realizar una Auto evaluación, una evaluación por parte de un tercero, para actividades de Benchmarking o como la base para presentarse a un Premio a la Calidad.

Hemos creído conveniente utilizar para el Análisis y Diagnóstico del Sistema de Instrucción de la Escuela Naval (Capítulo V de nuestra investigación) los fundamentos del esquema lógico que denominamos REDER (en inglés RADAR) en los dos criterios con mayor ponderación dentro de los criterios agentes y criterios resultados respectivamente. A continuación se detalla los conceptos del esquema lógico REDER.

REDER lo forman cuatro elementos:

1. Resultados.
2. Enfoque,
3. Despliegue,
4. Evaluación y Revisión

Este esquema lógico establece lo que una organización necesita realizar:

- I. Determinar los Resultados que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia. Estos resultados cubren el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.
- II. Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- III. Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa.
- IV. Evaluar y Revisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.



En función de todo ello, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

Al utilizar el modelo en una organización, por ejemplo para realizar una auto evaluación, los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión del esquema lógico REDER deben abordarse en cada subcriterio del grupo "Agentes Facilitadores", y el elemento Resultados debe abordarse en cada subcriterio del grupo "Resultados".

A continuación se describen con detalle los elementos del concepto REDER que deben abordarse.

### **Enfoque**

El enfoque abarca lo que una organización ha planificado hacer y las razones para ello. En una organización considerada excelente, el enfoque estará, por una parte, sólidamente fundamentado, es decir, tendrá una lógica clara, procesos bien definidos y desarrollados y una clara orientación hacia las necesidades de todos los grupos de interés; y, por otra, estará integrado, es decir, apoyará la política y estrategia y, cuando así convenga, estará vinculada a otros enfoques.

### **Despliegue**

El despliegue se ocupa de lo que hace una organización para desplegar el enfoque. En una organización considerada excelente, el enfoque se implantará en las áreas relevantes y de un modo sistemático.

### **Evaluación y Revisión**

Se aborda aquí lo que hace una organización para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque. En una organización considerada excelente el enfoque y su despliegue estarán sujetos a mediciones regulares y se realizarán actividades de aprendizaje, empleándose el resultado de ello para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar la mejora.



## Resultados

Este elemento se ocupa de los logros alcanzados por una organización. Los resultados, en una organización considerada excelente mostrarán tendencias positivas y/o un buen rendimiento sostenido, los objetivos serán adecuados y se alcanzarán, y el rendimiento será bueno comparado con el de otras organizaciones y será consecuencia de los enfoques. Además, el ámbito de aplicación de los resultados abordará las áreas relevantes.

Cuando a una organización se le puntúa mediante la matriz de puntuación REDER, se le asigna un peso específico a cada uno de los nueve criterios para calcular el número de puntos asignados finalmente a cada criterio. En el esquema situado a continuación, se muestran dichos pesos específicos o porcentajes, que se establecieron en 1991 como resultado de un extenso ejercicio de consultas a lo largo de toda Europa. Estos pesos fueron aceptados mayoritariamente y serán revisados por la EFQM cada cierto tiempo.

A cada subcriterio, generalmente, se le asigna el mismo peso específico dentro de su propio criterio. Es decir, 1a supone 1/4 de los puntos asignados al criterio uno.

No obstante hay tres excepciones:

1. El subcriterio 6a tiene un peso del 75% del total de los puntos del criterio 6, mientras que el subcriterio 6b un 25%.
2. El subcriterio 7a tiene un peso del 75% del total de los puntos del criterio 7, mientras que el subcriterio 7b un 25%.
3. El subcriterio 8a tiene un peso del 25% del total de los puntos del criterio 8, mientras que el subcriterio 8b un 75%.

El primer paso para realizar la puntuación es utilizar la matriz de puntuación REDER para asignar un porcentaje a cada subcriterio. Esto se consigue teniendo en cuenta cada uno de los elementos y atributos de la matriz para cada uno de los subcriterios del modelo.



La hoja resumen de la Puntuación se utiliza a continuación para compilar todos los porcentajes asignados a cada subcriterio y obtener la puntuación total dentro de una escala de 0 a 1000 puntos.

La EFQM ha creado dos instrumentos de apoyo para ayudar a evaluar y puntuar a los usuarios del modelo: la tarjeta «Explorador de oportunidades» y la matriz de puntuación REDER.

#### 4.3.1 Tarjeta Explorador de Oportunidades

La tarjeta “**Explorador de oportunidades**” es un instrumento de Auto evaluación que sirve para identificar oportunidades de mejora.

El objeto de esta tarjeta es ayudar a identificar oportunidades de mejora a través de la Auto evaluación y servir de apoyo a la elaboración de planes de mejora. No es una herramienta para ayudar a puntuar, sino **una serie de preguntas diseñadas** para que se contesten de manera rápida durante la Auto evaluación. Esta herramienta puede utilizarse a nivel de criterio o de subcriterio.

La tarjeta “Explorador de oportunidades” refleja, en esencia, el esquema lógico REDER, que constituye el fundamento del Modelo EFQM de Excelencia. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que no es una lista prescriptiva, sino más bien una posible guía que indica a las organizaciones qué pasos deben considerarse cuando se quiere andar el camino de la excelencia.

Para utilizar este instrumento, debe seleccionarse un criterio y realizarse las preguntas que se muestran, teniendo en cuenta la tabla respectiva para un Resultado o para un Agente Facilitador. Las actividades de mejora deben centrarse en las áreas donde se encuentren lagunas o diferencias. Por ejemplo, una organización al utilizar la tabla correspondiente a Resultados puede, tal vez, identificar que no tienen establecidos objetivos para un grupo de interés específico.



## Resultados

- ¿Hay resultados para todos los grupos de interés?
- ¿Miden los resultados todos los enfoques relevantes y el despliegue de los mismos mediante indicadores de percepción y de rendimiento?.
- ¿Muestran tendencias positivas o un buen rendimiento sostenido?.  
En caso afirmativo,
- ¿Durante cuánto tiempo?.
- ¿Existen objetivos? En caso afirmativo, ¿se alcanzan los objetivos?
- ¿Se realizan comparaciones con organizaciones externas, como por ejemplo, la competencia, las medidas del sector o la reconocida como “la mejor”?
- ¿Los resultados comparados son buenos?
- Los resultados ¿muestran una relación causa-efecto con los enfoques?
- ¿Miden los resultados un conjunto equilibrado de factores para la situación actual y futura?
- ¿Muestran los resultados una imagen holística de la organización?

## Agentes Facilitadores

- ¿Está sólidamente fundamentado?
- ¿Se centra en las necesidades de los grupos de interés?
- ¿Apoya la Política y Estrategia?
- ¿Está vinculado a otros enfoques, según sea apropiado?
- ¿Es capaz de sostenerse en el tiempo?
- ¿Es innovador?
- ¿Es flexible?
- ¿Se puede medir?
- ¿Está implantado en todas las áreas potenciales de la organización?
- ¿Está implantado en todo su potencial o a plena capacidad?



- ¿Está logrando todos los beneficios planificados?
- ¿Se realiza sistemáticamente?
- ¿Lo entienden y aceptan todos los grupos de interés?
- ¿Se puede medir?
- ¿Se mide periódicamente su efectividad?
- ¿Proporcionan oportunidades para el aprendizaje?
- ¿Se comparan con organizaciones externas como, por ejemplo, la competencia, las medias del sector o el reconocido como “el mejor”?
- ¿Se mejoran tomando como referencia los resultados del aprendizaje y de las mediciones del rendimiento?

#### 4.3.2 Matriz de Evaluación REDER.

El esquema lógico REDER establece lo que la organización necesita realizar sistemáticamente en su proceso de mejora continua:

- Determinar los resultados que se quieren lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia.
- Planificar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados que permitan a la organización obtener dichos resultados.
- Desplegar los enfoques de una manera sistemática para asegurar su plena implantación.
- Evaluar y Revisar los enfoques basándose en la medición, en el aprendizaje y en el análisis y mejora de los resultados alcanzados.

El modelo REDER sugiere que antes de planificar lo que vamos a hacer, es necesario determinar los resultados que se quieren mejorar y con el apoyo de diferentes enfoques alcanzar los objetivos. Esto refuerza la importancia de la relación causa-efecto entre proceso (lo que hacemos) y resultados (lo que conseguimos). El despliegue es equivalente al “Do /hacer” del ciclo de Deming. La evaluación y

revisión equivale a los dos últimos pasos, “Check / Evaluar” y “Act / Actualizar”.

El REDER se asemeja a la idea de “empezar por el final”, fijando primero el escenario o visión que se quiere lograr.



Figura 4.3 Comparación entre el Ciclo de Calidad de DEMING y el esquema REDER. Fuente modelo EFQM 2000.

La R (resultados) del modelo R-EDER se evalúa en los criterios de resultados, a través de indicadores, tomando en consideración 5 atributos: tendencias, objetivos, comparaciones, causa-efecto y ámbito.

El EDER (Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) se evalúan en los agentes, mediante 2 atributos para el Enfoque (solidamente fundamentado, integrado), 2 para el Despliegue (implantado, sistemático) y 3 para la Evaluación y Revisión (medición, aprendizaje, mejora).



ESQUEMA LOGICO REDER		
<b>R</b>	<p>Qué <b>RESULTADOS</b> queremos lograr a nivel de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rendimiento de la organización</li> <li>Económico financiero</li> <li>Operativo</li> <li>Percepción de grupos de interés</li> </ul>	<p><b>LOS LOGROS ALCANZADOS POR LA ORGANIZACIÓN.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tendencias positivas y/o rendimiento <b>sostenido</b>.</li> <li>➤ <b>Objetivos</b> adecuados y se alcanzan.</li> <li>➤ Buen rendimiento <b>comparado</b> con otras <b>organizaciones</b>.</li> <li>➤ <b>Consecuencia</b> de los enfoques (<b>causa-efecto</b>)</li> <li>➤ <b>Aplicación</b> de los resultados en áreas relevantes (alcance)</li> </ul>
<b>E</b>	<p>Qué <b>ENFOQUES</b> vamos a planificar y desarrollar para obtener esos resultados.</p>	<p><b>LO QUE SE HA PLANIFICADO HACER Y LAS RAZONES PARA ELLO.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Sólidamente fundamentado:</b> Lógica clara. Procesos bien definidos y desarrollados. Orientada a grupos de interés.</li> <li>➤ <b>Integrado:</b> Apoya a la política y estrategia. Vinculado a otros agentes.</li> </ul>
<b>D</b>	<p>De qué manera vamos a <b>DESPLEGAR</b> los enfoques para asegurar una buena <b>implantación</b>.</p>	<p><b>LO QUE SE HACE PARA APLICAR EL ENFOQUE</b></p> <p style="text-align: center;">Implantado en áreas relevantes. De modo <b>sistemático</b>.</p>
<b>ER</b>	<p>La forma de <b>EVALUAR y REVISAR</b> los enfoques en base al seguimiento y análisis de los resultados alcanzados.</p>	<p><b>LO QUE SE HACE PARA EVALUAR Y REVISAR EL ENFOQUE Y EL DESPLIEGUE.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Mediciones</b> regulares. <b>Actividades de aprendizaje.</b> Identificar, establecer <b>prioridades</b>. Planificar e implantar la mejora.</p>

Figura 4.4 Como funciona el esquema lógico REDER.  
Fuente modelo EFQM 2000.

### 4.3.3 La evidencia en los Agentes.

La forma de valorar los atributos del modelo en los agentes es mostrar evidencias de lo que la organización hace al respecto. Como se muestra en la figura 4.4, cuando se evalúan los agentes con el modelo REDER hay que valorar, la solidez e integración de los enfoques, hasta donde el despliegue es sistemático y está implantado



y si se evalúan y revisan los enfoques y su despliegue mediante la medición, el aprendizaje y la mejora.

Entonces, la forma de evaluar es ir valorando las evidencias que aporta la organización sobre lo que hace al respecto de los diversos criterios y subcriterios de los agentes.

Hay que preguntarse, por ejemplo, ¿qué hace la organización (enfoques) respecto a este subcriterio? y ¿cuáles son las evidencias de que se hace que podemos aportar?. ¿Cómo ha desplegado esos enfoques? y ¿cuáles son las evidencias que podemos aportar?. ¿Cómo evalúa y revisa los enfoques? y ¿cuáles son las evidencias que podemos aportar?. Y así considerando todos los atributos mencionados.

El nivel de las evidencias puede ser:

- Sin evidencia o anecdóticas.
- Alguna evidencia.
- Evidencia.
- Evidencia clara.
- Evidencia total.

Afirmaciones anecdóticas son las que carecen de hechos que las respalden. Por ejemplo la afirmación: "nuestra organización está comprometida con la gestión de calidad" puede expresar una realidad pero no se dice "cómo" demuestra ese compromiso y, por tanto, es anecdótica.

En el otro extremo, evidencia total indica que se aporta información detallada y completa sobre la forma en que la organización enfoca el subcriterio y sobre la forma en que se lleva a la práctica.

Entre estos extremos, los evaluadores deben valorar si lo que se aporta que hace la organización representa tan sólo algunas evidencias, si se aportan evidencias o si lo que aportan son evidencias claras.



Se deben aportar evidencias para cada uno de los atributos incluidos en el enfoque, el despliegue y la evaluación y revisión.

**Enfoque:** Es lo que una organización ha planificado y las razones para ello. Respecto a los atributos del enfoque el modelo considera lo siguiente:

- Sólidamente fundamentado es que el enfoque tiene una lógica clara, los procesos están bien definidos y hay una clara orientación a todos los grupos de interés (clientes).
- Integrado es que el enfoque apoya la política y estrategia y que está vinculado a otros enfoques cuando convenga.

**Despliegue:** Es lo que una organización hace para desarrollar el enfoque en la organización. Respecto a los atributos del despliegue el modelo considera lo siguiente:

- Implantado es que el enfoque está operativo en las áreas más relevantes.
- Sistemático es que, más allá de una implantación ocasional, se operativiza sistemáticamente.

**Evaluación y revisión:** Es lo que hace una organización para evaluar las consecuencias del enfoque adoptado y del despliegue realizado y para revisarlos y actualizarlos. Respecto a los atributos de la evaluación y revisión, el modelo considera lo siguiente:

- Medición es que se realizan mediciones regulares sobre los resultados de los enfoques y de su despliegue.
- Aprendizaje es que las personas aprenden a través de actividades organizadas, la innovación o la incorporación de mejores prácticas.
- Mejora es que se identifican posibles áreas de mejora, se establecen prioridades y se planifican e implantan mejoras.



El equipo evaluador debe analizar las evidencias existentes en la organización respecto de estos siete atributos en cada uno de los subcriterios de agentes y puntuar la situación de la organización entre los extremos mencionados, entre 0 y 100 puntos. **(Ver figura 4.5)**

#### **4.3.4 Las evidencias en los resultados.**

En los resultados se evalúan los logros alcanzados por la organización, analizando los indicadores de percepción y de rendimiento que la organización ha establecido para evaluar resultados en los cuatro criterios de resultados (clientes, personas, sociedad y resultados clave).

También en este caso hay que analizar las evidencias. Las evidencias de los resultados las aportan los datos que se aportan sobre los indicadores utilizados por la organización. Hay cinco atributos para evaluar esos datos, cuatro relativos a los resultados y uno al ámbito de aplicación.

**Tendencia:** Se refiere a la tendencia que muestran los datos. El criterio para evaluar la tendencia es que ésta sea positiva y/o muestre un rendimiento sostenido así como el número de áreas y el tiempo.

La valoración se mueve entre estos extremos:

- Sin resultados o una información anecdótica
- Tendencia positiva fuerte y/o un excelente rendimiento sostenido, en todas las áreas y en los últimos 5 años.

El atributo de la tendencia se refiere a la calidad o nivel de los resultados y a su mejora continua. La tendencia positiva “fuerte” es la que muestra una mejora continuada en los años en que se presenta. El “rendimiento sostenido” se utiliza cuando los parámetros ya son buenos y por tanto lo mejor que cabría aspirar es a continuar con ese nivel de rendimiento.



**Objetivos:** Se refiere a si los objetivos son adecuados y se alcanzan. Los criterios para evaluar los objetivos son que la comparación entre el objetivo y el resultado obtenido sea o no favorable y que los objetivos sean apropiados.

Los extremos en este caso son:

- Sin resultados o una información anecdótica
- Excelentes y apropiados en la mayoría de las áreas.

**Comparaciones:** Se refiere al resultado comparativo con otras organizaciones. El modelo EFQM anima a las organizaciones a comparar sus resultados con otras organizaciones externas.

El criterio de valoración es si el rendimiento comparado sea favorable o no y el número de áreas de comparación.

Los extremos en este caso son:

- Sin resultados o una información anecdótica
- Comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas. El mejor en muchas áreas.

El atributo de las comparaciones se refiere a la competitividad externa.

**Causas:** Se refieren a si los resultados son una clara consecuencia del enfoque o no. El criterio de valoración son las evidencias de que la mejora de los resultados es consecuencia del enfoque, es decir, del trabajo realizado en los agentes, diferenciándolo de mejoras producidas por situaciones ajenas o casuales.

Los extremos en este caso son:

- Sin resultados o una información anecdótica
- Todos los resultados son consecuencia del enfoque. Posición de líder.

El atributo de las causas valora si hay relación causa-efecto entre enfoque y resultado.



**Ámbito de aplicación:** El Ámbito de aplicación se refiere a si los resultados abarcan áreas relevantes (referidas a las áreas sugeridas por el modelo). El criterio de valoración es el número de áreas del subcriterio que se evalúan con los indicadores.

Los extremos en este caso son:

- Sin resultados o una información anecdótica
- Se abarcan todas las áreas relevantes.

El atributo del ámbito de aplicación evalúa el nivel del despliegue o alcance en la evaluación de resultados. Para ello, valora que los resultados comprendan a todas las unidades y niveles de personal de la organización que se evalúa, a todos los segmentos de productos o servicios relevantes, y a todos los aspectos del criterio. Preferentemente deben ser los clientes quienes hayan determinado cuales son los parámetros relevantes y su importancia relativa.

Para cada uno de los cinco atributos de los resultados, el equipo evaluador debe puntuar la situación de la organización entre estos dos extremos entre 0 y 100 puntos.

En el caso de los resultados se evalúan primero los resultados R de cada indicador utilizado por la organización (tendencia, objetivos, comparaciones, causas) y, a continuación, utilizando la matriz de puntuación, se evalúan los resultados en conjunto así como el ámbito de aplicación abarcado respecto a las áreas sugeridas. También se anotan puntos fuertes, áreas de mejora y puntuaciones.

El objeto de la evaluación no es, otorgar una puntuación a la organización en comparación con el modelo. Esta puntuación es útil en la medida que permite valorar la evolución de la organización pero es más importante que la evaluación sirva para detectar lo que se podría hacer para mejorar la calidad de la gestión en la organización.

Por esta razón, tanto en los agentes como en los resultados, el equipo evaluador analiza y explicita los puntos fuertes de la organización y



las áreas de mejora que sugiere abordar para mejorar la acción de los agentes como los resultados.

Tan solo ofrece una foto o imagen del estado de la organización. Las evaluaciones pueden aportar hasta medio centenar de áreas de mejora pero no es posible abordarlas todas; tampoco todas tienen la misma importancia. Por tanto es preciso seleccionar las “pocas vitales”, las que más pueden ayudar a la mejora de la organización.

Una vez que el equipo evaluador seleccione las áreas de mejora hay que incluirlas en el proceso de planificación de la organización, es decir, en los planes anuales de gestión. De esta forma la auto-evaluación es un input significativo para la elaboración del plan anual. De ahí que se recomiende hacerla en períodos previos a la elaboración y aprobación de dichos planes.

Existen diversas maneras de realizar la auto evaluación, tomando como referencia el modelo EFQM. En cualquier caso es importante familiarizarse con los conceptos y contenidos expuestos hasta aquí porque, de una u otra forma, implícita o explícitamente, están incluidos en los diversos sistemas de evaluación. **(Ver figura 4.6)**



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

Figura 4.5 Evidencias en los Resultados. Fuente Modelo de Evaluación EFQM 2000

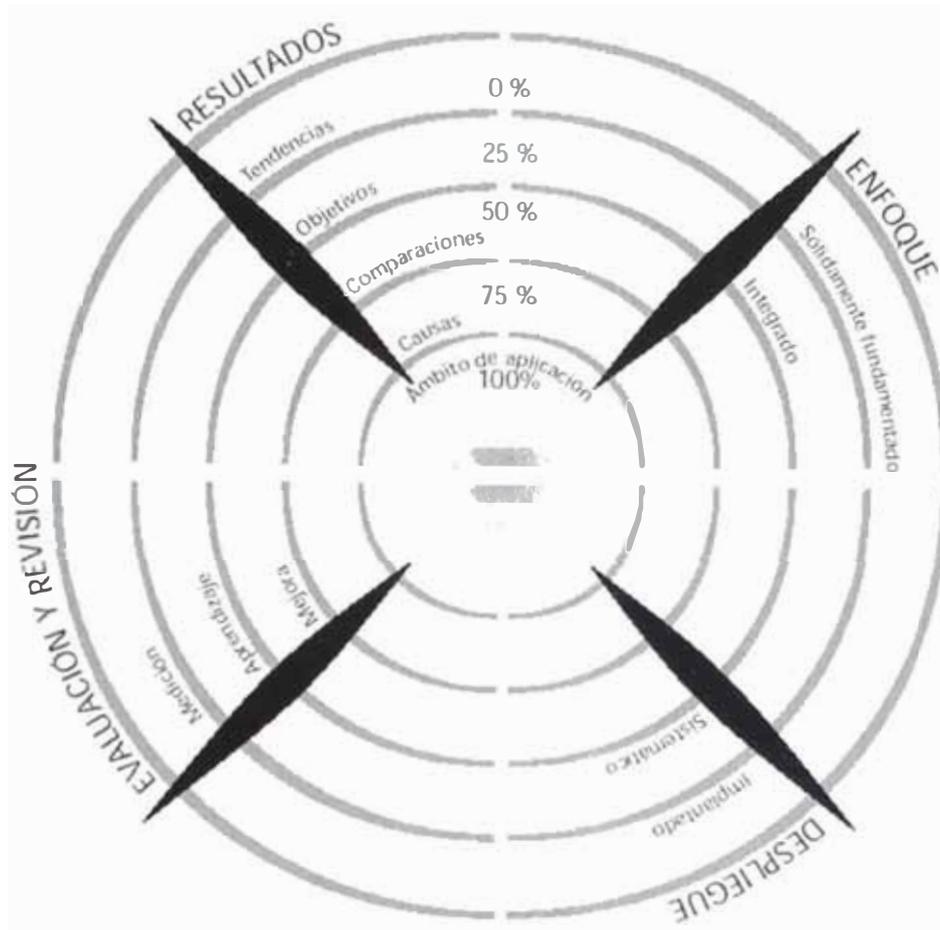


Figura 4.8 Gráfico RADAR de evaluación. Fuente: Modelo de Gestión de Calidad EFQM -2000.

#### 4.4 IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA.

##### **Cuestionarios.**

Entidades diversas han formalizado cuestionarios con una serie de preguntas, habitualmente entre 50 y 200, con relación a los subcriterios del modelo. Estos cuestionarios permiten realizar una evaluación rápida e identificar áreas de mejora.

##### **Matrices.**

El enfoque por matrices requiere la creación previa de matrices específicas. Las matrices se desarrollan para cada criterio y subcriterio del modelo, y ofrecen un desarrollo en 5 fases. Para cada



fase se formula un texto que describe un estado o situación alcanzada. En la evaluación se compara la situación del centro con la descripción que aportan las fases y así se obtiene la puntuación. La ventaja que tiene este enfoque es que permite definir una "ruta" por las que la organización puede avanzar lo que representa una guía sencilla, útil y fácil de aplicar.



## **CAPITULO V**

### **ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE INSTRUCCIÓN EN LA ESCUELA NAVAL DEL PERU**

#### **5.1 Análisis FODA de la Escuela Naval del Perú**

##### **5.1.1 Análisis Interno**

#### **FORTALEZAS**

- F-1 Gran Prestigio Institucional.
- F-2 Exclusividad en la formación naval, académica y física de los Cadetes Navales y capacitación de los Oficiales de la Marina de Guerra del Perú, lo que permite graduar oficiales de alto nivel profesional, con valores éticos y morales que lo convierten en un líder.
- F-3 Enseñanza superior de nivel universitario.
- F-4 Alta experiencia en la formación de Cadetes Navales y Oficiales Asimilados, debido a que la asignación de la planta de Oficiales y personal de la Escuela Naval tiene una alta prioridad a nivel Instituto, lo que permite contar con oficiales y personal idóneo para cumplir con la misión de la Escuela Naval.
- F-5 Infraestructura adecuada, acorde con las necesidades del servicio naval.



- F-6 Disponibilidad de embarcar a los Cadetes en unidades operativas con la finalidad de complementar su instrucción.
- F-7 Facultad legal de otorgamiento de grado académico.
- F-8 Convenios con las principales Universidades locales para otorgar grados académicos adicionales.
- F-9 Convenios con la Universidad Católica y con la Alianza Francesa para impartir instrucción en los idiomas Inglés y Francés.
- F-10 Amplia experiencia en Educación Naval.
- F-11 Oportunidades de salir de crucero de Instrucción al extranjero y al litoral para los Cadetes, lo que permite complementar su instrucción.
- F-12 Posibilidad de realizar intercambios con las principales Escuelas Navales en beneficio de la Instrucción de los Cadetes y Oficiales.

### **DEBILIDADES**

- D-1 Baja escala remunerativa para el personal docente.
- D-2 Carencia de un Buque Escuela y un simulador de navegación adecuado con la finalidad de complementar la instrucción y realizar prácticas de maniobra de buques.
- D-3 Horario Integrado recargado.
- D-4 Presupuesto asignado reducido para el funcionamiento de la Escuela Naval.
- D-5 No cuenta con una planta de profesores nombrados, que puedan revisar y actualizar en forma permanente los currículos, asesore a la Dirección de la Escuela en el mejor desarrollo de los cursos.
- D-6 Los Laboratorios de la Escuela Naval son de tecnología antigua y no satisfacen las necesidades de instrucción que los oficiales graduados necesitan al embarcarse en unidades navales.
- D-7 Falta de renovación Bibliográfica.



## 5.1.2 Análisis Externo

### OPORTUNIDADES

- O-1 Existencia de roles en el ámbito de la Defensa Nacional que solamente son desempeñados por la Marina de Guerra del Perú.
- O-2 Adquisición de Unidades Navales para renovación de la Escuadra.
- O-3 Demanda de servicios en cuyos rubros existe participación activa de la Marina de Guerra del Perú.
- O-4 Generar vínculos con universidades para ofrecer carreras afines a las actividades que desarrollaran los oficiales egresados de la Escuela Naval.
- O-5 Desarrollo de tecnologías multimedia y diseño curricular por competencias que permitan mejorar la calidad de la Instrucción.

### AMENAZAS

- A-1 Reducida demanda de postulantes.
- A-2 Bajo nivel académico de los postulantes.
- A-3 Fuerte competencia en servicios educativos de nivel superior.
- A-4 Gran parte de la población nacional desconoce la importancia de la Marina de Guerra del Perú para el desarrollo nacional.
- A-5 Escasa posibilidad de aumento de recursos ordinarios para gastos de mantenimiento de la infraestructura y contratación de profesores de primer nivel.

## 5.2 Evaluación REDER de la Escuela Naval del Perú en base a los Criterios del Modelo EFQM.

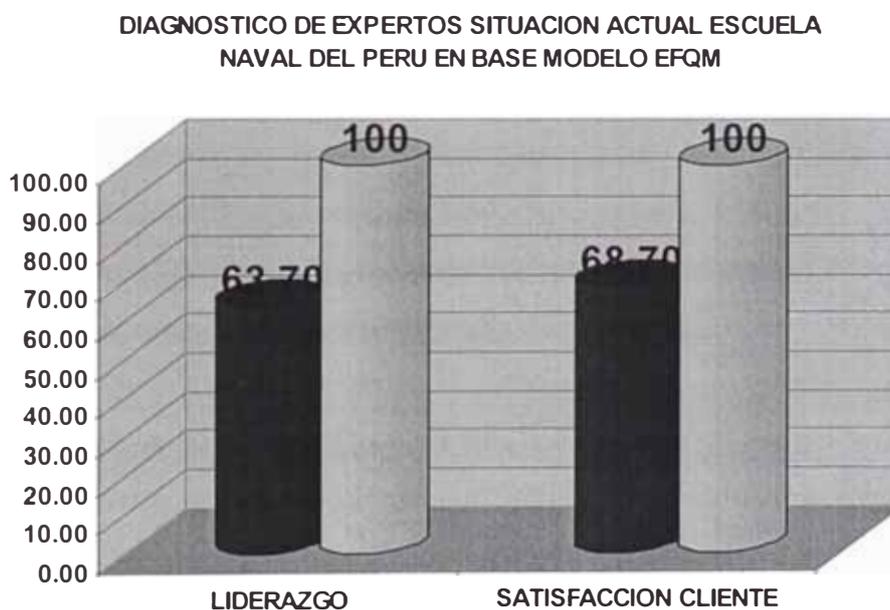
Para efectuar el presente análisis se realizaron consultas a expertos de los principales cargos Directivos y de responsabilidad en la



conducción y planeamiento de los programas de Instrucción tanto en la Escuela Naval como en la Dirección de Instrucción.

Se han aplicado encuestas tomando como referencia el Modelo de Gestión de Calidad EFQM. El método de análisis utilizado es el denominado método de evaluación **REDER**. Para el análisis solo se han aplicado las encuestas para los criterios **LIDERAZGO** y **SATISFACCION DEL CLIENTE**, debido a que se muestran como los de mayor importancia dentro del Sistema de Instrucción de la Escuela Naval del Perú y por presentar una importante ponderación dentro del modelo EFQM, 1.0 en los criterios agentes y 2.0 en los criterios resultados respectivamente. Por lo tanto los resultados de nuestra evaluación serán muy adecuados para nuestra investigación.

### Resultados de la Encuesta:



**Figura 5.1 Análisis de Expertos de DIRINSTRU Y ESNA. Febrero 2004**  
**Criterios del Modelo de Gestión EFQM. Análisis del Autor.**

Se efectuó una encuesta a expertos encargados de la Planificación y supervisión de la Dirección de Instrucción y Escuela Naval del Perú, durante la segunda quincena de Febrero del 2004. Los resultados son buenos 63.7



% para el criterio Liderazgo y 68.7% para el criterio Satisfacción del Cliente. **Sin embargo, se debe buscar la excelencia** y debemos seguir mejorando. Se ha realizado cuatro simulaciones de resultados en un horizonte de tiempo hasta el 2013, con intervalos de tres años que es el periodo promedio de aplicación de modelos de auto evaluación en Instituciones Educativas. Mejorando 1.7% anual o 5% por cada periodo en los criterios evaluados, LIDERAZGO y SATISFACCION DEL CLIENTE, manteniendo constantes los otros criterios del modelo se obtuvieron los siguientes resultados:

### CAMINO A LA EXCELENCIA

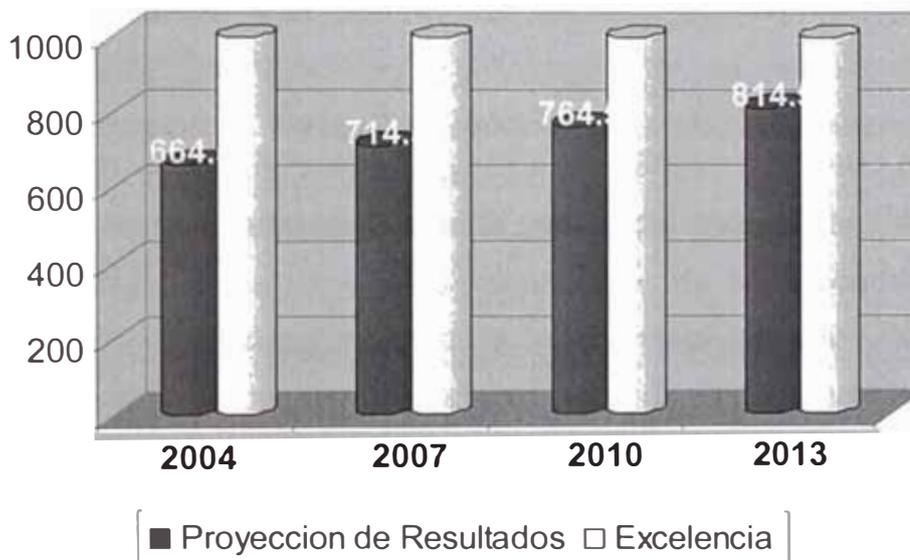


Figura 5.2 Proyección de Resultados de Aplicación del Modelo EFQM en la Escuela Naval del Perú 2004-2013. Análisis del Autor.



## **CAPITULO VI**

# **APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTION DE CALIDAD EFQM EN EL SISTEMA DE INSTRUCCION DE LA ESCUELA NAVAL DEL PERÚ.**

Como hemos visto, el Modelo de Gestión de Calidad propuesto presenta un conjunto de herramientas útiles para la mejora del Sistema de Instrucción en la Escuela Naval. Los principales beneficiarios de su aplicación serán la propia la Sociedad en su conjunto, la Marina de Guerra, los Oficiales, los Cadetes Navales, los instructores, el profesorado y el personal no docente, a quien la Escuela Naval ofrece sus servicios. Para la implementación del Modelo se requiere un convencimiento pleno por parte de la Institución y de su personal que, efectivamente, es necesario mejorar y que mediante una aplicación sistemática y ordenada, es posible lograr la Excelencia.

De modo orientativo y sintético se presentan, a modo de resumen, en los siguientes párrafos cuáles podrían ser los pasos que habrían de darse para la implantación del Modelo Europeo de Gestión de Calidad EFQM en la Escuela Naval del Perú.

- El carácter abierto del Modelo permite, precisamente, su adaptación flexible en función de las características de la Escuela Naval, las enseñanzas que imparte, el cuerpo docente y los cadetes que tenga, las características de la comunidad educativa, el medio social, etc.
- La propia experiencia en la aplicación del Modelo y la mejora continua de



su propio funcionamiento producirá también modificaciones en la forma de implementar y mejorar el Modelo.

Las etapas básicas para la aplicación del Modelo Europeo de Gestión de Calidad en la Escuela Naval del Perú, pueden ser las siguientes:

- 1. Compromiso y liderazgo de las autoridades educativas:** en la aplicación del Modelo deben encontrarse dos impulsos decididos, el de las organizaciones educativas que han de trabajar por una permanente mejora de la calidad en la enseñanza, con una implicación visible de sus responsables, y el de la propia Escuela Naval que se unen a ese objetivo y que acuerda cómo hacer realidad esta preocupación por la mejora.
- 2. Sensibilización:** Los oficiales de dotación, cadetes y el personal no docente debe estar informado y sensibilizado sobre cuál es su responsabilidad en el funcionamiento y sobre cómo puede incorporarse a un proyecto de mejora.
- 3. Formación en el Modelo:** cuando, por efecto de las etapas anteriores, el personal es proclive a la mejora y quiere saber cómo puede comprometerse, estamos ante el momento oportuno para establecer un plan de formación sobre el Modelo, la auto evaluación y su funcionamiento. Esta formación estará dirigida, en principio, al Equipo Directivo y al personal que vaya a integrarse en los círculos de calidad de la Escuela Naval o en sus equipos de mejora.
- 4. Divulgación del Modelo:** será explicado por el Equipo Directivo y por los equipos de calidad al resto del personal y a la comunidad educativa la filosofía de la gestión de calidad, las actuaciones para la mejora que desean desarrollarse y el compromiso decidido del Equipo Directivo por la mejora de la calidad de la Escuela Naval mediante el empleo del Modelo EFQM.
- 5. Realización de una auto evaluación:** el Equipo Directivo y los equipos de calidad efectuarán una auto evaluación de la Escuela Naval y analizarán los puntos fuertes y las áreas de mejora encontrados.
- 6. Elaboración del plan o planes de mejora:** el Equipo Directivo y los



equipos de calidad elaborarán el plan o planes de mejora que estimen debe adoptar la Escuela Naval: responsables, objetivos y procesos. Deberá existir coherencia entre los proyectos institucionales y el plan o planes de mejora que se prevean. Las modificaciones introducidas en la programación general anual, el presupuesto, el proyecto educativo, etc., han de estar en consonancia con los resultados de la auto evaluación.

- 7. *Aprobación de los planes de mejora:*** el Equipo Directivo presentará a la Dirección de Instrucción el plan o planes de mejora que estime convenientes para que se decida cuáles son los más oportunos y se demuestre un compromiso claro con las acciones de mejora. Se acordará con la Dirección de Instrucción la realización de los planes aprobados.
- 8. *Constitución de los equipos de mejora:*** según el plan o planes adoptados, se determinarán qué personas estarán implicadas directamente en su desarrollo y, consecuentemente, formarán parte del equipo de mejora, y se establecerá quién será el responsable.
- 9. *Ejecución y seguimiento del plan o planes de mejora aprobados:*** se llevará a cabo de acuerdo con lo establecido en el plan o planes (responsable, objetivos, procesos y actividades, calendario, indicadores para el seguimiento, personas implicadas y medios a utilizar, etc.).
- 10. *Verificación de los resultados obtenidos y realización de una nueva auto evaluación:*** se efectuarán las actuaciones de acuerdo con lo establecido en el plan o planes de mejora y con su calendario. Se actualizarán los planes en función de la información que se obtenga con el fin de introducir mejoras en el proceso.
- 11. *Renovación de todo el proceso global de gestión:*** La Escuela Naval adoptará el principio de mejora continua como filosofía propia de actuación.



## 6.1 GUIA PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN EN LA ESCUELA NAVAL EL PERÚ.

El objetivo de la Guía de Evaluación es facilitar la preparación, coordinación y desarrollo del **Plan Institucional de Calidad** para la Instrucción Naval, tomando como primera referencia la Escuela Naval del Perú. Consta de cinco partes: En la primera se repasan las principales cuestiones que explican la naturaleza del Plan de Evaluación; en la segunda MÉTODO, se describen los procedimientos que deben utilizarse y los informes que se elaborarán en el transcurso del proceso.

En los países más desarrollados, la evaluación de la calidad de la instrucción superior se ha convertido no sólo en una de las prioridades sino también en una exigencia tanto para las propias universidades y centros de instrucción superior como para los gobiernos y las administraciones públicas. En el marco europeo, países como Holanda, Francia, Reino Unido y Dinamarca poseen sistemas consolidados de Evaluación de sus Instituciones de Educación Superior. Las metodologías de evaluación empleadas en estos países combinan la auto evaluación (self-evaluation) con la evaluación externa (peer review). En la **figura 6.1** podemos ver la secuencia que siguen ambas metodologías.

Así, la **Auto evaluación** es un proceso interno que lleva a cabo la propia Institución. Es una reflexión participativa y en profundidad sobre la realidad de su institución en relación con la calidad. Dentro de este proceso podemos distinguir la fase de recogida de información, la fase de reflexión/valoración de esa información y, finalmente, la fase de elaboración del Auto informe donde se registran las valoraciones y propuestas de mejora.

La Auto evaluación va seguida de la Evaluación Externa como complemento necesario para cubrir adecuadamente los objetivos de toda Evaluación Institucional.

Esta fase, que llevan a cabo evaluadores externos a la Institución, tiene una primera etapa de recolección de información, donde el informe elaborado en la fase de Auto evaluación es elemento esencial, una segunda de reflexión/valoración y una tercera de elaboración del informe.

De esta manera, el ciclo completo cubre adecuadamente los dos objetivos fundamentales de la evaluación institucional: mejorar la calidad de la Institución y rendir cuentas ante la comunidad del adecuado uso de los recursos asignados al cumplimiento de los fines previstos.

Diagrama 1 - Esquema general de la Evaluación Institucional



Figura 6.1 Ciclo de Auto evaluación Interna Externa.

Fuente. Guía de Auto evaluación Modelo EFQM 2001

Una vez terminado el proceso de Auto evaluación interna de la Institución deberá comenzar la Evaluación Externa. Esta fase será realizada por un Comité de Expertos Externos, nombrado para tal efecto.

### **EVALUAR ¿PARA QUÉ Y POR QUÉ?**

- Los costos de la instrucción se han disparado como consecuencia del número de personas que acceden y las restricciones económicas fuerzan a una mayor eficiencia.



- La sociedad exige al sistema de instrucción con una mayor aportación al desarrollo nacional.
- La internacionalización de la producción y de la formación superior reclama niveles de calidad contrastados y contrastables.
- Todo usuario / cliente tiene derecho a conocer datos y especificaciones acerca de la calidad ofrecida por la institución en la que ingresa y desarrolla su formación.
- Los centros de instrucción, como todo servicio público, han de ofrecer evidencia a la sociedad de la calidad de su acción y gestión.
- La fase de expansión de los sistemas de Enseñanza Superior (centros y programas) ha puesto de manifiesto significativas debilidades de los mismos.
- La naturaleza de las funciones y actividades de las instituciones de instrucción superior, reclama la existencia de procesos internos y externos de evaluación como procedimiento para garantizar la pertinencia, eficacia y eficiencia de las mismas.
- Un modelo de evaluación institucional ha de contribuir a asegurar la calidad de la Gestión en Escuela Naval del Perú.
- El cumplimiento de estándares internacionales de calidad en los programas académicos y de formación naval permitirán competitividad.
- Satisfacer las demandas educativas de la sociedad.
- Responder a las nuevas necesidades que la Institución y la sociedad demanda.

## **UNA PERSPECTIVA MULTIDIMENSIONAL DE LA CALIDAD**

Se afirma que el concepto de calidad en educación superior no es fácil de aprehender y pueden dársele diferentes significados dependiendo del punto de vista del observador. Los diferentes agentes interesados hacen diferentes y legítimas interpretaciones (demandas) de la calidad.

Por ello, cada vez cobra mayor consenso la tesis que afirma que **la calidad en la instrucción superior es un concepto relativo y multidimensional**



en relación a los objetivos y actores de su sistema. **Su análisis debe hacerse en el contexto de los procesos sociales** en los que interaccionan objetivos y actores y por otra parte, el único y posible nivel de concreción será el que resulte de la adopción de un determinado modelo para su evaluación.

Desde este punto de partida, y asumiendo las múltiples controversias, matizaciones y posiciones que se expresan sobre el tema de la calidad en la instrucción superior, puede subrayarse que existe un consenso generalizado en delimitar dos grandes perspectivas de la calidad: intrínseca (absoluta) y extrínseca (relativa). Un detallado análisis de estas dos perspectivas nos permitirá identificar las múltiples dimensiones o conceptualizaciones de la calidad. Hablemos entonces de las dimensiones del concepto calidad educativa: **Ver figura 6.2.**

#### a) Dimensión de la disciplina

Asociada con la excepción o exclusividad tiene como norte la excelencia (centros de excelencia). En buena parte se concreta al establecer un acuerdo sobre los estándares de las áreas específicas, con referencia a la disciplina académica incluida en las mismas. Los expertos, a través de organizaciones de carácter científico-profesional determinan los estándares.

#### b) Dimensión de la reputación

La opinión de diferentes audiencias (generalmente obtenida de modo extensivo) sobre la calidad de una institución, es el origen de la imagen de calidad que se transmite a la sociedad en general. Presenta clara relación con la dimensión disciplinar.



**FIGURA 6.2** Multidimensionalidad de la Calidad Educativa. Análisis personal.



### c) Dimensión de la perfección o consistencia

Hacer las cosas bien en la forma y tiempo predeterminados. La existencia de especificaciones de realización es condición previa para constatar esta dimensión que, en definitiva, persigue el concepto cero defectos. Es obvia su aplicación en múltiples procedimientos dentro de la amplia diversidad de acciones que se llevan a cabo en un Centro de Instrucción.

### d) Dimensión económica o de resultados

La calidad como disponibilidad de recursos. Esta conceptualización se desprende de tomar en consideración el continuo proceso de desarrollo de los sistemas educativos.

La calidad como logro de objetivos. Más propia de sistemas racionales (como estadio de desarrollo) que al enfatizar el logro de objetivos ponen su atención en dos aspectos: la calidad del producto -eficacia- y en la economía de la producción - eficiencia- .

Podemos hablar entonces de dos extremos en la aproximación teórica al concepto de calidad en instrucción superior:

**El modelo de producción industrial.** En él se asume que el proceso de instrucción superior es un proceso semejante al de producción industrial. La calidad sería semejante a la calidad de los profesionales producidos para satisfacer las necesidades técnicas del sector productivo y de servicios. Se asume que pueden especificarse con claridad las características del producto, así como contar con un fundamentado modelo explicativo del proceso de transformación de los inputs (alumnos) en outputs (graduados).

**El modelo de desarrollo global.** La calidad de una institución de instrucción superior estaría determinada por el valor agregado que consigue generar en sus alumnos, profesores y personal de administración y servicios, en cuanto a su progreso y desarrollo global como personas. Este concepto de calidad se ve restringido por el factor de la imprecisión del término valor agregado, en relación al desarrollo personal. Figura 6.3.

Como podrá observarse, es fácil caer en la simplificación de identificar la calidad productiva a partir de dos datos: tasa de ingreso/egreso y costo por



alumno. Sin embargo, podemos afirmar que ciertas dosis de este componente de la calidad son necesarias de tomar en consideración.

#### e) Dimensión de la satisfacción de los usuarios

Los servicios ofertados satisfacen los requerimientos y expectativas de los usuarios presentes y potenciales. **No ha de extrañar que en países de larga tradición de atención al ciudadano, el más importante grupo de interés sea el de los estudiantes.** Por encima de todo, sus intereses y necesidades deberían guiar las decisiones sobre las prioridades y evaluación de la calidad.

#### f) Dimensión de la organización

La institución posee la necesaria habilidad para desarrollar e implementar la normativa para satisfacer los requisitos de calidad para la instrucción deseada.

La institución tiene que afrontar la demanda creciente de mayor calidad e individualización en la instrucción.

En las universidades, muchos de sus cometidos tienen estas notas (**sobre todo en universidades con cierto nivel de desarrollo**): el trabajo en equipo, mantenimiento de servicios, constante revisión de programas, reclaman una dinámica institucional que difícilmente puede tener estándares prefijados de calidad.

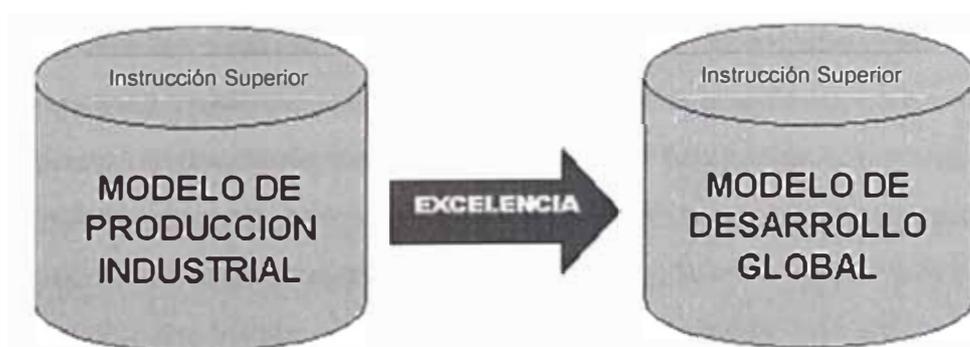


Figura 6.3 Aproximación teórica del concepto Calidad en Instrucción Superior.

Análisis Personal.



### **6.1.1 Método de evaluación de la Calidad de la Instrucción en la Escuela Naval**

La práctica científica de la evaluación consiste en obtener evidencias (información objetiva de índole cuantitativa y cualitativa) de modo sistemático para informar algún tipo de decisión. En el marco de la instrucción superior aparece un panorama definido por una gran diversidad de formas, tipos y procedimientos de evaluación acorde con los diferentes objetivos, unidades de evaluación, agentes o consecuencias.

#### **Evaluación Institucional.**

La Evaluación Institucional se caracteriza por atender, por una parte, a la eficacia y la eficiencia (considera inputs y outputs) y por otra, atiende también los procesos. Así mismo, ha de conjugar las perspectivas intrínseca y extrínseca de la calidad de la instrucción superior.

Por otra parte, la Evaluación Institucional abarca a la totalidad de la institución, si bien puede afrontarse, en virtud de la magnitud y volumen de la institución en fases sucesivas aunque sin perder de vista que son notas distintivas de la misma su globalidad (medios materiales y personales, funcionamiento, resultados...), la implicación de todos sus agentes y la atención tanto al valor como al mérito de las acciones que lleva a cabo la institución.

Todo proceso de evaluación institucional, se articula en dos grandes fases: **AUTOEVALUACION Y EVALUACIÓN EXTERNA**, exigiéndose previamente la existencia de una serie de datos estadísticos de gestión y para la gestión, es decir datos de carácter cuantitativo o cualitativo orientados a informar los juicios de valor a todo proceso evaluativo.

Todo sistema de Instrucción Superior necesita contar con un sistema de información que permita la comunicación entre sus sub-sistemas.

#### **Método de Auto evaluación.**

En esta parte describo con carácter general las características y procedimientos del proceso de evaluación. Se identifica qué se evalúa



(ámbito de evaluación), cómo se realiza el trabajo (organización del trabajo) y finalmente cuáles son los productos que requiere el Plan (Informes).

### **Consideraciones Generales**

Un programa de evaluación de la calidad en la instrucción ha de cumplir un doble objetivo:

- a) Permitir a la Escuela Naval detectar sus puntos fuertes y débiles, de forma que le sirva para mejorar la calidad de los servicios que presta a la institución y a la comunidad y definir sus planes estratégicos de actuación para mejorar sus servicios.
- b) Permitir que los usuarios de los servicios de instrucción (en primer lugar los cadetes, oficiales, la institución en general y la sociedad, tengan una información objetiva y fiable del nivel de calidad alcanzado en las aulas.

El proceso de evaluación de la calidad de la en la Instrucción se articula en cinco grandes fases:

1. Auto evaluación.
2. Evaluación Externa.
3. Informe de Evaluación de la Unidad evaluada.
4. Informe de la Calidad de la ESNA.
5. Informe sobre los resultados de la ESNA.

### **La auto evaluación.**

La auto evaluación es un mecanismo a través del cual, mediante un proceso de reflexión participativa, describe y valora su realidad. La auto evaluación es esencial para implicar a la Escuela Naval en la mejora de la calidad.

Para llevar a cabo la Auto evaluación se requiere:

- Gran motivación interna para emprender una evaluación con el objetivo claro de mejorar la calidad.
- Voluntad para realizar el análisis y la valoración de las metas y logros.



- Que el proceso siga el planteamiento y las directrices de la presente Guía de Evaluación
- Formular propuestas concretas para mejorar la calidad, y definir las estrategias para su logro.
- Seguir procedimientos (consultas, audiencias) que permitan recoger la opinión de la comunidad.
- Los grupos encargados de la evaluación serán los Comités de Auto evaluación, formados por un número reducido de personas, con competencia en cada uno de los ámbitos de evaluados.

### **Composición de los Comités de Auto evaluación.**

Los Comités de Auto evaluación deben estar formados por miembros de la unidad evaluada, y su composición debe reflejar la organización interna de la institución, es decir, debe haber responsables académicos, profesores, personal de administración y cadetes. Se recomienda optimizarlo con el mínimo de miembros posible ya que el grupo debe ser funcional.

Conviene nombrar a un presidente del comité que será el encargado, del contacto con el comité de expertos externos y con el comité de evaluación de la Escuela Naval. El presidente será el responsable de coordinar la elaboración del informe de auto evaluación.

El proceso de Auto evaluación empieza con la recolección y sistematización de información sobre la unidad evaluada. Esta información puede contener estadísticas y datos de gestión, documentos, opiniones y valoraciones originadas en el proceso de evaluación. El análisis recorrerá los inputs, los procesos y los resultados, y se plasmarán en el Auto informe.

En el Auto informe se diferencian dos partes: por un lado, un análisis objetivo y riguroso de la realidad de la unidad evaluada donde se resaltan los aspectos fuertes y débiles de la misma. Por otro, la propuesta razonada y fundamentada de una serie de mejoras en las que se definan la prioridad, los procedimientos para poder llevarlas a cabo, y los niveles institucionales implicados en cada una de ellas.



Las características que definen el Auto informe son:

- Apoyarse en evidencias.
- Debe de tener un alto consenso.
- Ha de explicitar las principales fortalezas y debilidades.
- Debe concluir con una propuesta detallada de acciones de mejora.

### **La evaluación externa.**

El Auto informe se debe contrastar mediante una evaluación externa, que debe realizar un Comité de Expertos Externos, ajenos a la Escuela Naval, que podría estar compuesto por expertos en gestión de calidad de reconocidas Universidades o Instituciones de Instrucción Superior del país.

El Comité de Expertos Externos, después de analizar el Auto informe, visitará la unidad evaluada, se entrevistará con distintos colectivos y elaborará el Informe de Evaluación Externa.

Este informe se remitirá al Comité de Auto evaluación que, una vez analizado, incorporará las recomendaciones y sugerencias al Informe de la unidad evaluada.

El Informe de Evaluación Externa reunirá las siguientes características:

- Apoyarse en evidencias.
- Estar consensuado entre los miembros del comité.
- Subrayar las fortalezas y debilidades más significativas.
- Proponer acciones de mejora pertinentes para superar los puntos débiles.

### **Informe de Evaluación de la Unidad evaluada.**

La síntesis del Auto informe y del Informe de Evaluación Externa dará lugar al Informe de Evaluación de la Unidad Evaluada, al que se dará difusión dentro de la misma y que es a la quien corresponde aplicar las propuestas de mejora de la calidad educativa.



## **Evaluación Continua de la Calidad.**

El proceso de evaluación, no acaba en el informe, ha de someterse a reflexión y análisis para asegurar las condiciones y el contexto en el que se pongan en marcha las propuestas de mejora de la calidad. Éstas, deben contar con los mecanismos de seguimiento.

El aspecto más significativo en un modelo de evaluación institucional orientado a la mejora de la calidad, es la del diseño y ejecución de las propuestas de mejora de la calidad. Para ello hay que contar con la aceptación y el compromiso institucional para poder llevarlo a cabo.

Forman parte de la voluntad de mejorar, la provisión de recursos, así como la clara definición de objetivos, acciones e indicadores de éxito.

Finalmente, la siguiente fase de evaluación nos permitirá valorar los cambios reales realizados para la mejora de la calidad de la unidad evaluada. De este modo se inicia un nuevo ciclo de evaluación continua de la calidad.

### **6.1.2. Ambito de la evaluación.**

La auto evaluación de una institución de instrucción superior se define en tres ámbitos, **enseñanza, investigación y servicios de instrucción**. En el presente trabajo de tesis abordare el ámbito de los servicios.

La Guía que se presenta para evaluar la gestión de calidad de los Servicios de instrucción superior ha sido elaborada a partir del "Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total", propuesto por la European Foundation for Quality Management (EFQM).

Se ha querido, de este modo, proporcionar una guía para la determinación de la gestión de la calidad en consonancia con el creciente consenso en torno a las características exigibles para un sistema de organización basado en la calidad total.

La constante actualización a que está siendo sometido este modelo, sobre todo en su aplicación en organizaciones e instituciones dedicadas a la instrucción superior, discurre en paralelo a los esfuerzos que, también de modo específico en las Administraciones Públicas, se están realizando desde todos los ámbitos de universidades, centros de instrucción superior y



organizaciones para encontrar, en dicho modelo, un sistema universal de evaluación de la calidad en la gestión.

**En la actualidad se detecta un elevado desarrollo de sistemas de evaluación para la gestión de calidad que siguen este Modelo.** Ello obedece a un intento de avanzar hacia un sistema estándar generalmente aceptado y que permita establecer comparaciones entre la gestión de organizaciones según parámetros de la calidad total.

La generalización del Modelo, a través de distintas iniciativas de reconocimiento de la Excelencia en la Gestión **permitirá a la Escuela Naval y cualquier centro de instrucción afrontar sistemas de evaluación y optar a premios y reconocimientos, cada vez más extendidos.**

**Por todo ello se ha creído oportuno, en la evaluación adoptar los criterios del Modelo EFQM para la Gestión de Calidad y desarrollar un sistema de indicadores que sirva de referente a la Dirección de Instrucción de la Marina para alcanzar la excelencia en la Instrucción en todos los niveles.**

Este sistema de indicadores necesariamente deberá ser construido por la propia Escuela Naval, a través de la identificación de sus procesos, de los sistemas de recursos y personas, y del establecimiento de métodos individualizados de evaluación del desempeño y de la satisfacción de usuarios, tanto internos como externos para cada Unidad de Servicio.

La Guía ha sido diseñada para servir de patrón y como un primer acercamiento a una Guía de Auto evaluación definitiva para la evaluación de la calidad de la gestión, en cualquier Unidad de Servicio o Administración. Como Unidad de Servicio o Administración se puede optar por aquélla que integre distintas subunidades de servicios o administración, o cualquiera de las subunidades que la componen, siempre y cuando se identifique adecuadamente en el organigrama de la institución la estructura directiva y de gestión. Asimismo, es posible aplicar el Modelo a Unidades de Servicios Administrativos.

La Guía de auto evaluación se estructura, como vimos en el **Capítulo IV**, en nueve elementos: los cuatro primeros son considerados como los agentes



de la calidad y los cuatro últimos, como los resultados. En el punto central se encuentran los procesos, mediante los cuales los agentes llegan a los resultados. Estos elementos o variables de evaluación son:

1. **Liderazgo:** Hace referencia al grado de compromiso visible de los Comandos de la institución (Dirección de Instrucción, Escuela Superior, Dirección de la Escuela, etc.) en la creación de valores de calidad.
2. **Política y estrategia:** Consiste en analizar cómo se define y formula la política y estrategia traduciéndolas en planes y acciones concretas que incorporan los conceptos de calidad.
3. **Gestión del personal:** Cómo se hace participar a todo el personal en la consecución de mejoras dentro del Servicio.
4. **Recursos:** Se analiza si los recursos principales de la Escuela Naval (económicos, instalaciones, tecnologías de la información, etc.) están orientados a conseguir los objetivos de calidad.
5. **Procesos:** Se trata de examinar la forma en que la Escuela Naval gestiona sus procesos clave, es decir, cómo se identifican, se revisan y, si es necesario, se corrigen para asegurar la mejora continua.
6. **Satisfacción del cliente:** Estudiar esta satisfacción a través de medidas directas (encuestas de opinión) e indirectas (estadísticas sobre quejas, etc.).
7. **Satisfacción del personal:** Estudiar esta satisfacción a través de medidas directas (encuestas de opinión), e indirectas (absentismo, niveles de formación, promoción interna, reconocimiento de esfuerzos, rotación, etc.).
8. **Impacto social:** Examinar las actividades de la Escuela Naval que tienen consecuencias directas e inmediatas para la sociedad en general.
9. **Resultados:** Supone analizar los resultados de la actividad que presta la Escuela Naval que son considerados más significativos como medida de su actividad. También se estudian los resultados económicos: recursos propios conseguidos, ejecución del presupuesto, reducción de costos de los servicios, etc.



**En esencia, el Modelo EFQM indica que la satisfacción del usuario y del personal y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que dirija la política y estrategia, la gestión de personas, los recursos y los procesos hacia la excelencia en los resultados de la Institución.<sup>31</sup>**

En síntesis, varias son las razones que justifican la utilización de este instrumento para la evaluación de Sistemas de Instrucción, como el de la Escuela Naval del Perú.:

- Permite dar directrices para la elaboración y aplicación de los planes de mejora de calidad como resultado del proceso de evaluación.
- Es un método para medir el progreso a lo largo del tiempo realizado de forma periódica.
- Es un método que, de manera participativa, implica y orienta a las personas hacia la mejora continua.
- Es una herramienta de diagnóstico basada en hechos y datos objetivos, no en percepciones individuales.
- Es un procedimiento utilizado por un número cada vez más amplio de empresas, organizaciones y administraciones públicas.
- Es un instrumento estandarizado que permitirá la comparación entre Unidades de Administración y Servicios homogéneos.

Se han incluido en el **Capítulo VII de la Tesis**, una serie de Propuestas y Aportes como: determinación de estrategias a partir del Análisis FODA, metas de gestión, indicadores, propuestas para la evaluación del criterio liderazgo, propuestas para la evaluación del criterio satisfacción del cliente del Modelo EFQM, cuyo objetivo es que sirvan de apoyo a la redacción del Informe de Auto evaluación.

De esta forma, el Comité de Auto evaluación de la Escuela Naval del Perú contará con una información objetiva sobre los recursos y resultados de su sistema de instrucción.

<sup>31</sup> Perspectiva del Modelo EFQM 2000.



A la hora de elaborar estas tablas, se ha tenido en cuenta la conveniencia de establecer un marco global de datos e indicadores que permitan tener una visión completa del rendimiento de las actividades de la Escuela Naval.

En este sentido, puede ser que algunos de los datos e indicadores que figuran en las tablas no puedan obtenerse actualmente a partir de las fuentes disponibles y se tengan que construir por primera vez para la ocasión. En estos casos, será labor de la Dirección de la Escuela Naval y del Departamento de Estudios asegurar que la construcción de los indicadores se realice conforme a requisitos de objetividad y transparencia que exigen los sistemas de evaluación.

Por último, el carácter abierto del Modelo de Gestión propuesto, permitirá a cada Unidad de Servicio incluir aquellos indicadores que consideren relevantes para garantizar la eficiencia de los procesos y la satisfacción de los usuarios.

### **6.1.3. Organización de la Evaluación.**

#### **Comités internos.**

Se constituirá un Comité de Evaluación de la Escuela Naval, presidido por el Director y compuesto por los Jefes de los diferentes Departamentos de la Escuela Naval, así como un representante de la Dirección de Instrucción. Este comité es el responsable de la evaluación y de la redacción del Informe de Calidad de la ESNA, donde se indicarán los responsables de la aplicación de las distintas propuestas de mejora.

A tal efecto, podría ser recomendable que el Comité de Evaluación de la Escuela Naval ESNA asumiera las funciones de impulso y desarrollo de la efectividad de las propuestas de mejora de la calidad.

La **Dirección de Instrucción** deberá crear una **Unidad Técnica** de soporte a la evaluación. Su misión es gestionar la evaluación y dar apoyo técnico a los distintos comités de auto evaluación que se pongan en marcha en cada convocatoria. El **Comité de Auto evaluación** es el responsable de elaborar el Auto informe.



Es posible que se puedan crear Comités de Auto evaluación por cada Departamento a ser evaluado. Sus integrantes deberán representar las líneas de investigación y grupos de trabajo existentes en el Departamento y contarán con suficiente autoridad y legitimidad académica.

### **Comité de Evaluación Externa.**

El Comité de Expertos Externos tendrá una composición equilibrada donde se conjuguen experiencias de tipo académico, investigador, profesional y evaluativa. De esta manera, deberá cuidarse que las personas del Comité puedan cubrir los siguientes perfiles:

**Experto académico:** Será un Oficial de la Marina de Guerra del Perú o profesor universitario con amplia experiencia y prestigio en el campo académico a evaluar. Asimismo, sería estimable que hubiese desempeñado cargos de responsabilidad en los diversos órganos institucionales o universitarios y es importante que su preparación y trayectoria investigadora presten legitimidad a los juicios del Comité.

**Representante del Sector Educativo:** Será un profesional con amplia experiencia, en el campo laboral propio del área evaluada que pueda aportar a la Escuela Naval los nuevos requerimientos de la Institución y de la Sociedad en la formación de Oficiales de la Marina, o la experiencia de técnica en la actividad de la unidad evaluada.

**Experto en metodología de la enseñanza y la evaluación de instrucción superior:** Será un profesional (procedente del campo universitario o externo a él) con conocimientos y experiencia en metodología de la evaluación de programas o evaluación institucional. En especial, es recomendable que haya participado en otros procesos de evaluación de la calidad de la enseñanza superior. El nombramiento de los miembros del Comité de Expertos Externos lo propone el Comité Técnico de la Dirección de Instrucción.



## **Publicidad y participación.**

A efectos de lograr un clima propicio en el proceso de evaluación es imprescindible que el Comité de Auto evaluación:

- Presente los objetivos y el procedimiento de actuación a fin de que cada uno conozca su implicación o momento de participación.
- Dé publicidad y remita (a los Departamentos, Servicios,...), el borrador de Auto informe a fin de que puedan realizarse las consideraciones pertinentes (según el procedimiento previamente acordado).
- Someta el Auto informe a **audiencia pública**, para recibir las alegaciones o matizaciones que se consideren pertinentes La decisión sobre el documento final ha de ser adoptada por el Comité de Auto evaluación, cuya obligación es lograr el máximo nivel de aceptación.

Es importante, en la fase de la evaluación externa, que el Comité anuncie debidamente, la visita de los evaluadores externos, y exponga el horario de las distintas audiencias, a fin de que quien lo desee, y no haya sido convocado, pueda participar en la audiencia pública. Finalmente, el Comité de Evaluación de la Escuela Naval ESNA, difundirá y hará publicidad acerca del informe sobre la Calidad de la Escuela Naval.

### **6.1.4. Informes**

Cada fase del proceso de evaluación se plasma en la elaboración de un informe. El desarrollo del Plan de Evaluación de la Calidad propuesto prevé cinco informes distintos en cada convocatoria:

- Auto informe.
- Informe de Evaluación Externa.
- Informe de Evaluación de la unidad evaluada.
- Informe de la Calidad de la Escuela Naval ESNA.
- Informe sobre los Resultados de la Calidad en la ESNA.



## **Auto informe.**

El Auto informe es la valoración detallada de la calidad de la unidad evaluada, en sus aspectos de enseñanza, gestión e investigación. Los tipos de información en los que puede basarse el Auto informe son los siguientes:

- Información objetiva cuantitativa o cualitativa debidamente documentada.
- Información documentada pero basada en opiniones de miembros de la Escuela Naval.
- Inferencias/juicios de valor del comité de evaluación apoyados en la información.
- Inferencias/juicios de valor del Comité de evaluación sin apoyo de información documentada.

La elaboración del Auto informe es responsabilidad del Comité de Auto evaluación, que seguirá la secuencia de los apartados de la Guía.

Los distintos puntos que conforman cada uno de los apartados no han de tomarse como preguntas de un cuestionario, sino como elementos para analizar y valorar y como esquema general de construcción del Auto informe. Cada apartado del Auto informe debe concluir con una síntesis de los puntos fuertes y débiles, así como de la definición de los objetivos y acciones pertinentes para mejorar la situación presente.

El Comité hará cuantas consideraciones crea necesarias a efectos de ofrecer a los destinatarios del Auto informe, un marco preciso para poder interpretar correctamente su contenido.

La extensión del Auto informe debe ser reducida, en el entorno de 30 páginas, excluidas las tablas y las relaciones documentales. Los destinatarios del Auto informe son:

- La comunidad de la unidad evaluada. Necesariamente deberán disponer del Auto informe los integrantes de las audiencias que informarán al Comité de Expertos Externos
- El Comité de Expertos Externos.



- Un ejemplar del Auto informe deberá enviarse a la Oficina Técnica de la Dirección de Instrucción.

### **Informe de Evaluación Externa.**

El Informe de Evaluación Externa expresará la valoración del diseño, la organización y el desarrollo del proceso de evaluación de la enseñanza, la investigación y los Servicios con relación a los objetivos de las unidades evaluadas, a fin de estimar su calidad y proponer acciones de mejora.

El Informe de Evaluación Externa debe reflejar la opinión del comité en su conjunto. El responsable de la redacción final es el Presidente del Comité de Expertos Externos, quien con los informes parciales de cada miembro del comité, elaborará un primer borrador de Informe al que los distintos miembros aportarán sugerencias y propuestas, a fin de lograr que el Informe de Evaluación Externa, represente la opinión del comité.

La longitud del Informe de Evaluación Externa no debe superar las 25 páginas. El Informe será claro y preciso en la descripción de la calidad de la Unidad evaluada, de sus problemas, de las razones que sostienen esos problemas, de las acciones posibles para afrontarlos, del procedimiento y metodología seguido en el proceso de Auto evaluación, etc.

El destinatario de este documento, es la unidad evaluada, representada por el Comité de Auto evaluación, a quien el Presidente remitirá el Informe en el plazo máximo de un mes después de finalizar la visita. El Presidente mandará, también, una copia del Informe a la Oficina Técnica de la Dirección de Instrucción.

### **Informe de Evaluación de la unidad evaluada.**

Es un documento informativo sobre el proceso de evaluación. En este sentido, conviene aclarar que no es un punto final del proceso de evaluación sino el punto de arranque para mejorar y la calidad de la institución. En ningún caso debe reproducir todos los datos y aspectos de los informes previos (Auto evaluación y Externo).



Por lo tanto, es importante que se resuelvan en él los posibles conflictos o divergencias que hayan surgido entre el Informe previo de Auto evaluación y el Informe de Evaluación Externa.

Este Informe deberá contener una síntesis de la valoración de las diferentes dimensiones de la unidad evaluada, una relación de los principales puntos fuertes y puntos débiles y, como elemento fundamental del documento, una identificación de las acciones a emprender que permitan la profundización en los puntos fuertes y la resolución o mejora de los puntos débiles.

La evaluación institucional tiene dos objetivos fundamentales: rendición de cuentas y mejora de la calidad. Este último, que podemos considerarlo como prioritario, requiere que se formule y posteriormente se ejecuten acciones concretas dirigidas a mejorar la calidad del servicio que ofrece. El responsable de la elaboración del Informe de Evaluación de la unidad evaluada es el Comité de Auto evaluación.

Las fuentes de información a partir de las cuales ha de redactarse el Informe son, el Auto informe y el Informe de la Evaluación Externa. Se sugiere que las etapas a seguir para la elaboración del Informe sean las siguientes:

- Recepción del Informe de Evaluación Externa.
- Difusión del Informe de Evaluación Externa.
- Recolección de las valoraciones de los miembros de la comunidad sobre el Informe de Evaluación Externa (por escrito o a través de audiencias).
- Redacción del borrador del Informe por parte del Comité de Auto evaluación de la Titulación (a partir del estudio del Auto informe, del Informe de Evaluación Externa y de las propuestas de la comunidad).
- Difusión del borrador del informe.
- Redacción final del Informe.
- Difusión del Informe final: el Informe de Evaluación de la unidad evaluada debe ser ampliamente difundido.



Si en el proceso de evaluación se ha cumplido con los requisitos básicos que se señalan en esta guía, la unidad evaluada habrá alcanzado un nivel de reflexión y clarificación colectiva de sus fortalezas y debilidades así como de los factores externos (amenazas y oportunidades). Como consecuencia se debe plantear cuáles son las acciones a emprender que aseguren, en el corto y medio plazo, la mejora de la calidad. Estas acciones de mejora deberán contar con el máximo consenso de todos los implicados como garantía de compromiso en la ejecución de las mismas, y especialmente un compromiso institucional para desarrollarse.

El Informe será difundido ampliamente en la propia Escuela Naval y posteriormente remitido a la Dirección de Instrucción para cumplir cuatro funciones principales:

- Informar ante la Comandancia General los resultados del Plan de evaluación.
- Servir de referencia para que el Comité de Evaluación de la ESNA elabore el Informe de la Calidad de la Escuela Naval del Perú.
- Implicar a todo el personal de la ESNA para que ejecute adecuadamente el conjunto de acciones propuestas en el Informe.
- Lograr que el Comité de Evaluación de la ESNA se comprometa con las mejoras propuestas, facilitando y apoyando las medidas que en cada caso se consideran necesarias.

### **Informe sobre la Calidad de la Instrucción en Escuela Naval.**

El Comité de Evaluación de la ESNA tiene entre sus funciones y responsabilidades el elaborar un Informe de la Calidad de la ESNA. En dicho Informe se realizará una síntesis de los Informes de Evaluación realizados en las diversas áreas evaluadas. Además, el Comité de Evaluación de la ESNA puede actuar como Comité de Calidad, comprometiéndose con los resultados derivados del proceso en dos aspectos fundamentales.

Aprobando las propuestas de mejora que sugieren las unidades evaluadas y facilitando que se presten los apoyos necesarios (económicos, humanos,



institucionales, etc... ) para su realización. Para ello, el Comité de Evaluación de la ESNA deberá realizar una valoración razonada de dichas acciones, establecer prioridades y gestionar los medios oportunos cuando las decisiones a tomar y los recursos necesarios trasciendan el ámbito de la titulación o unidad evaluada.

Realizar el seguimiento y supervisión de las acciones de mejora planteadas por las unidades en sus Informes Finales. Con ello se pretende garantizar que dicho proceso de mejora comprometa a todas las partes y que su correcto desarrollo será un elemento que tendrá un impacto real en las decisiones que la ESNA adopte sobre la Unidad evaluada.

La estructura del contenido de este Informe de la Calidad de la ESNA será similar al Informe elaborado por la Titulación o Unidad. De esta manera, contendrá los mismos apartados, pero referidos al conjunto de procesos de evaluación.

Será por tanto, un documento de referencia para dar a conocer la política de Calidad que la ESNA se plantea a corto y medio plazo.

Asimismo, será un documento fundamental para profundizar en la Cultura Evaluativa de la ESNA y dar credibilidad a los procesos de evaluación institucional. Precisamente en este documento es donde con mayor claridad debe quedar reflejado el impacto real que un proceso de evaluación institucional debe tener en la organización y gestión de la Escuela Naval.

### **Informe sobre los Resultados de la Convocatoria del Plan de la Calidad de la Escuela Naval.**

La elaboración del Informe sobre los Resultados de cada convocatoria del Plan de Evaluación corresponde la Dirección de Instrucción. Este Informe debe hacer un balance general del desarrollo de la convocatoria que recoja tanto las actividades de coordinación y gestión del Plan, como los resultados aportados de la evaluación de la enseñanza, la investigación, los servicios y la organización.

Finalmente recogerá las propuestas de mejora surgidas de la evaluación en cada una de las unidades, la enseñanza, la investigación y los servicios, así



como propuestas para la mejora del Plan de Evaluación. Este Informe es público y se le dará la máxima difusión.

## **6.2 Proceso de Auto evaluación mediante Cuestionarios adaptados para la Escuela Naval:**

Como hemos visto, los cuestionarios son una herramienta importante para la auto evaluación. Los cuestionarios deben ser resueltos por los expertos del comité de auto evaluación de la unidad o unidades evaluadas. Durante el trabajo de TESIS, se han adaptado cuestionarios para todos los criterios del modelo de manera que sirvan como referencia para iniciar el proceso de auto evaluación. Los cuestionarios no son exhaustivos ni mucho menos definitivos, si durante el proceso de auto evaluación se encuentra que alguna de las preguntas del cuestionarios no es aplicable, simplemente no deberá considerarse y si a criterio del comité de auto evaluación se determina que no se han considerado preguntas importantes para la auto evaluación, podrán ser también ser consideradas y evaluadas con el resto. Recordemos el carácter dinámico y no prescriptivo del modelo. **Los cuestionarios se encuentran en el Anexo C** de la presente TESIS.

## **6.3 Proceso de Auto evaluación mediante Matrices de Puntuación REDER adaptadas para la Escuela Naval del Perú**

Como vimos en Capítulo IV de la Tesis, para la auto evaluación el Modelo EFQM también propone las Matrices de Puntuación REDER, las cuales sirven de guía para la evaluación de expertos.

El Comité de Auto evaluación de Expertos debe ser nombrado por la Escuela Naval y tendrá un representante de la Dirección de Instrucción y un representante del Sector Educativo Nacional con Experiencia en evaluaciones de calidad Educativa y será ejecutado para cada uno de las unidades ha ser evaluadas.

Los resultados de la evaluación con Matrices de puntuación REDER pueden ser graficados usando el modelo del **Figura 4.8 del Capítulo IV** de la Tesis. **Como anexo D de la TESIS** se presentan las Matrices de evaluación



RADAR o REDER para todos los Criterios y Sub criterios del Modelo de Gestión calidad EFQM los cuales han sido adaptados en función del Sistema de Instrucción de la Escuela Naval del Perú.

#### **6.4 Modelo para la preparación del Informe de Auto evaluación del Sistema de Instrucción de la Escuela Naval:**

El Informe de Auto evaluación, elaborado por el Comité de Auto evaluación a partir de las directrices y de los contenidos explícitos en la guía de evaluación, integrará la información de base con las nuevas observaciones, opiniones y valoraciones generadas en el proceso de evaluación interna. Las principales notas que deben definir este informe son las siguientes:

- Tener el soporte que proporciona la calidad (información pertinente y contrastada).
- Ser fruto de un proceso de participación.
- Tener un alto consenso de los miembros del servicio.
- Explicar las fortalezas y debilidades más significativas.
- Proponer las acciones de mejora pertinentes para superar los puntos débiles así como el mantenimiento o potenciación de aquellas fortalezas que las requieran.

Partiendo de estas premisas el Informe puede seguir el siguiente esquema:

- **Descripción de la situación actual**, sobre la base de las evidencias que nos aportan los datos estadísticos, los indicadores y los resultados de posibles encuestas de opinión dirigidas a los diferentes colectivos implicados en las titulaciones o unidades de análisis.
- **Análisis o valoración de la situación:** puntos fuertes, puntos débiles, razones o factores que explican o mantienen la situación.
- **Propuestas de mejora** para mantener y potenciar los principales elementos fuertes, a ser posible con una referencia a su prioridad, una previsión temporal y la identificación del responsable.



El Informe de Auto evaluación se estructura sobre la base de tres bloques diferenciados, de acuerdo con las pautas que figuran en la segunda parte de esta guía:

### **A. Presentación.**

En este primer apartado, dedicado al análisis y la valoración del proceso de auto evaluación, el Comité describirá y valorará, las acciones y los criterios utilizados en relación con:

- El lanzamiento (publicidad, información) del proyecto en el marco de la Escuela Naval en general y del servicio en particular.
- La constitución del propio Comité de Auto evaluación y del procedimiento de trabajo adoptado.
- El desarrollo del período de opinión pública sobre el Informe de Auto evaluación y el grado de participación de los diversos grupos implicados.
- La valoración sobre la pertinencia, la calidad y la suficiencia de las fuentes de información (evidencias) disponibles y del grado de respaldo e implicación institucional con que ha contado el Comité de Auto evaluación.
- Finalmente, el Comité hará las consideraciones que crea necesarias para ofrecer a los destinatarios de la Auto evaluación un marco preciso de referencia en el cual puedan interpretar correctamente el contenido.

### **B. Desarrollo de los apartados que configuran la guía de evaluación.**

Es el cuerpo principal del Informe. Hay que estructurarlo sobre la base de cada uno de los elementos del Modelo que configuran la guía y se incluirá la información y la valoración de los puntos tratados que el Comité crea pertinente incluir.

### **C. Anexos.**

Los posibles anexos a incluir han de ser pertinentes y sintéticos. Otras fuentes de datos o compendios informativos (memorias, libros de datos, hojas informativas, etc.) se citarán y se pondrán a disposición de las personas de la unidad y del Comité de Expertos Externos.



## **CAPITULO VII**

### **PROPUESTAS Y APORTES DE LA TESIS**

#### **7.1 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS A PARTIR DEL ANÁLISIS FODA.**

##### **7.1.1 Estrategias FO**

- Promover el gran prestigio Institucional en diferentes ámbitos de la civilidad y el extranjero.
- Desarrollar al máximo nuestros roles encomendados.
- Mantener una participación activa de los Cadetes en nuestras Unidades.
- Consolidación de los convenios con Universidades y Centros de Instrucción superior y técnica de prestigio.

##### **7.1.2 Estrategias DO**

- Gestionar incentivos y Programas de Actualización para el personal docente que presente Proyectos de Investigación.
- Adquirir un Buque Escuela que permita mejorar las prácticas marineras.
- Efectuar una optimización de los horarios curriculares.



### 7.1.3 Estrategias FA

- Efectuar una agresiva promoción informativa para captar a los más destacados jóvenes de los colegios para su ingreso a la Marina.
- Participar más plenamente en actividades con la sociedad civil.
- Efectuar una optimización de los horarios curriculares.
- Motivar a los postulantes a la Escuela Naval con becas de Estudio y Programas Integrales de preparación para su vida en la Escuela.

### 7.1.4 Estrategias DA

- Gestionar ante otras instituciones académicas de instrucción superior y Universidades de gran prestigio Convenios que permitan desarrollar actividades de instrucción, capacitación, investigación y desarrollo conjunto.
- Promover una conciencia nacional de la importancia de la defensa nacional como estrategia geopolítica y estrategia de desarrollo para el país.

## 7.2 FORMULACIÓN DE METAS DE GESTIÓN.

Recordemos que en el **Capítulo III** en lo referente al Planeamiento Estratégico de la Escuela Naval, se definieron cinco (05) Objetivos Estratégicos:

### **Objetivo Estratégico N° 1**

Capacitar a los nuevos Oficiales con una óptima preparación naval para que se desempeñen eficientemente en los cargos a los que son destinados a su egreso de la Escuela Naval.

### **Objetivo Estratégico N° 2**

Capacitar a los nuevos Oficiales con una óptima preparación académica y científica acorde con los avances tecnológicos para que



se desempeñen eficientemente en los cargos a los que son destinados a su egreso de la Escuela Naval.

### **Objetivo Estratégico N° 3**

Capacitar a los nuevos Oficiales con una óptima preparación física, con la finalidad de cumplir con las exigencias de las tareas del Servicio Naval.

### **Objetivo Estratégico N° 4**

Mantener y mejorar la infraestructura de la Escuela Naval.

### **Objetivo Estratégico N° 5**

Formar a los Oficiales en proceso de asimilación con la finalidad de que alcancen el estándar de los Oficiales de la Marina de Guerra del Perú.

En función a los objetivos estratégicos definidos anteriormente como aporte del presente trabajo de tesis se han planteado 29 Metas Gestión de la siguiente manera:

#### **7.2.1 Para el Objetivo Estratégico N° 1**

##### **Meta N° 1**

Unificar criterios y estandarizar la actitud y el comportamiento de los Oficiales del Departamento de Formación Naval y de los Oficiales que cubren guardia de Cadetes en el edificio Grau.

##### **Meta N° 2**

Mantener un permanente canal de comunicación con los Cadetes y Aspirantes, mediante la ejecución de reuniones periódicas con sus Oficiales de Año.

##### **Meta N° 3**

Inculcar en los Cadetes y Aspirantes un alto sentido del honor, el deber, la lealtad y el respeto mutuo, programándoles conferencias y charlas alusivas.

##### **Meta N° 4**

Evitar la ocurrencia de actos de abuso o que atentan contra la dignidad personal.



**Meta N° 5**

Reducir el porcentaje de Cadetes y Aspirantes con problemas de adaptación y falta de motivación.

**Meta N° 6**

Reducir el número de reportes de hurtos no esclarecidos.

**Meta N° 7**

Mejorar la nota promedio de resultados en exámenes de suficiencia naval a nivel Batallón Angamos.

**Meta N° 8**

Evitar la ocurrencia de casos de relaciones interpersonales no permitidas entre Cadetes y Aspirantes masculinos y femeninos, programándoles charlas y conferencias informativas.

**Meta N° 9**

Reprimir severamente la ocurrencia de casos de acoso sexual.

**Meta N° 10**

Asegurar una óptima y bien balanceada alimentación a los Cadetes y Aspirantes.

**Meta N° 11**

Incentivar el apego a las tradiciones navales y a los valores culturales de la nación.

**Meta N° 12**

Reforzar en los Cadetes y Aspirantes los conocimientos de las reglas de urbanidad y cortesía naval.

**Meta N° 13**

Programar entre los Cadetes y Aspirantes la realización de eventos sociales, culturales y recreativos que promuevan una sana camaradería.

**Meta N° 14**

Mejorar la formación marinera de los Cadetes y Aspirantes, aprovechando al máximo sus oportunidades de embarque y explotando convenientemente las embarcaciones disponibles.



### **Meta N° 15**

Gestionar se amplíen las invitaciones de Marinas amigas para embarcar en sus Buques Escuela a Vela a los Oficiales más antiguos recientemente egresados.

## **7.2.2 Para el Objetivo Estratégico N°2**

### **Meta N° 16**

Evaluar periódicamente el avance obtenido en el cumplimiento del Plan Curricular.

### **Meta N° 17**

Mantener actualizado el Plan Curricular.

### **Meta N° 18**

Estandarizar los criterios de instrucción entre los miembros la Planta Docente, asegurando un adecuado y uniforme comportamiento, una correcta expresión y óptima presentación personal.

### **Meta N° 19**

Reducir el número de Cadetes y Aspirantes que son dados de baja ó repiten año por deficiencia académica.

### **Meta N° 20**

Mejorar las ayudas a la instrucción.

## **7.2.3 Para el Objetivo Estratégico N°3**

### **Meta N° 21**

Mejorar el promedio general de nota en preparación física de los Cadetes y Aspirantes.

### **Meta N° 22**

Mejorar la participación de los deportistas de la Escuela Naval en las competencias promovidas por la Federación Deportiva Militar.

### **Meta N° 23**

Conseguir que todos los Cadetes y Aspirantes sepan nadar.



#### **7.2.4 Para el Objetivo Estratégico N° 4**

##### **Meta N° 24**

Dar un adecuado mantenimiento a la infraestructura de la Escuela Naval.

##### **Meta N° 25**

Reducir los gastos por servicios públicos esenciales de la Escuela Naval.

##### **Meta N° 26**

Dar un adecuado mantenimiento a los vehículos de la Escuela Naval.

##### **Meta N° 27**

Mantener un programa de mantenimiento de los equipos de informática de la Escuela Naval.

#### **7.2.5 Para el Objetivo Estratégico N° 5**

##### **Meta N° 28**

Poner en ejecución una agresiva campaña de promoción para incrementar el número de postulantes que se presentan a la Escuela Naval con una adecuada educación y preparación.

##### **Meta N° 29**

Llevar a cabo periódicamente sondeos de opinión y encuestas dirigidas a los Oficiales Asimilados recién egresados y a sus Comandos, con el fin de evaluar la calidad de su formación y corregir las deficiencias que se presenten.

### **7.3 INDICADORES DE GESTION PARA LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.**

Para las metas propuestas se han formulado los veintinueve (29) Indicadores de Gestión, en función de los cinco Objetivos Estratégicos mencionados.



### 7.3.1 Para el Objetivo Estratégico N° 1

**Variable N°1:** Número de reuniones de coordinación con presencia de todos los Oficiales del Departamento de Formación Naval y los Oficiales que cubren guardia en el edificio Grau.

**Finalidad:** Medir el grado de coordinación resultante de éste tipo de reuniones.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** No. de reuniones al mes/días laborables al mes 4/30.

**Frecuencia evaluación:** mensual

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 8/30.

**Variable N°2:** Tiempo semanal destinado para que los Oficiales de Año se comuniquen con los Cadetes y Aspirantes.

**Finalidad:** Evaluar el grado de acercamiento y comunicación entre los Cadetes y Aspirantes con los Oficiales encargados de año.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** No. de reuniones al mes/días laborables al mes 2/30.

**Frecuencia evaluación:** mensual

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 4/30.

**Variable N°3:** Tiempo destinado para las charlas y conferencias alusivas.

**Finalidad:** Medir el tiempo dedicado a éste tipo de ayuda académica.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** No. de reuniones al mes/días laborables al mes 2/30.

**Frecuencia evaluación:** mensual

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 4/30.



**Variable N°4:** Número de casos de abuso de autoridad o faltas contra la dignidad.

**Finalidad:** Evaluar por métodos estadísticos la ocurrencia de éstos casos.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** No de casos/efectivo del Batallón Angamos.

**Frecuencia evaluación:** mensual

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 0%

**Variable N°5:** Porcentaje de casos de problemas de adaptación y falta de motivación por año.

**Finalidad:** Medir la cantidad de casos de éste tipo de problemas.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** No de casos/efectivo del Batallón Angamos.

**Frecuencia evaluación:** mensual

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 0%.

**Variable N° 6:** Número de reportes de hurtos no esclarecidos.

**Finalidad:** Tener una estadística de éste tipo de hechos indeseables, para disminuirlo.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** No de hurtos/días útiles al mes.

**Frecuencia evaluación:** mensual

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 0%.

**Variable N°7:** Nota promedio de resultados en exámenes de suficiencia naval del Batallón Angamos.

**Finalidad:** Realizar estadística en base a notas por éste concepto.

**Descripción (fórmula clara ratio):** Sumatoria de notas/efectivo del Batallón Angamos.



**Frecuencia evaluación:** semestral.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 20.

**Variable N° 8:** Número de casos de relaciones interpersonales no permitidas entre Cadetes y Aspirantes masculinos y femeninos.

**Finalidad:** Tener identificado el número de ésta ocurrencia.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** No de relaciones/No días laborables al mes.

**Frecuencia evaluación:** mensual

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 0.

**Variable N°9:** Número de casos acoso sexual denunciados.

**Finalidad:** Tener identificado el número de ésta ocurrencia.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** No de ocurrencias/No días laborables al mes.

**Frecuencia evaluación:** mensual.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 0.

**Variable N°10:** Resultados de encuestas hechas a los Cadetes y Aspirantes para conocer su opinión sobre el rancho.

**Finalidad:** Recoger numéricamente la apreciación sobre el tema.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** Puntaje otorgado al rancho/10.

**Frecuencia evaluación:** semestral.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 100%.

**Variable N°11:** Número de arrestos por mala presentación de los camarotes en el edificio Grau.

**Finalidad:** Cuantificar arrestos producidos por dicho tenor.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** No. de arrestos / semana.



**Frecuencia evaluación:** semanal.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 0.

**Variable N°12:** Horas mensuales dedicadas a incentivar el apego a las tradiciones navales y a los valores culturales de la nación.

**Finalidad:** Cuantificar el tiempo dedicado a dicha actividad.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** No de conferencias / días laborables al mes.

**Frecuencia evaluación:** mensual.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 2/30

**Variable N°13:** Horas mensuales asignadas a reforzar en los Cadetes y Aspirantes los conocimientos de las reglas de urbanidad y cortesía naval.

**Finalidad:** Cuantificar el tiempo dedicado a dicha actividad.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** No de conferencias / días laborables al mes.

**Frecuencia evaluación:** mensual.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 2/30.

**Variable N°14:** Número de eventos sociales, culturales y recreativos programados mensualmente.

**Finalidad:** No de eventos / días laborables al mes.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** No de eventos / mes.

**Frecuencia evaluación:** mensual.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):**4/30.

**Variable N°15:** Número de Oficiales recién egresados que participarán durante el año en Cruceros de Verano de Buques Escuela a Vela de Marinas amigas / Número promedio anual durante los últimos cinco años.



**Finalidad:** Contabilizar el Nro. De cadetes que son enviados a representar al Perú en navegaciones de buques extranjeros.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** No de cadetes / promedio anual.

**Frecuencia evaluación:** anual.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 100 % o mayor.

### 7.3.2 Para el Objetivo Estratégico N° 2

**Variable N°16:** Periodos dictados / periodos programados.

**Finalidad:** Verificar el cumplimiento de lo programado vs. Lo realmente dictado.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** No periodos / periodos totales.

**Frecuencia evaluación:** mensual.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 100 %.

**Variable N°17:** Número de sílabos revisados / Número total de sílabos.

**Finalidad:** Verificar la reestructuración permanente de la currícula.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** Número de sílabos revisados / Número total de sílabos.

**Frecuencia evaluación:** Por ciclo lectivo.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 100 %.

**Variable N°18:** Número de reuniones de coordinación con presencia de todos los docentes e instructores / Número de días útiles académicos en el periodo.

**Finalidad:** Verificar el Nro. De reuniones de coordinación del personal docente.



**Descripción (fórmula clara – ratio):** Número de reuniones de coordinación con presencia de todos los docentes e instructores / Número de días útiles académicos en el periodo.

**Frecuencia evaluación:** mensual.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 4/30.

**Variable N°19:** Número de Cadetes y Aspirantes dados de baja por deficiencia académica / Número promedio en los últimos cinco años.

**Finalidad:** Establecer una estadística del Nro. de cadetes dados de baja, para revisar las causas.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** No de cadetes dados de baja / año.

**Frecuencia evaluación:** anual.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** Indeterminado.

**Variable N°20:** Costo directo en ayudas a la instrucción.

**Finalidad:** Establecer el gasto por ayudas a la instrucción.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** Gasto / año.

**Frecuencia evaluación:** anual.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** Indeterminado.

### 7.3.3 Para el Objetivo Estratégico N° 3

**Variable N°21:** Promedio general de nota en preparación física de los Cadetes y Aspirantes / Promedio histórico de los últimos cinco años.

**Finalidad:** Detallar el rendimiento físico del Batallón.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** Promedio general de nota / Promedio histórico de los últimos cinco años.

**Frecuencia evaluación:** anual.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 100%.



**Variable N°22:** Número de primeros puestos conseguidos en competencias de la FEDEMIL.

**Finalidad:** Consolidar la información de logros deportivos, los cuales influyen en la moral del batallón.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** No / año.

**Frecuencia evaluación:** anual.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** Dependiente del Nro. de competencias.

**Variable N°23:** Porcentaje de Cadetes y Aspirantes que no saben nadar.

**Finalidad:** Optimizar la preparación en natación del Batallón.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** No. De Cadetes y aspirantes que no saben nadar / efectivo del Batallón.

**Frecuencia evaluación:** anual.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 0%.

#### 7.3.4 Para el Objetivo Estratégico N° 4

**Variable N°24:** Fondos destinados semestralmente para el mantenimiento y reparación de la infraestructura / Fondos destinados promedio semestral últimos tres años.

**Finalidad:** Determinar el porcentaje de inversión en infraestructura, en comparación a un promedio histórico.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** Inversión semestral actual / promedio semestral últimos tres años.

**Frecuencia evaluación:** semestral.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 100%.

**Variable N°25:** Montos promedios del consumo mensual de los SSPPEE / Montos promedio históricos de los últimos cinco años.



**Finalidad:** Contabilizar gastos en SSPPEE con la finalidad de racionalizarlos.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** Facturación mensual por pago a SSPPEE / Promedio de los cinco últimos años.

**Frecuencia evaluación:** mensual.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** Menor a 100%.

**Variable N°26:** Número de vehículos operativos / Número total de vehículos de la ESNA.

**Finalidad:** Verificar la operatividad de la flota vehicular de la ESNA.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** Número de vehículos operativos / Número total de vehículos de la ESNA.

**Frecuencia evaluación:** semestral.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 100%.

**Variable N°27:** Número de intervenciones de mantenimiento de equipos de cómputo efectuados / No. de intervenciones especificadas en el manual de fabricante.

**Finalidad:** Verificar el correcto mantenimiento del hardware asignado.

**Descripción (fórmula clara ratio):** Número de intervenciones de mantenimientos de equipos efectuados / No. de intervenciones especificadas en el manual de fabricante.

**Frecuencia evaluación:** semestral.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 100%.

### 7.3.5 Para el Objetivo Estratégico N° 5

**Variable N°28:** Número de postulantes que se presentan a la Escuela Naval / Número promedio anual de postulantes en los últimos cinco años.



**Finalidad:** Determinar la aceptación que tiene para los profesionales la carrera naval.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** Número de postulantes que se presentan a la Escuela Naval / Número promedio anual de postulantes en los últimos cinco años.

**Frecuencia evaluación:** anual.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** Mayor a 100%.

**Variable N°29:** Cantidad de encuestas y sondeos de opinión realizadas a los Oficiales Asimilados nuevos y a sus Comandos.

**Finalidad:** Determinar el grado de seguimiento del rendimiento de los Oficiales Asimilados.

**Descripción (fórmula clara – ratio):** No de encuestas / semestre.

**Frecuencia evaluación:** semestral.

**Parámetro ideal (Eje.: 100%):** 3/semestre.

#### **7.4 Propuesta para la Evaluación del Criterio Liderazgo**

Partiendo del resultado de la **Evaluación REDER** para el criterio **LIDERAZGO** y del análisis correspondiente durante la investigación, presento como aporte la **MATRIZ DE LOS DOCE DESAFIOS**, en función lógicamente de los criterios del Modelo EFQM.

El propósito de esta herramienta es ayudar a los líderes de la Escuela Naval del Perú a que evalúen y mejoren su liderazgo. El Liderazgo hace referencia al comportamiento de todos los líderes para guiar la organización hacia la excelencia en la gestión.

El principal aporte del Liderazgo se refleja en su visión hacia el futuro y su actitud hacia el trabajo, hacia los demás e, incluso, hacia si mismo. En este sentido, el líder se caracteriza por actitudes como la visión a largo plazo, estar abierto al cambio, adaptándose al mismo, su compromiso personal con la organización, un esfuerzo continuo para que el personal se implique con la



organización y su ejemplaridad en hábitos de aprendizaje, trabajo y accesibilidad.

Podemos entender entonces, como líderes a aquellas personas con responsabilidad sobre equipos o personas, que coordinan y equilibran las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés (clientes, personas, aliados, proveedores, accionistas, financiadores, sociedad...). Entre ellos se podría contemplar al Director y Subdirector de la Escuela Naval, Jefes de Departamentos y al resto de responsables, gestores, etc.

El modelo EFQM de Excelencia es una herramienta de diagnóstico que, mediante su matriz de puntuaciones, permite realizar una evaluación global del liderazgo en toda la organización. **Esta herramienta puede ser utilizada para:**

- Realizar una **evaluación personal** sobre el liderazgo. Es decir, puede servir a la persona que la utilice para reflexionar acerca de su actuación como líder dentro de la organización y establecer un plan de mejora personal.
- **Enriquecer la evaluación personal con las aportaciones y valoraciones de otras personas** de la organización con las que comparta la actividad profesional.



## Instrucciones de utilización para la evaluación personal

1. **Lectura detenida del título del desafío y de su descripción.**
2. **Lectura de los ejemplos de buenas prácticas.** Esta recopilación de buenas prácticas no es prescriptiva, es decir, no son necesariamente aplicables ni para todas las organizaciones ni para todos los líderes de una misma organización, pero pueden servir como referencia y para identificar nuevas acciones a desarrollar que refuercen su liderazgo.
3. **Descripción de las evidencias de lo que hace en su propia organización.** Estas evidencias deben ser concretas: “3 charlas de 2 horas cada una impartidas a 60 personas en el año”, “5 horas de formación recibidas cada mes”, “20 reconocimientos realizados”, “participo en auditorias internas semestralmente” etc.
4. **Evaluar** de acuerdo con la tabla propuesta **el grado de rigor de las evidencias redactadas** para dar respuesta al contenido del desafío, marcando con una X la situación en la que se identifica, en función de las evidencias aportadas:

Evidencias anecdóticas. Cuando se realiza alguna acción de manera esporádica.

Algunas evidencias: Se realizan diversas acciones, algunas de ellas planificadas de antemano.

Evidencias claras: Las acciones se realizan de manera planificada, con metodología, calendarios, indicadores, objetivos, cerrando el ciclo PDCA (Ciclo Deming de la Calidad PLAN, DO, CHECK, ACT.) al menos en una ocasión

Evidencias claras durante varios años: Igual que el apartado anterior, pero se viene realizando sistemáticamente al menos durante dos años.

Evidencias totales: Igual que el anterior, pero las acciones se realizan sistemáticamente durante más de dos años, comparándose con buenas prácticas de liderazgo de otras personas y



organizaciones e incorporando mejoras sustanciales en su liderazgo.

5. **Identificar las acciones de mejora a poner en marcha respecto a ese desafío.** Inspirándose en los ejemplos de buenas prácticas y teniendo en cuenta el ámbito de actuación de la organización, su política y estrategia, sector, tamaño, y otras características propias de la organización.
6. **Repetir los 5 puntos anteriores para todos los 12 desafíos** (existe la posibilidad de que algunos de los desafíos no sean pertinentes en su caso debido a su ámbito de trabajo, sector, tamaño de organización, etc.)
7. **Analizando conjuntamente todas las acciones de mejora que se han recogido, identificar las acciones prioritarias, definiendo en el apartado “ANTES DE” las fechas para las que tendrían que estar realizadas.** Esta guía puede utilizarse para realizar el seguimiento de las acciones de mejora identificadas o bien debe llevarlas al sistema que exista en la organización para hacer el seguimiento de los compromisos personales o de los planes de mejora.
8. Una vez identificadas las acciones de mejora priorizadas, puede **completar la hoja de “resumen de acciones de mejora”**, redactando únicamente las acciones de mejora prioritarias y así tendrá una visión global de las actividades a emprender en los 12 desafíos de la guía.
9. Por último, si desea tener el perfil global de su liderazgo, rellene el **resumen de la evaluación**, marcando con una X el resultado obtenido en cada uno de los 12 desafíos en cuanto al grado de solidez de las evidencias (anecdóticas, algunas, claras, etc.), que podrá utilizar para compararse con otras personas, o consigo mismo en sucesivas evaluaciones.

En esta reproducción del primer desafío, puede ver los pasos que debe dar para completar correctamente esta herramienta de evaluación del liderazgo. Ver Figura 7.1.



2. Utilización abreviada: Identificando directamente acciones de mejora en cada uno de los desafíos sin recopilar previamente sus evidencias. Tiempo aproximado 5 horas.

Se recomienda utilizar “*Los 12 desafíos*” con una periodicidad anual.

### **Evaluación global del liderazgo en la organización**

Si varias personas aprovechan esta herramienta, la síntesis de estas evaluaciones personales aportará una información muy valiosa a la hora de tener una visión global del ejercicio de liderazgo en la Escuela Naval.

Esta información puede ser complementada con el resultado de las encuestas de satisfacción de las personas, indicadores indirectos relativos a las personas, grado con el que se han alcanzado los objetivos establecidos de desarrollo de liderazgo, fuentes de aprendizaje externas, etc. De todo ello se podrían derivar acciones de mejora específicas para ciertas personas y también acciones para colectivos concretos.

### **LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO. LOS 12 DESAFÍOS.**

1. **Apoyo y reconocimiento a las personas:** Ser accesible a las personas de la Escuela Naval, apoyarlas para que cumplan sus objetivos y reconocer sus actitudes, esfuerzos y resultados.
2. **Desarrollo de la capacidad de las personas:** Ofrecer la oportunidad, los recursos y la responsabilidad para que las personas puedan realizar su trabajo y tomen sus propias decisiones (Empowerment).
3. **Fomento de la cohesión dentro de la organización:** Impulsar el trabajo en equipo y el trabajo entre personas de distintas disciplinas, conocimientos y áreas de trabajo.
4. **Involucrarse en actividades de mejora:** Animar, apoyar y emprender acciones a partir de lo averiguado de las actividades de aprendizaje, impulsar la creatividad e innovación y establecer prioridades entre las actividades de mejora

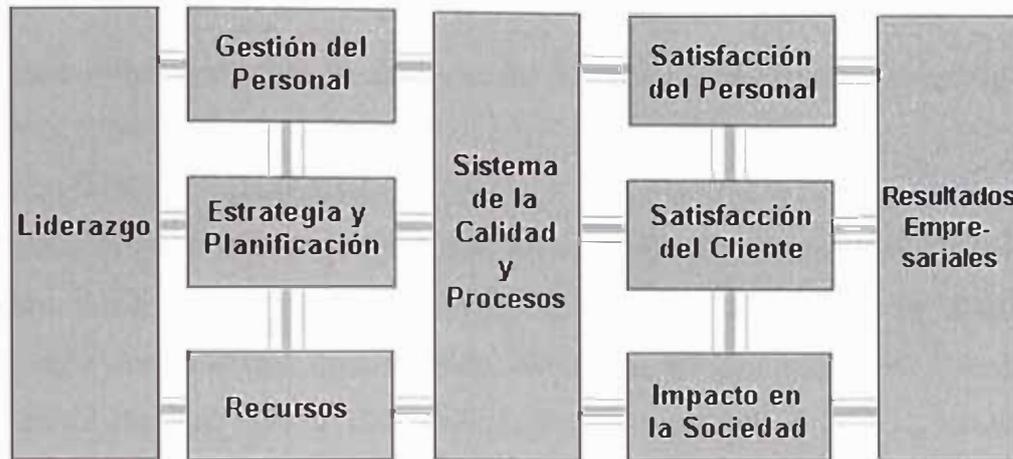


5. **Implicación con los clientes:** Establecer objetivos estratégicos en relación a los mismos, reforzar la relación entre los clientes y la Escuela Naval, impulsar la colaboración para la mejora y reconocer el papel de los clientes y su importancia para mi organización.
6. **Implicación con los pares:** Establecer objetivos estratégicos en relación a los mismos, reforzar la relación entre los pares y la Escuela Naval, trabajar conjuntamente para la mejora y reconocer su papel y su importancia.
7. **Implicación con la sociedad:** Identificar las necesidades y expectativas de la sociedad respecto a la Escuela Naval, tomar parte en acciones encaminadas a mejorar la colaboración con entidades del ámbito social, difusión de buenas prácticas de la organización, etc.
8. **Desarrollo de la cultura de la organización:** Desarrollar la Misión, Visión, Valores, principios éticos, señas de identidad, y otros elementos que pueden configurar la cultura de la organización, en un marco de gestión orientada hacia la excelencia.
9. **Desarrollo del sistema de gestión:** Desarrollar y desplegar la política y estrategia de la organización, manteniéndola permanentemente alineada con la estructura de la organización
10. **Implicación en la gestión por procesos:** Desarrollar y mejorar permanentemente la gestión basada en procesos
11. **Impulso del cambio en la organización:** Identificar las necesidades de cambio de la organización, teniendo en cuenta los cambios sociales, tecnológicos y económicos a nivel global e implicar a las personas, eliminando las resistencias dentro de la organización.
12. **Revisión de la efectividad del liderazgo:** Revisar la efectividad del liderazgo con el fin de mejorar permanentemente.



## 7.5 PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

Qué resultados está obteniendo la Escuela Naval con relación a la satisfacción de sus clientes?



Criterios del Modelo EFQM.

Entre los nueve criterios que integran el modelo de excelencia propuesto, éste es el que más ponderación recibe: 20%. Este dato refleja la importancia que tiene, si bien es un efecto o resultado de la calidad en la gestión de los cinco criterios agentes o causas.

Aquí se ve muy bien la lógica del modelo:

Los resultados en la gestión de la Escuela Naval son una consecuencia lógica del nivel de satisfacción de sus clientes.

Y, por otra parte, la satisfacción de los clientes se consigue mediante el liderazgo de la Calidad Total con una gestión de personal coherente con sus principios y valores, con una adecuada gestión de los recursos y del sistema de calidad orientado a los procesos de la Escuela Naval y todo ello dentro de una estrategia adecuadamente planificada. Pero...hemos podido identificar ¿quienes son los clientes de la Escuela Naval?

### El Cliente Externo

En la gestión de Calidad Total se entiende que la Escuela Naval tiene varios clientes a los que ha satisfacer:

Cientes internos: todo el personal que en ella trabaja (criterios 3 y 7).



- Oficiales de Marina (criterio 9).
- Proveedores de bienes y servicios (criterio 4).
- La sociedad, de la que recibe recursos y a la que devuelve bienes o servicios (criterio 8).

Los clientes externos: toda la cadena de intermediarios hasta llegar al cliente o usuario final (criterio 6).

- Usuario final **LA SOCIEDAD**

Aquí también interviene la lógica de que es muy difícil conseguir satisfacer al cliente externo sin haber satisfecho al resto de clientes de la Institución. Siendo válido siempre, este extremo es mucho más evidente en los negocios que incorporen actividades de servicio que en una evaluación de servicios de Instrucción superior.

### **La Identificación del Cliente**

No nos referimos, obviamente, al hecho de identificarlos por sus nombres sino a que el personal conozca las necesidades y expectativas que cada cliente tiene, y necesita ver satisfechas, cuando se acerca a su proveedor.

Las necesidades suelen ser objetivas; con frecuencia se refieren a las prestaciones funcionales del producto, a su calidad y a su precio, justifican el producto a comprar o el servicio a recibir y definen el estándar mínimo que el cliente aceptará.

Otras se refieren a aquellos elementos "implícitos" que no se especifican por su propia evidencia. Corresponden a aquellas necesidades que, sin lugar a duda, el cliente espera ver satisfechas pero no siente la necesidad de explicitarlas.

Es difícil que el cliente sienta la necesidad de algo que no entra dentro de su marco de referencia; esta es la razón por la que el cliente siempre la formula en sus propios términos.

Existen diferentes niveles de necesidades cuya satisfacción genera diferente impacto. La satisfacción de una necesidad considerada estratégica por el cliente induce mayor fidelidad que si se trata de una necesidad operativa común.

Las expectativas, por su propia naturaleza, son básicamente subjetivas y más cambiantes que las necesidades; aunque el cliente no las hace explícitas, su satisfacción determina en gran medida la percepción por el cliente de la calidad.



Es precisamente la existencia de expectativas, lo que hace que cada cliente sea distinto de los demás.

Tenemos que partir de la convicción de que el cliente, como ser humano que es, raramente está del todo satisfecho, lo cual ha de constituir un constante reto de superación permanente en el proveedor. Conviene no olvidar que el producto o servicio que el cliente compra no suele ser más que un medio para satisfacer su auténtica necesidad.

La dificultad va a venir del hecho de que muchas empresas disponen únicamente de sistemas de control de los productos que venden y no de los clientes satisfechos que poseen.

### **El proceso de Satisfacción del Cliente**

Para que el concepto de satisfacción del cliente sea operativo dentro de la Escuela Naval, hay que entender muy bien su significado y la globalidad del proceso humano a través del cual el **cliente** la percibe; sólo así será posible gestionarla. De otra forma no pasará de ser un tópico más.

El proceso a través del cual el cliente percibe la satisfacción de su necesidad se resume en la **figura 7.2**, en él se presenta al cliente por un lado, con sus necesidades y expectativas, y al proveedor por otro. En la medida en que haya alineación o sintonía entre lo que el cliente desea y lo que el proveedor hace, habrá una positiva percepción de satisfacción que hará crecer la fidelidad del cliente.

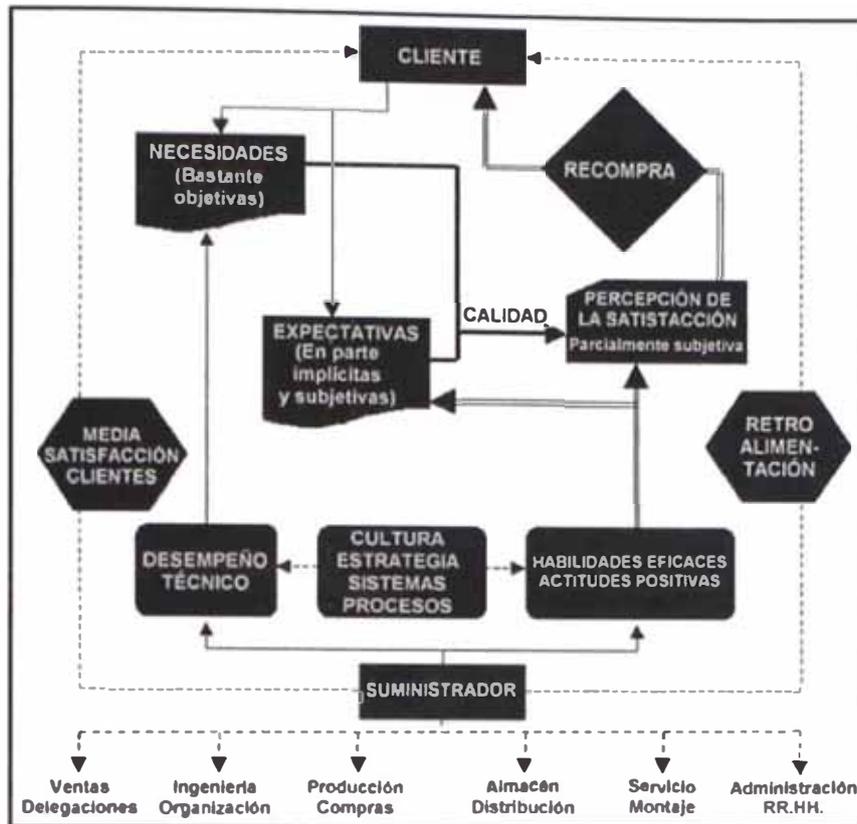


Figura 7.2 La Satisfacción del Cliente. Fuente Modelo de evaluación EFQM 2000.

Para satisfacer las exigencias de su cliente, el proveedor ha de poner en juego dos tipos de capacidades: técnicas y personales.

Las necesidades objetivas e implícitas se satisfacen con un profesional desempeño técnico del personal que frecuentemente no es presenciado por el cliente; en muchos casos no es capaz de juzgar esta "calidad interna, calidad del producto o del servicio" por lo limitado de sus conocimientos técnicos.

Satisfaciendo este tipo de necesidades, el suministrador consigue "simplemente cumplir" y no aparecen motivos especiales para que el cliente se sienta fiel ya que ese cumplimiento y la ausencia de errores normalmente lo da por supuesto.

Las expectativas, por el hecho de ser subjetivas en gran parte, requieren el concurso de habilidades eficaces y actitudes positivas por parte del personal de contacto con el cliente.

Ahora bien, el cliente se forma siempre una opinión sobre la totalidad de la transacción a pesar de tener dificultades para hacerlo sobre el "producto" o calidad interna. ¿En qué se basa, pues, para formarse una percepción global de la calidad? Fundamentalmente, en aquello que es capaz de entender y percibir con claridad; es



decir, sobre la "calidad externa o calidad de servicio", esencialmente relacionadas con las formas de cómo se le presta el servicio o se le entrega el producto.

Es muy difícil alcanzar un nivel de servicio aceptable sin el concurso equilibrado de ambos aspectos de calidad, aunque normalmente la ausencia (la calidad interna sea difícil de compensar con calidad externa. Por ejemplo, la deficiente reparación del coche no es compensada con una esmerada recepción acompañada de una taza de café impecablemente servido.

Ambos aspectos, capacidades técnicas y habilidades personales, están condicionados por los denominados elementos de la estructura de la Organización:

- Cultura y clima empresarial (ver criterio Liderazgo).
- Estrategias competitivas y políticas (ver criterio Estrategia y Planificación).
- Sistemas de control, de información y administrativos de apoyo a las personas (ver criterio Sistema de la Calidad).
- Procesos operativos y de gestión documentados y respetados (ver criterio Procesos).

### **La importancia de la Percepción**

Sólo la percepción que el cliente tenga de la satisfacción de sus necesidades y expectativas define el nivel de calidad alcanzado.

Aunque hay mucha gente que no lo acepta, la percepción del cliente podemos decir que es la única realidad en tanto en cuanto condiciona su fidelidad, es decir, la probabilidad de recompra y la intensidad de su recomendación a terceros.

Por otra parte, la capacidad de percepción del cliente está muy limitada por sus conocimientos técnicos.

Existe la evidencia de que muchos clientes no tienen claro cómo definir la calidad, aunque sí saben cómo la perciben. Como toda percepción tiene mucho de subjetivo, surge la necesidad de preguntar siempre al cliente para conocer su nivel de satisfacción.

### **La Fidelidad del Cliente**

Debido al escaso crecimiento de algunos mercados, conseguir que sus clientes sean fieles se ha convertido en uno de los objetivos más importantes; disponer de clientes fieles es terriblemente rentable incluso a corto plazo.



Para ello, a través de los procesos de medición de su satisfacción y tratamiento de reclamaciones se detectan áreas de mejora que, debidamente gestionadas, contribuyen a conseguir cada vez más la fidelidad de los clientes.

Las reacciones de los clientes según su nivel global de satisfacción, en una escala de 1 a 10, son las siguientes:

**Entre 0 y 4:**

Muy alta probabilidad de cambiar de suministrador.

**Entre 5 y 6:**

Duda del valor añadido que el proveedor le aporta.

La fidelidad al suministrador es baja.

El cliente no tiene hábito de recompra firme.

**Entre 7 y 8:**

Es la más frecuente.

El cliente "decide cada vez".

La fidelidad a corto plazo es alta.

El cliente está simplemente cómodo.

**Entre 9 y 10:**

Al alcance de los líderes.

El cliente tiene opiniones firmes sobre el proveedor que se manifiestan de las siguientes formas:

Compromiso personal del cliente con el suministrador.

Publicidad positiva (vendedores sin coste).

El cliente disculpa errores puntuales.

Sólo consiguiendo niveles superiores de Calidad en el Servicio se consigue el compromiso personal del cliente con el suministrador.

### **Medición de la Satisfacción del Cliente**

El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además, se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones. Obsérvese en la **figura 7.2** que hay dos lazos de realimentación mediante los cuales el proveedor está en permanente contacto con la percepción del cliente:

- Realimentación continua y no necesariamente formalizada.



- Medida objetiva, periódica y formal de la calidad percibida.

Es necesario hacer esta medición no solamente con los clientes que se han quejado, sino con aquellos a los que se les pudiera haber prestado un servicio no del todo satisfactorio y no se han quejado.

Siendo muy concisos, este ámbito de medición tiene los siguientes frentes de actuación:

- a) La medición cualitativa es más informal debiendo realizarse inmediatamente de finalizada la transacción.

Se trata de conseguir información, de una manera sistemática, sobre la percepción en los clientes de la satisfacción alcanzada con el producto o servicio que se le acaba de entregar.

Se puede obtener de varias maneras, ya sea bajo la forma de una función empresarial (p. e., Dpto. de Atención al Cliente) o como parte de las funciones del personal del departamento de servicio. Hacerlo de una u otra forma dependerá del tamaño de la empresa, pero en cualquier caso es conveniente hacerlo de forma profesional y organizada.

Una alternativa consiste en que el prestador del servicio invite al cliente a rellenar un breve cuestionario anónimo antes de finalizar la transacción o antes de que abandone las instalaciones del suministrador.

Es conveniente conseguir esta realimentación de forma continua sobre la percepción del cliente de la satisfacción de los atributos y características que se hayan definido del servicio. Y, sobre todo, aprovechar esta valiosa oportunidad para recoger sugerencias.

Hacerlo de forma sistemática minimizará los riesgos de pérdida del cliente al tiempo que escucharemos sus sugerencias y su opinión sobre las mejoras que vayamos introduciendo. Contribuirá además a generar compromiso del personal con la satisfacción del cliente y a crear un ambiente de mejora y solución inmediata de los problemas que los servicios a los clientes planteen.

El personal que interactúa con el cliente ha de entender que su objetivo es satisfacer al cliente, no realizar un determinado trabajo. Sólo entonces se interesará por la satisfacción del cliente de forma personal y directa.



La gran ventaja de esta medición es que minimiza la probabilidad de abandono del cliente mientras se realiza la medición formal o cuantitativa, permitiendo asociar la satisfacción o insatisfacción con una experiencia concreta. Evidentemente requiere de un personal bien formado y entrenado al tiempo que confiable. No es cuestión de costo sino de sensibilidad y actitud

- b) La medición cuantitativa es esencialmente formal y se realiza de forma periódica a través de encuestas telefónicas o enviadas por correo, entrevistas, etc. Se trata de conocer de forma concreta y cuantificada el nivel de satisfacción percibido.

Procesando la información obtenida se obtiene el índice de satisfacción del cliente-ISC, equivalente a la evaluación global de la Escuela Naval por parte de sus clientes. El ISC ha de formar parte del sistema de información.

Con los datos recogidos a través de este sistema de medición se detecta una gran cantidad de oportunidades concretas de mejora.

Aparte de la fidelidad y repetición, son indicadores del nivel de satisfacción del cliente -no medidas objetivas- los siguientes:

- Número de reclamaciones y quejas.
- Pagos en concepto de garantías.
- Trabajos a realizar de nuevo.
- Reconocimientos y premios recibidos.

Además del conocimiento que aporta sobre la insatisfacción existente -para poder gestionarla- este sistema de medición permite desarrollar más eficazmente estrategias competitivas basadas en la diferenciación; nos permite saber cómo son percibidos los conductores o inductores de diferenciación en los que anclamos nuestra ventaja competitiva. La medición de la satisfacción del cliente es un proceso, por tanto puede y debe ser vista como una secuencia continua de actividades; destacamos las principales: Identificación de las necesidades y expectativas del cliente; debe ser continua porque cambian con el tiempo.



## AREAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA:

■

### 7.6 ALGUNOS FACTORES QUE DETERMINAN LA CALIDAD DE LA INSTRUCCIÓN EN LA ESCUELA NAVAL DEL PERÚ.

Del análisis personal durante el transcurso de la investigación he podido determinar algunos de los factores que determinan la calidad de la Instrucción en la Escuela Naval del Perú. Quisiera nombrarlos a continuación:

1. **Los recursos materiales disponibles:** aulas de clase, aulas de navegación y cinemática, salas de cómputo, biblioteca, laboratorios, jardines, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos y ayudas a la instrucción. Son adecuados y presentan el estándar que hacen agradable la Instrucción.
2. **Los recursos humanos:** alta capacidad y calidad profesional de los oficiales de dotación, buen nivel científico y didáctico de los profesores e instructores, experiencia y actitudes del personal de la dotación en general, capacidad para trabajar en equipo. En este sentido es muy importante el compromiso, identificación y participación de todo el personal en la cultura de la calidad dentro de la escuela Naval.
3. **La Dirección de la Escuela Naval** ha tenido y mantiene una gestión administrativa y académica que ha situado a la Escuela Naval como uno de los Centros de Instrucción Superior mas reconocidos del país.

### 7.7 FACTORES BÁSICOS DE LA CALIDAD EN LA INSTRUCCIÓN SUPERIOR.

La Escuela Naval deberá buscar alcanzar dentro de sus planes estratégicos y objetivos, algunos factores como los siguientes en su camino a la excelencia.

1. Las actitudes, concepción de la enseñanza, la actuación y el Liderazgo de los Oficiales de Dotación, instructores y profesores.



2. La competencia los Oficiales de Dotación, instructores y profesores: nivel y actualidad de sus conocimientos teóricos y prácticos, capacidad para su transmisión, dotes didácticas, formación continua.
3. Un Plan de Estudios moderno y fundamentado en competencias: contenidos teóricos y prácticos, adecuación a los cadetes, a las demandas de la Institución y la Sociedad en su conjunto en base a los correspondientes perfiles profesionales, a las demandas que la sociedad busca en una Institución como la Marina de Guerra del Perú.
4. Las infraestructuras y los materiales: instalaciones, equipos, materiales didácticos deberán mantenerse acorde con los avances tecnológicos.
5. La organización de la instrucción: planificación detallada, distribución de los cadetes, adecuación de los horarios. Cruceros de instrucción, practicas profesionales a bordo, capacitación y perfeccionamiento constante.
6. **La evaluación de la calidad**, autodiagnóstico en base al modelo planteado, que permita aprender de los errores y seguir mejorando.
7. La transparencia informativa en la institución, que facilitará compartir conocimientos y generará competencias.
8. La participación de todos los implicados, liderazgo participativo, clima de trabajo favorable, desarrollo y crecimiento personal.

Un sistema educativo de calidad se caracteriza por su capacidad para:

1. Ser accesible a todos los ciudadanos.
2. Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que TODOS puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.
3. Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado)
4. Promover la participación activa de los alumnos, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde TODOS se sientan respetados y valorados como personas.



5. Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad
6. Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.
7. Compromiso con normas y metas compartidas y claras. Los fines generales de la educación deben considerar las tres categorías básicas: la competencia académica y personal, la socialización de los estudiantes y la formación integral.
8. Búsqueda y reconocimiento de unos valores propios.
9. Liderazgo profesional de la dirección. La actividad directiva se centra en el desarrollo de actividades de información, organización, gestión, coordinación y control. Supone una continua toma de decisiones en aspectos: administrativos y burocráticos, jefatura del personal, disciplina de los alumnos, relaciones externas, asignación de recursos, resolución de problemas. Debe conocer bien lo que pasa en el centro, mediar en la negociación de los conflictos y ver de tomar decisiones compartidas.
10. Búsqueda de estrategias para el desarrollo del personal, acorde con las necesidades de cada Institución. Procurar el aprendizaje continuo del profesorado y la actualización de los contenidos, recursos y métodos.
11. Currículo bien planeado y estructurado, con sistemas de coordinación y actualización periódica.
12. Clima de aprendizaje. La enseñanza y el aprendizaje deben constituir el centro de la organización y la actividad escolar. Se debe cuidar el ambiente de aprendizaje buscando el aprovechamiento del estudiante y el empleo eficiente de los tiempos de aprendizaje. La motivación y los logros de cada estudiante están muy influidos por la cultura o clima de cada escuela.
13. Profesionalidad de la docencia: organización eficiente del profesorado, conocimiento claro de los propósitos por sus alumnos, actividades docentes estructuradas, tratamiento de la diversidad, seguimiento de los avances de los estudiantes, uso de refuerzos positivos, claras normas de disciplina.
14. Eficacia docente.



15. Expectativas elevadas sobre los alumnos y sus posibilidades, comunicación de estas expectativas, proponer desafíos intelectuales a los estudiantes.

## **7.8 FACTORES QUE PUEDEN INCIDIR NEGATIVAMENTE EN LA CALIDAD DE LA INSTRUCCIÓN EN LA ESCUELA NAVAL**

1. Puede ser que alguno o algunos de los miembros no entiendan las verdaderas necesidades de los cadetes o desatiendan las necesidades de la Institución de acuerdo a sus Planes Estratégicos.
2. La falta de un programa académico de acuerdo a las necesidades de los Cadetes, Oficiales y de la Institución.
3. La falta de un elemento de diagnóstico de la calidad en la Instrucción, que permita identificar áreas de mejora para mejorar la gestión académica dentro de la Institución.

## **7.9 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL DE LA INSTRUCCIÓN EN LA ESCUELA NAVAL.**

Como hemos visto, a lo largo del tiempo ha ido variando la consideración de lo que resulta fundamental en la calidad. Primero fue el "producto", más tarde el "proceso", luego los "trabajadores". Actualmente la calidad total se fundamenta en la idea de la satisfacción del cliente (en el ámbito educativo esto puede considerarse la superación de los principios de las "escuelas eficaces")

Lo más importante es la satisfacción del cliente, con el costo más bajo posible. El proceso de calidad total en la Instrucción se inicia con la detección de problemas y deficiencias y la propuesta de determinadas soluciones.

La gestión de la calidad en la Instrucción se fundamenta en el desarrollo continuo de planes integrales, no en la ejecución de simples acciones aisladas o puntuales.

La toma de decisiones se debe realizar como consecuencia de datos y evidencias, no a partir de suposiciones y opiniones. Por lo tanto es preciso evaluar.



La calidad depende básicamente de las personas, por ello resulta fundamental atender a aspectos como:

- La participación
- El compromiso
- La implicación voluntaria
- La colaboración
- El trabajo en equipo
- La formación de las personas
- Propiciar el desarrollo/crecimiento personal de cada individuo como clave del crecimiento y enriquecimiento de la organización.
- La calidad total implica a toda la Institución
- Debemos tener en cuenta que el círculo de un sistema de calidad es recursivo: planear, ejecutar, evaluar, ajustar.

Por tanto, me permito sostener que: la Aplicación del modelo europeo para la gestión de la calidad EFQM, en la Escuela Naval se presenta como una necesidad.

Se deberán ejecutar para su aplicación los siguientes pasos:

- 1.- En la Escuela Naval del Perú se deberá constituir un Equipo de Calidad para efectuar el diagnóstico.
- 2.- El Equipo de Calidad recibirá formación en aspectos relacionados con la gestión de la calidad y la aplicación del modelo propuesto.
- 3.- El equipo pasará encuestas entre los Cadetes, Oficiales de Dotación y Oficiales Foráneos y el personal del centro, para obtener una primera información sobre la situación de la Escuela Naval del Perú.
- 4.- Autoevaluación de la Escuela Naval del Perú. El Equipo de Calidad se dividirá en subgrupos que realizan independientemente una primera evaluación y luego harán una puesta en común.
- 5.- El Equipo de Calidad seleccionará los ámbitos de mejora que sean críticos para el centro y que consideren que puedan ser asumidos por la Institución. Los principales ámbitos a considerar son los siguientes:
  - Liderazgo
  - Gestión del Personal
  - Planificación y Estrategia de la Escuela Naval



- Recursos utilizados en la Escuela Naval
- Procesos que se siguen en la Escuela Naval.
- Satisfacción del personal
- Satisfacción del cliente
- Impacto en la sociedad
- Resultados

6.- A partir de estos ámbitos a mejorar, definirán unos planes de mejora que se presentarán a la Dirección de la Escuela Naval y Dirección de Instrucción de la Marina. Algunas de las características de estos planes de mejora, elaborado a partir de una evaluación diagnóstica de la situación de la Escuela Naval, serán las siguientes:

- Aspectos organizacionales y de instrucción.
- Conviene que el Plan se defina de manera anual.
- Los objetivos del Plan deben ser realistas, concretos, medibles y alcanzables.
- Deberá especificar objetivos, actuaciones y personas responsables de su ejecución, así como también los recursos necesarios, el calendario para su ejecución, el plan de seguimiento y la evaluación
- Se debe lograr la implicación de las personas, propiciando la participación activa de todo el personal.

7.- La Dirección de la Escuela Naval y la Dirección de Instrucción, seleccionarán los aspectos que se aceptan de los planes.

8.- Los acuerdos alcanzados se ratificarán y se incluirán en la Programación General Anual de Calidad en la Instrucción para la Escuela Naval.

9.- Se van ejecutando los planes de acuerdo con su calendario. Puede resultar interesante establecer comunicación con otros centros que sigan planes parecidos

10.-Al final se realiza una auto evaluación (sistemática, objetiva, participativa, consensuada y flexible), que se incluirá en la Memoria Anual de la Escuela Naval.

11.-El Departamento de Estudios de la Escuela Naval articulará el seguimiento y la evaluación de las distintas fases: implantación, formación, auto evaluación,



definición de los planes de mejora, ejecución de los mismos y auto evaluación final.

## 7.10 DIAGNÓSTICO COMO PUNTO DE PARTIDA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

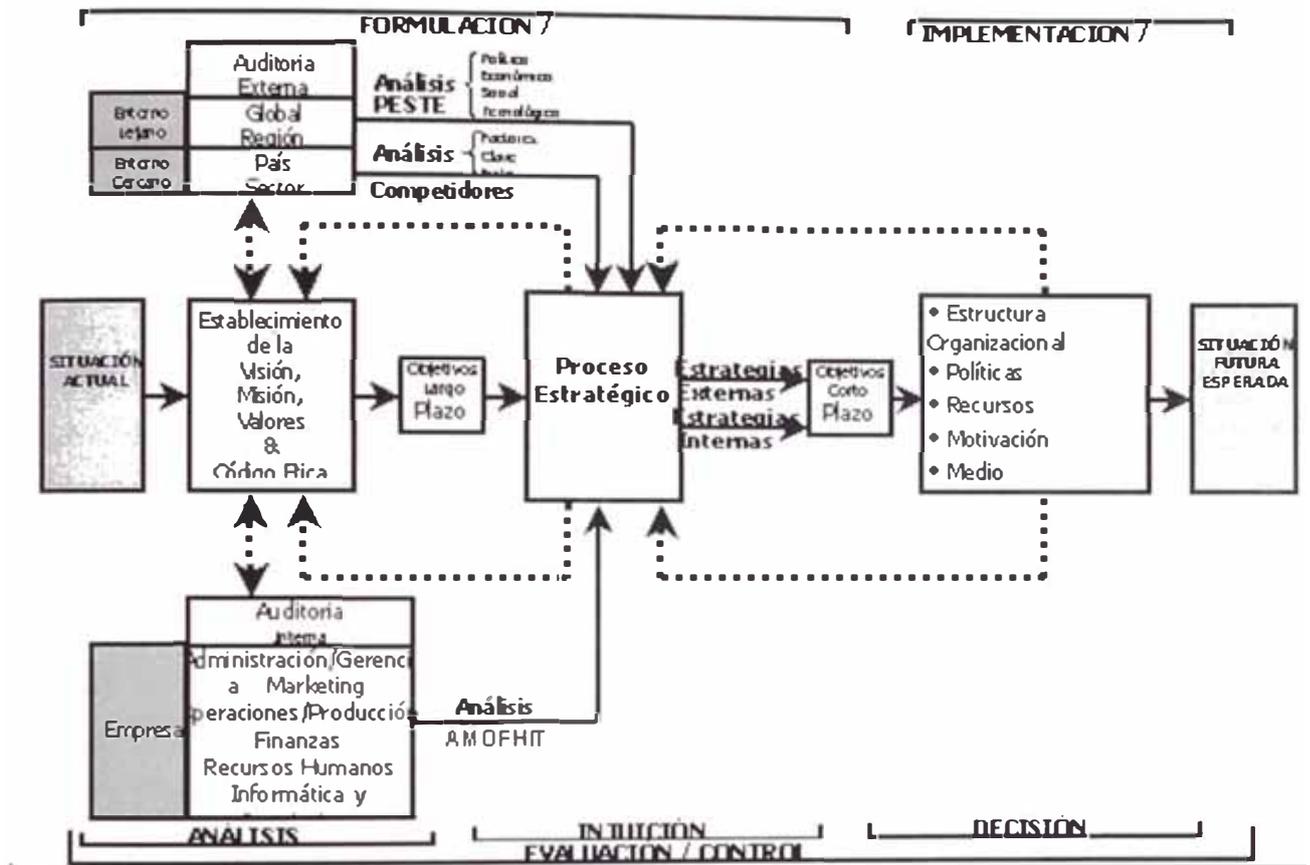


Figura 7.3 Esquema Lógico para Planeamiento Estratégico  
Fuente Prof. Fernando D'Alessio Ipinza. CENTRUM Católica 2003

Ya en la parte final de la investigación, después de haber evaluado y analizado las áreas y los criterios que establece el modelo, hemos podido identificar algunas áreas y acciones de mejora que permitirán a la ESCUELA NAVAL DEL PERU alcanzar el LIDERAZGO en América Latina en lo que a Instrucción Superior se refiere.

Como hemos visto, Escuela Naval del Perú, sería la primera Institución de Instrucción Militar del Perú, que utilizaría modelos de gestión de calidad para evaluar su desempeño, lo que la colocaría a la vanguardia de la Instrucción Superior Militar y líder en Gestión de Calidad en Instrucción Superior, lo que significaría un valioso aporte al desarrollo de la Institución y del País.



**Como un aporte adicional**, quisiera proponer el Modelo de Planeamiento Estratégico diseñado por el Vicealmirante Fernando D'Alessio Ipinza, en su cátedra en la Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica CENTRUM, el que podría presentar como la acción inmediata al proceso de evaluación y diagnóstico planteado durante mi investigación, es decir al término de la evaluación y diagnóstico según el Modelo de Gestión de Calidad EFQM, la Escuela Naval del Perú se encontraría en el Bloque SITAUCION ACTUAL presentado en la **figura 7.3**, para de a partir de allí, replantear, reformular estrategias que le permitan alcanzar la excelencia.



## CAPITULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1.1 CONCLUSIONES PARCIALES

1. **EFQM es un modelo de Excelencia** o Calidad total desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad que permite a las organizaciones que lo adopten concretar los principios de la Calidad Total en función de sus Planes Estratégicos. El modelo **Malcom Baldrige** también es un modelo de Excelencia y las diferencias con el Modelo EFQM son menores. **En la actualidad**, el concepto de **organización excelente**, pública o privada, **está en función de la satisfacción de todos los agentes implicados**. Satisfacción del cliente, razón de ser de la empresa, satisfacción del empleado, motor de la vida de la organización, satisfacción del accionista, que busca un rendimiento interesante y satisfacción de la comunidad donde está inserta dicha organización. **La ISO 9000 es una norma** desarrollada por Internacional Standard Organization – ISO que pretende asegurar la calidad de los sistemas demostrada mediante certificaciones periódicas. Las organizaciones o instituciones que buscan la excelencia deberán introducir modelos de excelencia en su gestión y dentro del mismo desarrollar sus procesos en base a las normas ISO. Hasta el año 2001, el modelo de Excelencia EFQM ha sido aplicado con éxito en



más de 180 Centros de Instrucción Superior de toda Europa, 300 Universidades y colegios de España, habiendo alcanzado acreditaciones y premios a la Calidad otorgados por la Fundación Europea de Gestión de Calidad. En América Latina, la Escuela Naval de Almirante Padilla de Colombia implementó en 1995 un modelo de Auto evaluación permitiéndole obtener el reconocimiento de programas de Alta Calidad por parte del Gobierno Colombiano.

2. Como resultado de la auto evaluación realizada por expertos de la Dirección de Instrucción y de la Escuela Naval del Perú de los criterios **LIDERAZGO y SATISFACCION DEL CLIENTE** se han alcanzado unos puntajes de **63.7 y 68.7** sobre 100 respectivamente. **La aplicación integral del Modelo Europeo de Gestión de calidad EFQM**, ya que solo han sido evaluados dos de los nueve criterios del modelo, permitirá mejorar los indicadores de gestión del Plan Estratégico de la Escuela Naval del Perú en un plazo de 3 años permitiéndole **alcanzar estándares de calidad educativa**.
3. Como resultado de una simulación efectuada por el autor, se puede pronosticar que mejorando 1.7 % anualmente en los criterios Liderazgo y Satisfacción del Cliente (manteniendo constantes los otros siete criterios del modelo EFQM), **para el año 2013 se obtendrá una puntuación de 814.5 puntos**, posicionando a la Escuela Naval con tendencias hacia la Excelencia.
4. Los modelos de Excelencia (Total Quality Managment) contienen criterios que permitirán a la Escuela Naval del Perú iniciar un proceso de evaluación comparativa que le permita comparar su desempeño con el resto de organizaciones que aspiran la Excelencia.
5. La Auto evaluación permitirá a la Escuela Naval del Perú, identificar y evaluar la eficacia de su Gestión, así como desarrollar Planes de Mejora en un horizonte de tiempo definido.
6. El Modelo Europeo de Excelencia EFQM resulta de interés porque establece un patrón de evaluación independientemente del nivel de



- planificación, y es además una estrategia de generación de información y autoconocimiento de la gestión.
7. La Auto evaluación en función del modelo de gestión EFQM, debe ser continua e integral. La Auto evaluación debe ser preferiblemente un paso posterior a la planificación. La Auto evaluación debe orientarse al proceso de mejora de la calidad.
  8. La filosofía del Plan Estratégico de Gestión para los próximos 10 años deberá aproximarse progresivamente al modelo de Excelencia EFQM, debiendo desde el proceso de Sensibilización establecer protocolos de Auto evaluación muy próximos a los del Modelo, si bien no se ha evaluado todos los criterios, se demuestra que con esta herramienta de gestión se puede analizar y diagnosticar la gestión de manera comparativa permitiendo evaluar y plantear acciones de mejora desde su interior lo cual establece un compromiso de cumplimiento.
  9. Algunos de los factores que determinan la calidad del Sistema de Instrucción de la Escuela Naval del Perú son:
    - a. **Los recursos materiales disponibles:** aulas de clase, aulas de navegación y cinemática, salas de cómputo, biblioteca, laboratorios, jardines, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos y ayudas a la instrucción, son adecuados y presentan un estándar que hacen eficiente la Instrucción, sin embargo debemos mejorarlos para que la Escuela Naval logre posicionarse competitivamente.
    - b. **Los recursos humanos:** alta capacidad y calidad profesional de los oficiales de dotación, buen nivel didáctico de los profesores e instructores, experiencia y actitudes del personal de la dotación en general, capacidad para trabajar en equipo, proceso de selección efectivo. En este sentido es muy importante el compromiso, identificación y participación de todo el personal en la cultura de la calidad dentro de la Escuela Naval para poder iniciar el proceso de aplicación del modelo propuesto en la presente Tesis.
    - c. **La Dirección de la Escuela Naval** ha tenido y mantiene una buena gestión ubicando a la Escuela Naval del Perú como uno de los



Centros de Instrucción Superior mas reconocidos del país. El Reto debe ser posicionar a la Escuela Naval del Perú antes del 2013, como un Centro de Instrucción Naval-Militar e Instrucción Superior Líder de Latinoamérica en Gestión del Conocimiento e Investigación Científica.

10. Los Planes Estratégicos de Instrucción de la Escuela Naval del Perú en la búsqueda de la Excelencia deberán orientarse en algunos de los siguientes aspectos:
  - a. Liderazgo y competencia de sus Recursos Humanos. El modelo EFQM propuesto presenta un enfoque orientado hacia la persona y el rol social de la Marina de Guerra y de la Escuela Naval del Perú.
  - b. Plan de Estudios moderno y fundamentado en competencias.
  - c. Transparencia informativa que facilite compartir conocimientos y generar competencias.
  - d. Evaluación de la calidad de la Instrucción, mediante la Auto evaluación o autodiagnóstico aprovechando como herramienta el modelo EFQM.
11. Algunos de los factores que pueden incidir negativamente en el Sistema de Instrucción de la Escuela Naval del Perú durante el proceso de aplicación del modelo EFQM son:
  - a. **Resistencia al cambio.** Puede ser que alguno o algunos de los miembros no entiendan las verdaderas necesidades de los cadetes o desatiendan las necesidades de la Institución de acuerdo a sus Planes Estratégicos.
  - b. **Programa académico.** La falta de un programa académico de acuerdo a las necesidades de los Cadetes, Oficiales, Marina de Guerra y Sociedad en su conjunto orientado en competencias.
  - c. **Auto evaluación inadecuada.** La falta de un elemento de diagnóstico en el Sistema de Instrucción y el no entendimiento del modelo puede propiciar resultados que no promuevan la mejora.
  - d. **Falta de compromiso.** Una vez iniciado el proceso de aplicación del modelo EFQM, los líderes de los equipos de evaluación deberán



fomentar la cultura de la Excelencia en todos los niveles de la Escuela Naval del Perú, para lograr su identificación y compromiso con la calidad del Sistema de Instrucción.

## **1.2 Conclusión General.**

La aplicación del Modelo europeo para la gestión de la calidad EFQM, en el Sistema de Instrucción de la Escuela Naval se presenta como una necesidad. Las experiencias recogidas nos indican que las organizaciones e Instituciones que aplicado el Modelo han mejorado sus resultados de todo tipo, los profesores e instructores encuentran aplicación directa en el modelo, las personas que constituyen el núcleo esencial de toda organización según el modelo perciben que cada día recorren un pequeño tramo de la Mejora Continua en su camino a la Excelencia, y los alumnos, para nuestro caso, los cadetes, sus familias y todo el componente humano de la Escuela Naval se reconocerán satisfechos por los cambios experimentados y por los resultados obtenidos.

## **1.3 Recomendaciones**

1. Que la Dirección de la Escuela Naval del Perú y la Dirección de Instrucción evalúen y consideren el inicio del proceso de aplicación del modelo propuesto en la presente tesis. Para lo cual se recomienda seguir el proceso de la Figura 8.1:

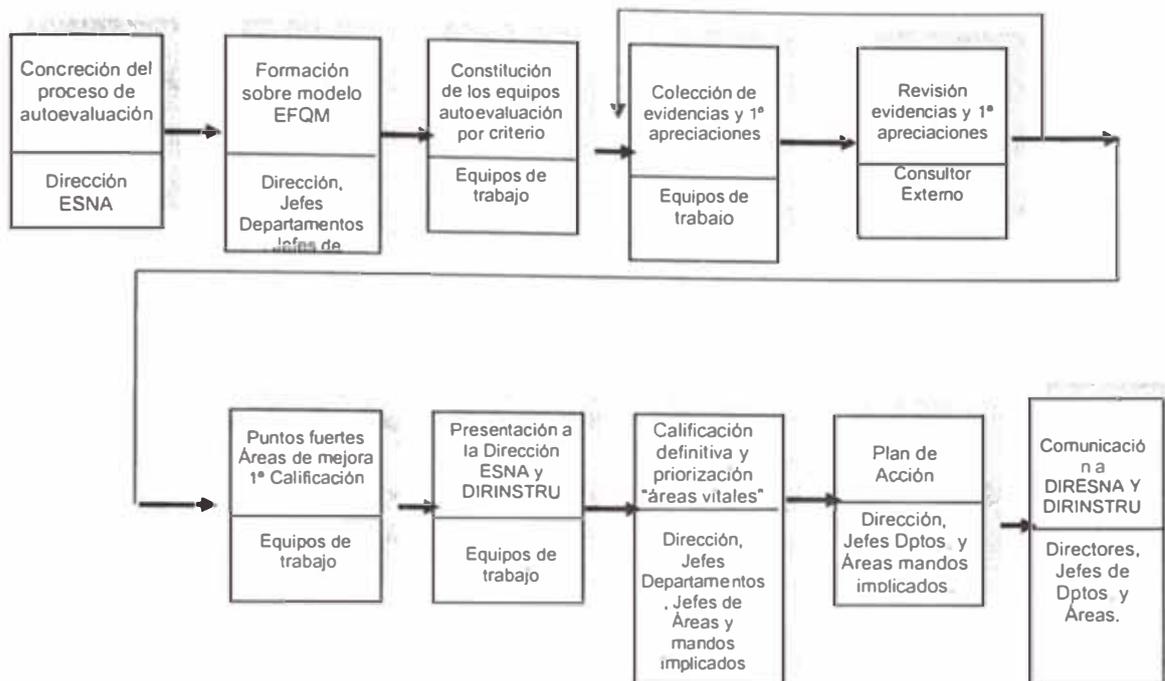


Figura 8.1 Proceso de aplicación del modelo EFQM en la ESNA.

- Que la Dirección de la Escuela Naval del Perú y la Dirección de Instrucción, en el marco de sus Planes Estratégicos hacia el 2010, evalúen la programación del proceso de aplicación del modelo propuesto en la presente tesis, para lo cual se recomienda seguir la siguiente programación:

Fase	Abr-Jun 2004	Jul-Dic 2004	Ene-Jun 2005	Jul-Dic 2005	Ene-Jun 2006	Jul-Dic 2006	Ene-Jun 2007	Jul-Dic 2007
Sensibilización 3 meses								
Formación de Líderes y responsables. 6 meses								
Auto evaluación de la Escuela Naval. 18 meses								
Preparación y Presentación del Proyecto. 6 meses								
Formación Integral 6 meses								
Apoyo a los grupos de mejora y seguimiento del proyecto. 6 meses								

Figura 8.2 Programa de aplicación del modelo EFQM en la ESNA.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- La Tercera Ola. Alvin Toffler 2,002.
- 2.- Tesis para obtener grado de Magíster en Administración Universidad Autónoma de Guadalajara México. Fabián Patiño 2,000.
- 3.- Revista de Marina. En torno a la fructífera visita de la comisión de la Escuela Naval del Perú a la Escuela naval de Annapolis en 1,958. Sixto Huanambal 1,999.
- 4.- Boletín informativo CRECER. Ministerio de Educación. Perú 2,001.
- 5.- La gestión de Operaciones y de la Producción. PhD. Edgar Cabrera Anadon. Perú 1,999.
- 6.- Encuesta nacional de Hogares ENAHO. INEI 2,001.
- 7.- De la Calidad a la Excelencia. Universidad Politécnica de Madrid. Juan Ignacio Martín –Castilla. España 2,002.
- 8.- Didáctica Magna. Comenio, Jean Amos. México Editorial Porrúa 1,982.
- 9.- Evaluación de la Calidad Educativa. Cano García, Elena. Madrid España 1,998.
- 10.- Historia de la Educación Occidental. James Bowen. Barcelona España 1,992.
- 11.- La calidad de la Educación: Entre el eslogan y la utopía. Husen Torsten. Buenos Aires Argentina 1,997.
- 12.- Los condicionantes de la calidad educativa. Daniel Filmus. Buenos Aires Argentina. 1,995.

- 13.- La gestión de la calidad. López Ruperez Francisco. Madrid España 1,997.
- 14.- Perspectivas da Qualidade em Saude. Passos Nogueira Roberto. Brasil 1,994.
- 15.- Documento del Grupo Asesor en Educación Superior de UNESCO. Paris. Francia 1,996.
- 16.- Documento del Banco Mundial "La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la excelencia". Washington DC. USA 1,995.
- 17.- Documento de la UNESCO: Sobre el futuro de la educación hacia el año 2,000. Madrid España. 1,990.
- 18.- Aprender a Ser. Alianza Universidad / UNESCO. Faure Edgar. Madrid España 1,997.
- 19.- Documento del Ministerio de Administraciones Publicas de España. Madrid España 1,999.
- 20.- Entrevista a Robert Owen, Accreditation Manager de AMBA. Diario BAE Argentina 15 de Noviembre 2,001.
- 21.- Acreditación de la Educación Superior. Felipe Balmaceda CEA Universidad de Chile. Santiago de Chile 2,001.
- 22.- Universidad del Siglo XXI. Sindicato de Universitarios desempleados de Marruecos. Diario La Prensa 15 Diciembre 2,003. Lima Perú 2,003.
- 23.- Apostar por la calidad es un reto que todos debemos asumir. UNIVERSIA PERU. Diciembre 2,003.
- 24.- Hacia un modelo de Autoevaluación de Programas e Postgrado. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Lima Perú 2,003.
- 25.- Policía Militar del Estado de Sao Paulo. Premio Policía Militar de Calidad. Sao Paulo Brasil. Agosto 2,002.
- 26.- Una experiencia académica en acreditación de calidad de la Escuela Naval Almirante Padilla. Capitán de Navío Luis Alberto Ordóñez Rubio. Bogota Colombia 1,997.
- 27.- Plan Estratégico de Instrucción 2,004 U.S. Naval Academy Annapolis. Maryland USA 2,004.

- 28.- Sistema Educativo de la Armada de Chile. Dirección de Educación de la Armada de Chile 2,004.
- 29.- Plan Estratégico de Instrucción Escuela Naval del Perú. La Punta Callao 2,003.
- 30.- Modelo de Gestión de Calidad EFQM-2000. Fundación Europa para la Gestión de Calidad. Madrid España 2,000.
- 31.- Esquema Lógico para Planeamiento Estratégico. Centro de Negocios de la PUCP. Fernando D'Alessio Ipinza. CENTRUM CATOLICA 2,003.
- 32.- Indicadores de Calidad Educativa. Instituto Nacional de Calidad y evaluación. Madrid España 2,000.
- 33.- Programa de Desarrollo de Recursos Humanos. Rosa Maria Borrell. Buenos Aires Argentina 2,000.
- 34.- Calidad del Servicio de la Enseñanza Universitaria. Universidad Autónoma de Barcelona. Joan Lluís Cabelleras 2,000.
- 35.- La educación peruana a inicios del nuevo siglo. Ministerio de educación del Perú. Junio 2,001.
- 36.- Educación y presupuesto militar: Del problema a una solución posible. Capitán de Corbeta Máximo Pérez León Barreto. Buenos Aires Argentina 2,000.
- 37.- La Educación Superior Chilena y los desafíos e la Globalización. Jaime Lavados. Santiago de Chile 2,000.
- 38.- El modelo EFQM como referencia en la gestión de centros Universitarios. José Manuel Blanco Arbe. Cátedra de la Calidad UPV / EHU.
- 39.- Gestión del conocimiento en la Universidad. Centro para la gestión del conocimiento. UNIKNOW 2,003.
- 40.- Métodos de Mejora de la Calidad. Modelo de Excelencia EFQM. Alfonso Raso 2,000.
- 41.- El militar post moderno. Prof. Jaime García. National Security Affairs. Security and Defense 2,002.
- 42.- Plan Nacional de la Evaluación de la Calidad. Universidad de Alicante España. Servicio de Informática 2,000.

- 43.- Plan Estratégico Universidad de Cádiz. Vicerrectorado de Planificación 2,003.
- 44.- Planificación, Gestión y evaluación Universitaria. Universidad Autónoma de Barcelona 1,999.
- 45.- El sello de calidad europea a la gerencia de la Universidad de Salamanca. Feliz Barrio Salamanca España 2,000.