



# Smart Business

R E V I S T A

edición 17 / febrero - marzo 2013

¿La calidad  
educativa es una  
meta de todos?

Quality education is not an  
easy concept to rate



UNIVERSIDAD  
DE LOS HEMISFERIOS  
SABER Y SABER HACER

# ¡Empezó el año 2013..! ...¿Tienes ya tu lista de propósitos de año nuevo?



- ✓ perder peso
  - ✓ ejercitar mi cuerpo
  - ✓ alimentarme bien
  - ✓ beber más agua
  - ✓ dejar de fumar
  - ✓ alcanzar mis metas
  - ✓ descansar y relajarme
- sonreír**



cuerpo espíritu  
mente

**Phisique**  
wellness club



Local Plaza de las Américas:  
AV. NACIONES UNIDAS Y REPÚBLICA ESQ. LOCAL 33. Telfs.: 331 8394 - 331 8377

Local Hotel Dann Carlton:  
AV. REPÚBLICA DE EL SALVADOR N34-377 E IRLANDA, PH. TORRE LUXEMBURGO. Telf.: 226 1479

Local Paseo San Francisco Cumbayá **PROXIMA APERTURA - FEBRERO**

Más información encuéntrala en  
[www.phisiqueclub.com](http://www.phisiqueclub.com)



# Contenido

<b>4</b>	<b>Carta del editor</b>	
<b>5</b>	<b>TOOLS</b>	
<b>8</b>	<b>Enfoque</b> ¿La calidad educativa es una meta de todos?	
<b>13</b>	Modelo de Excelencia EFQM	
<b>18</b>	<b>Caso del mes</b> Formación y Realidad Empresarial	
<b>22</b>	<b>Entrevista</b> a Ewald Utreras Eichler, “Calidad Educativa”	
<b>26</b>	<b>Opinión</b> La calidad educativa: una visión del ser humano	
<b>28</b>	<b>Strategy</b> Quality education is not an easy concept to rate	
<b>32</b>	<b>Familia</b> Verdadera Calidad Educativa	
<b>34</b>	<b>Noticias</b>	

## Créditos

### Consejo Editorial

Gerónimo Gando, Esteban Andrade, Víctor Larco, Alejandro Ribadeneira, Enrique Pérez.

### Producción general

Ma. Cristina Ramírez Flores

### Diseño y diagramación:

Andrés Valarezo Quevedo

### Contactos

Quito: Telef. (593 2) 2815213 – 2403299

Guayaquil: (593-4)2380881

[www.indeg.edu.ec](http://www.indeg.edu.ec)

### Contactos publicitarios y suscripciones

Ma. Cristina Ramírez Flores

[cristina.ramirez@indeg.edu.ec](mailto:cristina.ramirez@indeg.edu.ec)

## Carta del Editor

**E**ste 2013 inicia con la aplicación de los procesos de calidad al sistema educativo ecuatoriano en todos sus niveles en pos de su mejora hacia la excelencia.

La calidad en la educación es el paradigma que converge en la Sociedad del Conocimiento como la piedra angular del desarrollo de los pueblos; de hecho el Ecuador en su Constitución marca el rumbo hacia tan anhelado propósito, el de una sociedad más “democrática, soberana, justa, incluyente, intercultural, plurinacional y segura, con personas libres, autónomas, solidarias, creativas, equilibradas, honestas, trabajadoras y responsables, que antepongan el bien común al bien individual, que vivan en armonía con los demás y con la naturaleza, y que resuelvan sus conflictos de manera pacífica”.

Pero ¿cómo se alcanza esa calidad?, ¿cómo logramos una sociedad así?. La literatura sobre calidad, mejora continua, autoevaluación es variada y rica; todas apuntan al mismo objetivo: desarrollo de los procesos de formación y educación, con mayor o menor instrumental de aplicación, con normativas y estándares, todos válidos y aplicables, pero ¿se puede realmente alcanzar la calidad de la educación y por ende la calidad de los procesos productivos y de los servicios con la aplicación de dichos procesos o estándares de calidad?

La respuesta es sí, pero parcialmente. No existe calidad si no hay cambio de mentalidad de las personas, ya que el problema no está en el diseño de los procesos, estándares y su cumplimiento; sino en el grado de comprensión de las personas para alcanzar el bien común, para participar ética, voluntaria y activamente con todos sus talentos para mejorar su trabajo cotidiano, aplicando los procesos y estándares existentes, creando y transfiriendo sus conocimientos a los demás en pos de la mejora de su medio de trabajo (conocimiento de su organización), su hogar y la sociedad en su conjunto; esto es, el complemento a los procesos, estándares existentes es que las personas rompan sus viejos paradigmas que los anclan a la pesadumbre, al resentimiento social que no les permiten ser optimistas, líderes trabajadores de la búsqueda de su perfeccionamiento cotidiano personal, laboral y social.

En esta edición se aborda con agudeza y desde varias perspectivas la Calidad en la Educación en el sistema escolar general y en el empresarial, analizando la importancia del cambio de mentalidad de las personas para asumir el reto de los procesos y estándares existentes que buscan la elevación de la calidad.

Víctor Larco  
Director Académico de INDEG



1

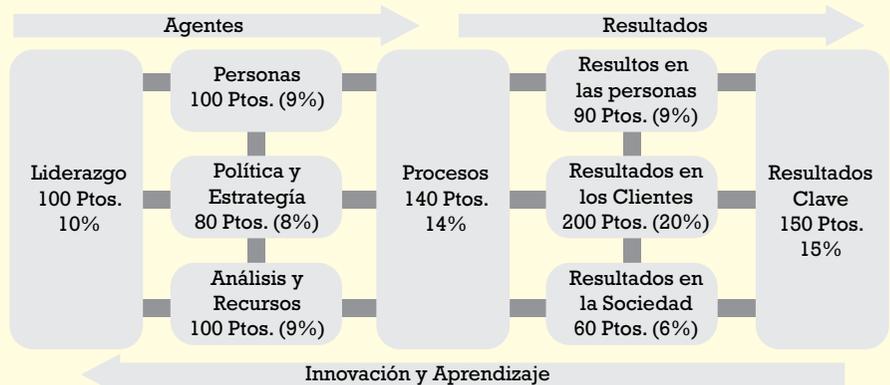
# Cambiar a las personas, para cambiar la institución



Por: **Diego Alejandro Jaramillo**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Los Hemisferios  
diegoj@uhemisferios.edu.ec

La Calidad en la Educación es un tema que ha preocupado a las grandes civilizaciones desde siglos atrás. Formar bien a los miembros de una comunidad establecía parámetros culturales y a la vez aseguraba un desarrollo permanente y coherente de sus miembros de cara hacia el futuro. Claro, podemos intuir que la profundidad del conocimiento dependía del nivel del maestro, un tema que hoy en día sigue siendo el pilar de la búsqueda de la calidad. Desde hace unos años las instituciones educativas comenzaron aplicar parámetros de calidad que antes habían pertenecido al ámbito empresarial, como el ISO 9000 y posteriormente se adaptaron modelos específicos, como el EFQM (Fundación Europea para la gestión de la Calidad). El problema fundamental no consistía en diseñar una serie de procesos y cumplirlos, sino en lograr cambiar la mentalidad de las personas de la institución, que son finalmente los que deben comenzar a pensar y actuar en términos de calidad.

El ISO 9000 se enfoca en los procesos. En el caso de la EFQM: Orientación hacia los resultados; Orientación al cliente; Liderazgo y coherencia; Gestión por procesos y hechos; Desarrollo e implicación de las personas; Proceso continuo



de aprendizaje, innovación y mejora; Desarrollo de alianzas; Responsabilidad social de la organización.

Si lo analizamos desde esta perspectiva, apuntar a la calidad es mucho más que tener buenos programas y buenos profesores, es comenzar a recorrer un camino trazado de antemano y con unos estándares altos que sumergen al docente en un andamiaje burocrático al que no está acostumbrado. Quizás por esta razón en cualquier modelo de calidad la complejidad más grande radica en las personas.

Hoy en día vivimos una serie de exigencias tanto a nivel escolar como universitario. Al igual que cualquier cambio de mentalidad, han aparecido los inconvenientes, hasta que finalmente estos cambios

se interioricen y comiencen a formar parte del quehacer cotidiano. El problema no está en el fondo, pues sería ridículo pensar que no se debe apuntar a la calidad y peor aún, decir que nuestra educación marcha a la perfección. La crítica general apunta a la forma. No se puede lograr una "mentalidad de calidad" en poco tiempo, toma al menos una década; no se pueden exigir solamente parámetros cuantitativos mensurables; la educación tiene un factor humano fundamental: los valores, el cariño, el trato personal, no se pueden medir de manera matemática. Así que se debe pensar más en el asunto. Calidad, claro; cambio de mentalidad, por supuesto; sin olvidar que la calidad es un asunto de personas y para personas.

**Apuntar a la calidad (...) es comenzar a recorrer un camino trazado de antemano y con unos estándares altos que sumergen al docente en un andamiaje burocrático al que no está acostumbrado.**

2

# Quitar la Subjetividad a la Calidad Educativa



Por: **Yadhira Espinoza-Weaver**  
Téc. Especialista en Educación  
O.E.I  
yadhira.espinoza@oeiecuador.org

**Una manera propicia para definir calidad es poder caracterizar en los distintos niveles educativos al tipo de individuo que queremos formar.**

Cuando intentamos definir calidad educativa podemos decir que nos encontramos ante dos palabras de gran contenido subjetivo. Por un lado, calidad es un término polisémico que suele ser difícil de definir. Lo anterior sucede porque la calidad depende de la percepción del sujeto respecto de las características o cualidades de un objeto o elemento. Ahora bien, lo educativo hace referencia a un servicio, y medir la calidad de un servicio dependerá justamente de ponerse de acuerdo respecto del significado de las cualidades que deberá tener dicho servicio para llamarse de calidad.

La calidad educativa es un tema coyuntural y se encuentra en la mayoría de las agendas latinoamericanas en cuanto a política educativa, siendo muy profundas las discusiones respecto del tema. Para muchos expertos y

actores del sistema, el peso recae en el aprendizaje de los estudiantes; para otros, en el tipo de desempeño profesional que deben ejercer los docentes y directivos, también se le da peso a la infraestructura, a la didáctica, a los materiales utilizados, entre otros. Por los múltiples elementos que confluyen en el servicio educativo, otorgar un peso o valía a alguno de ellos puede resultar muy complicado, o incluso arriesgado. Sin embargo, a pesar de ser una discusión de alto riesgo, este término debe ser definido por las autoridades educativas, rectores del sistema.

Es importante definir calidad educativa en cuanto se puede aclarar y lograr un consenso en aquella meta común hacia la cual todos los actores involucrados confluirán sus esfuerzos. Se trata de quitarle la subjetividad a la palabra calidad e identificar, como país, aquellos factores que verdaderamente importan cuando hablamos de educación y de la formación de seres humanos, logrando así un lenguaje compartido. Destacando lo último, creo que una manera propicia para definir calidad es poder caracterizar en los distintos niveles educativos al tipo de individuo que queremos formar. Y sin ir muy lejos, la primera fuente de información que define con claridad lo mencionado es la Constitución de la República del Ecuador del 2008, la cual hace referencia al tipo de sociedad que queremos formar. Ecuador requiere de ciudadanos que puedan conformar una

sociedad “democrática, soberana, justa, incluyente, intercultural, plurinacional y segura, con personas libres, autónomas, solidarias, creativas, equilibradas, honestas, trabajadoras y responsables, que antepongan el bien común al bien individual, que vivan en armonía con los demás y con la naturaleza, y que resuelvan sus conflictos de manera pacífica”. Entonces, podríamos decir que, un sistema educativo podrá llamarse de calidad en la medida en que contribuya a la conquista de lo dicho en la Constitución, y en la medida en que llegue a todos los ciudadanos de un país en la misma medida.

**Un sistema educativo podrá llamarse de calidad en la medida en que contribuya a la conquista de lo dicho en la Constitución, y en la medida en que llegue a todos los ciudadanos de un país en la misma medida.**

## 3

# La calidad en el aula



Por: **Jaime Nubiola**  
 Profesor de Filosofía  
 Universidad de Navarra  
 jnubiola@unav.es

Por: **María Rosa Espot**  
 Doctora en Humanidades  
 Universitat Internacional de  
 Catalunya  
 mrespot.lavall@institutio.org

Para una gran mayoría de ciudadanos hablar de calidad en educación es hablar de leyes, presupuestos, ratios, planes de estudio, infraestructuras, tecnologías; en definitiva, es hablar de recursos, indicadores y procesos medibles. Sin lugar a dudas estos son factores que juegan un papel importante en la mejora de la calidad de la enseñanza en todos y cada uno de los centros educativos de un país. Sin embargo, es fácil observar que la mejora de la calidad de la enseñanza en un mismo centro

**El profesor comprometido, el que ama su profesión, busca dominar la materia que imparte mediante el estudio y la investigación.**

educativo no progresa al mismo ritmo en cada una de las aulas que lo forman. Es decir, la calidad alcanza niveles distintos en función del profesor que lidera cada una de sus aulas.

La tarea del profesor consiste en enseñar a sus alumnos y conseguir que estos aprendan. Un buen profesor consigue ayudar a sus alumnos aprender. Es más, logra contagiar a sus alumnos la ilusión por aprender y el afán por hacer progresar la sociedad en la que viven. En ese logro se encuentra el quid de la excelencia del profesor que revierte en la calidad de su tarea educativa.

No nos parece que la calidad dependa únicamente de los equipamientos disponibles, las nuevas tecnologías o los presupuestos, por poner unos ejemplos de herramientas de apoyo, que son útiles pero del todo insuficientes. Lo que queremos decir es que la calidad en el aula va muy unida a las ganas de aprender y de renovarse del profesorado, esto es, de actualizarse y mejorar intelectualmente. En este sentido, cuidar la formación intelectual del profesor no puede reducirse a una simple adquisición de técnicas, estrategias o habilidades, sino que va mucho más allá. Formarse intelectualmente significa dedicar a la lectura, el estudio y la reflexión las horas necesarias para no estancarse en los conocimientos ya adquiridos.

La calidad depende básicamente de las personas. De hecho, son

muchos los que en primera instancia atribuyen el reconocido éxito educativo en la escuela en Finlandia a la calidad de sus profesores. Los mejores profesores no están satisfechos con lo que ya saben y por encima de todo están interesados en que sus alumnos realmente aprendan.

**La calidad en el aula va muy unida a las ganas de aprender y de renovarse del profesorado, esto es, de actualizarse y mejorar intelectualmente.**

El profesor comprometido, el que ama su profesión, busca dominar la materia que imparte mediante el estudio y la investigación. Además, mediante su participación en cursos y seminarios, aspira aprender los modos más efectivos para sacar a la luz lo mejor de cada alumno en particular. No cabe la menor duda: la formación del profesor es el factor decisivo para mejorar la calidad en las aulas.

# ¿La calidad educativa es una meta de todos?





---

Por: **María Ángeles Gortaire Game**  
Magister en Educación  
[marigortaireg@hotmail.com](mailto:marigortaireg@hotmail.com)

---

**El “clima escolar” permitirá que todos los miembros de la institución educativa, se sientan responsables y contribuyan a la creación de una cultura de paz, tolerancia, respeto y participación.**

**L**as transformaciones globales que estamos viviendo a nivel mundial, han llegado a los centros educativos.

La aplicación de la teoría de la cultura organizacional al ámbito de las instituciones educativas, ha propuesto un nuevo enfoque al concepto de eficacia y de calidad en la educación; más aún se le ha dado mayor relevancia, ya que en ellas recae la responsabilidad de generar y difundir conocimientos, habilidades y valores para los miembros de la sociedad.

En el concepto de calidad de la educación conviven muchas ideas que pueden dar lugar a distintas definiciones. En algunos casos, se asocia calidad con criterios de “rango o estatus” establecidos por historia, popularidad y hasta por moda. En otros casos, se considera que los implementos, la adecuación de los edificios y su equipamiento, son los que determinan la calidad. Están también, quienes establecen la calidad de acuerdo a los docentes o al currículo ofrecido.

Todas las afirmaciones son incluyentes y complementarias, así como los parámetros que se utilizan para determinar si una institución educativa está o no, ofreciendo una educación de calidad.

Existen autores que han determinado que la educación es de calidad de acuerdo a distintos parámetros; así, en primer lugar se expresa que una institución educativa ofrece educación de calidad, cuando está el trabajo bien

hecho, o cuando en ella se promueve una cultura de calidad; a lo que llamaríamos **calidad como perfección**.

También se habla de educación de calidad cuando en las instituciones existe una armonía entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos. A este tipo de calidad le denominaremos **calidad conforme a los propósitos**.

Entre otros conceptos de calidad, encontramos aquella que se observa desde la perspectiva del costo; es así como se puede decir que una institución ofrece educación de calidad, cuando se relacionan el costo con el beneficio que se recibe; a esta definición la llamaremos **calidad de producto**.

Por último, existe la definición de calidad centrada en la evaluación y el perfeccionamiento a nivel institucional, a esta última se la podría nombrar como **calidad de mejora continua**.

Como se puede ver, no es fácil llegar a una sola definición de calidad educativa, lo que sí es posible y puede ayudarnos a reconocer la calidad en una institución educativa, es la presencia de los siguientes factores:

#### **Autonomía en la gestión institucional**

Una institución autónoma es aquella que ha logrado consolidar su propia filosofía, es decir, cuenta con visión, misión y objetivos claros, para los cuales se afana con seguridad y solvencia. Cuando los miembros de la institución conocen el rumbo, todos pueden colaborar para llegar a la meta trazada.

#### **Liderazgo de las autoridades y toma de decisiones compartidas**

Los directivos son los llamados a ejercer un liderazgo de autoridad-servicio, concibiendo como co-participes de la educación a los miembros de la comunidad educativa formada por padres, docentes y estudiantes.

**Son las instituciones educativas las que deben plantearse la necesidad de entregar una educación de calidad que permita que los niños y jóvenes se conviertan en líderes responsables, capaces de ser protagonistas del desarrollo que nuestro país necesita.**

### Reconocimiento del desarrollo del estudiante

Reconocer el esfuerzo, de acuerdo a las potencialidades del estudiante, es uno de los mejores propósitos de una institución educativa. Entre los estándares de calidad educativa propuestos en nuestro país, se encuentran los de Gestión Escolar que “abarcan los procesos de gestión y las prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje esperados, a que los actores de las instituciones educativas se desarrollen profesionalmente, y a que la institución se aproxime a su funcionamiento óptimo” (Min.Educ, 2012: 7).

### Participación y apoyo de la familia

Los padres son los mayores interesados en que sus hijos se formen en una institución que ofrezca educación de calidad; es por ello que, con el esfuerzo de los directivos, docentes y la ilusión de los padres de familia, se pueden trazar grandes metas para llegar muy lejos.

### Desarrollo profesional y estabilidad de los docentes

Cuando los docentes sienten un ambiente seguro, tienen opción a prepararse mejor, se encuentran satisfechos y se convierten en los mejores agentes de calidad educativa.

### Intensa comunicación entre sus miembros

La comunicación, entendida como el intercambio y la negociación de información entre los miembros de la comunidad educativa, puede ser el vehículo idóneo de entendimiento y desarrollo.

Investigaciones recientes demuestran que la eficiencia de una institución educativa depende de que estos factores se desarrollen en ambientes propicios para el aprendizaje, facilitando la convivencia armónica; construyendo lo que se denomina “Clima escolar” que permitirá que todos los miembros de la institución educativa, se sientan responsables y contribuyan a la creación de una cultura de paz, tolerancia, respeto y

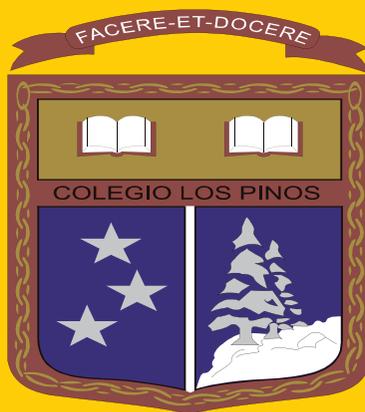
participación.

El currículo nacional vigente en nuestro País, establece el Buen Vivir como principio rector de la transversalidad en el currículo, donde se considera a los ejes transversales como “grandes temáticas que deben ser atendidas en toda la proyección curricular, con actividades concretas integradas al desarrollo de las destrezas con criterios de desempeño de cada área de estudio” (Min.Educ, 2010: 16).

La meta está planteada, son ahora todos los miembros de la comunidad educativa, los llamados a construir la calidad en sus instituciones; aún más, son las instituciones educativas las que deben plantearse la necesidad de entregar una educación de calidad que permita que los niños y jóvenes se conviertan en líderes responsables, capaces de ser protagonistas del desarrollo que nuestro país necesita. Ellos son los profesionales del mañana, son quienes ocuparán las cátedras de las grandes universidades, ocuparán los puestos de gobierno, se encargarán de dirigir empresas, emprender en nuevas actividades que aporten al desarrollo del país; para ello, deberán poseer todas las cualidades necesarias para enfrentar los retos del futuro; si se inicia construyendo una educación de calidad en los colegios, podemos soñar con tener universidades de primer nivel que sean competitivas y permitiendo equiparar nuestra educación con los estándares de calidad internacional.

Para concluir con estas reflexiones, considero necesario recordar lo que decía John Ruskin:

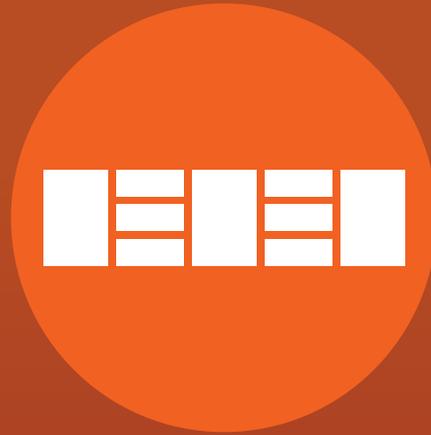
*La meta final de la verdadera educación es no sólo hacer que la gente haga lo que es correcto, sino que disfrute haciéndolo; no sólo formar personas trabajadoras, sino personas que amen el trabajo; no sólo individuos con conocimientos, sino con amor al conocimiento; no sólo seres puros, sino con amor a la pureza; no sólo personas justas, sino con hambre y sed de justicia.*



# COLEGIO LOS PINOS

Agustín Zambrano, entre Vicente Pajuelo y Tomás Chariove  
Telfs.: 2463 189 / 2434 046

[www.colegiolospinos.k12.ec](http://www.colegiolospinos.k12.ec)



# Modelo de Excelencia EFQM

---

Por: **Gabriel Rovayo**  
Director General  
IDE Business School  
[grovayo@ide.edu.ec](mailto:grovayo@ide.edu.ec)

---

En 1988, catorce de las más importantes empresas europeas tanto por su volumen de facturación como por su posicionamiento en el mercado, crearon la European Foundation for Quality Management, (EFQM), es decir, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, como respuesta al Premio Deming en Japón (1951) y al Premio Malcolm Baldrige National Award en Estados Unidos (1987).

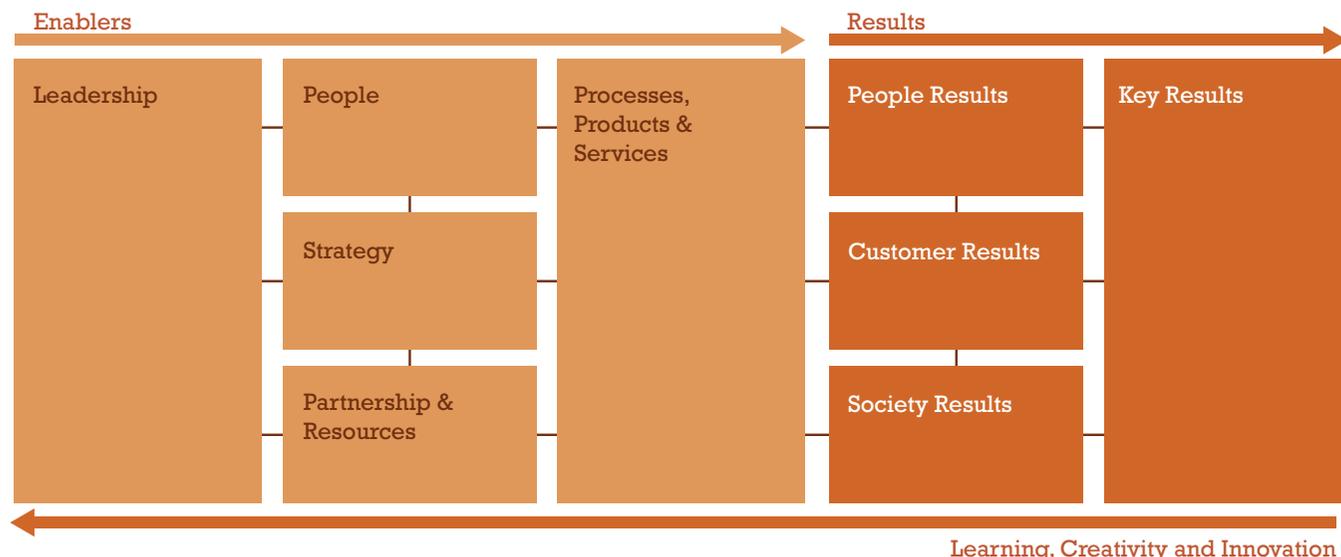
EFQM es un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 9 criterios, se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta.

El modelo EFQM incorpora los parámetros para evaluar independientemente los factores que identifica como generadores o responsables directos que provocan unos resultados definidos por su Calidad, desde una concepción integradora y unitaria de la organización. El modelo EFQM es un poderoso instrumento para la autoevaluación de las empresas y se fundamenta en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización, usando como guía los criterios del modelo. Las Organizaciones Excelentes logran y mantienen niveles superiores de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés.

Las empresas tanto privadas como públicas, las universidades, los centros educativos u organizaciones pueden emplearla, no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de

gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien es la combinación de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión encaminada a la excelencia.

El Modelo de Excelencia EFQM fue creado en 1991, bajo el patrocinio de la Comisión Europea. En octubre de 1992 se entregaron por primera vez los premios. En años posteriores se realizaron variantes y mejoras al modelo y se desarrollaron especiales para organizaciones de servicios públicos y para PYMEs. El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor así mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, patrocinado por la EFQM y la Comisión de la UE, base del Premio Europeo a la Calidad, consta de dos partes:



**La misión de la EFQM es: Estimular y ayudar a las organizaciones a participar en actividades de mejora que les lleven, en última instancia a la excelencia en la satisfacción de sus clientes y de sus empleados, en su impacto social y en sus resultados empresariales.**

- Un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas de funcionamiento de la organización.
- Un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio.

**Hay dos grupos de criterios:**

Los Resultados (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores).

Los Agentes (Criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados. Para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en la llamada “lógica REDER”.

a) Los resultados han de mostrar tendencias positivas,

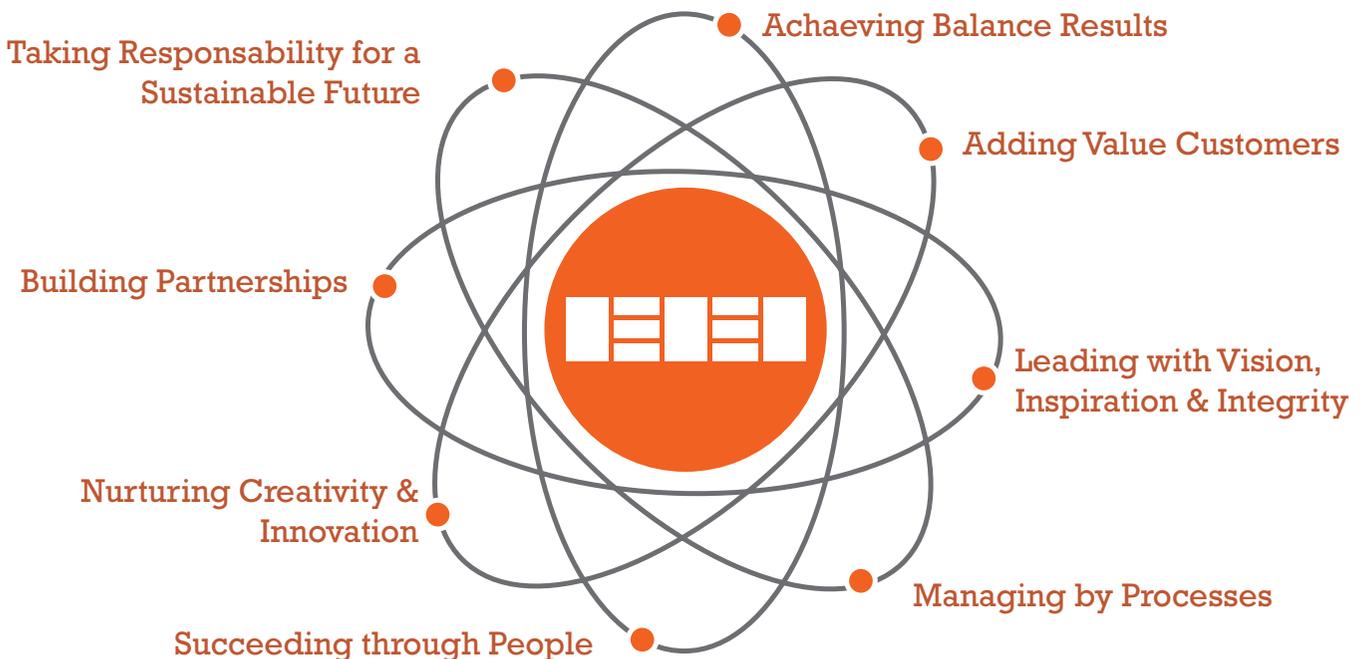
compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes.

b) Los agentes han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión, su efectividad debe revisarse periódicamente con el objeto de aprender y mejorar, y han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización.

EFQM es un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 9 criterios, se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos subcriterios se evalúan y se ponderan para determinar la mejora de la organización y llevarla a la excelencia.

El modelo de la EFQM es una herramienta para la gestión

**Fundamental Concepts**



de calidad que viabiliza orientar a la organización hacia el cliente. La base del modelo es la autoevaluación.

Hay que indicar que la autoevaluación no sólo se puede realizar para toda la empresa, sino que también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los cuales fortalecerse.

Los Conceptos fundamentales de la Excelencia son los principios fundamentales del Modelo de EFQM, que son la base para lograr la excelencia sustentable de cualquier organización. Pueden ser utilizados como base para describir los atributos de una cultura organizacional excelente. También sirven como un lenguaje común para la alta dirección.

### Lograr resultados equilibrados

Las Organizaciones Excelentes hacen realidad su Misión y avanzan hacia su Visión mediante la planificación y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisface las necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés, y cuando conviene lo supera.

### Generar valor agregado para los clientes

Las organizaciones excelentes tienen claro que los clientes son su principal razón de ser y se esfuerzan por innovar y crear valor para ellos, entendiendo y anticipando sus necesidades y expectativas.

### Líderes con visión, inspiración e integridad

Las organizaciones excelentes tienen líderes que estructuran el futuro y logran que suceda. Actuando como ejemplo de valores y ética.

### Gestión por Procesos

Las organizaciones excelentes se gestionan a través de procesos estructurados y alineados estratégicamente con una toma de decisiones basada en hechos concretos para lograr resultados equilibrados y sostenidos.

### Para tener éxito a través de personas

Las organizaciones excelentes valoran a su gente y crean una cultura de empoderamiento para una gestión equilibrada de los objetivos organizacionales y personales.

### Creatividad e Innovación

Las organizaciones excelentes generan mayor valor y niveles de desempeño a través de la innovación

continua y sistemática, mediante el aprovechamiento de la creatividad de sus grupos de interés.

### Creación de asociaciones

Las organizaciones excelentes buscan desarrollar y mantener relaciones de confianza con los distintos asociados para garantizar el éxito mutuo. Estas asociaciones se pueden formar con los clientes, la sociedad, los principales proveedores, instituciones educativas u organizaciones no gubernamentales (ONG).

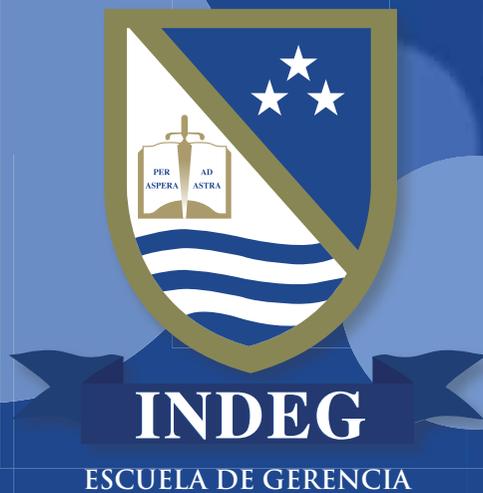
### Asumir la responsabilidad para un Futuro Sostenible

Las organizaciones excelentes integran dentro de su cultura una mentalidad ética, valores claros y los más altos estándares de comportamiento organizacional, que les permiten luchar por la sostenibilidad económica, social y ecológica.

En resumen la misión de la EFQM es: Estimular y ayudar a las organizaciones a participar en actividades de mejora que les lleven, en última instancia a la excelencia en la satisfacción de sus clientes y de sus empleados, en su impacto social y en sus resultados empresariales.



**Gabriel Rovayo**  
 Ceo  
 Roadmak Solutions Cia. Ltda.  
 Member of EFQM Bruselas ®



Comparte, sugiere, participa, comunica...  
forma parte de nuestra comunidad virtual,  
accediendo a nuestras redes sociales!!!

[www.indeg.edu.ec](http://www.indeg.edu.ec)



[indeg-escueladegerencia.blogspot.com](http://indeg-escueladegerencia.blogspot.com)



[facebook.com/indeg.escueladegerencia](https://facebook.com/indeg.escueladegerencia)



[twitter.com/indeg](https://twitter.com/indeg)

# Formación Y Realidad Empresarial.

Por: Gerónimo Gando  
Director Nacional  
INDEG  
geronimog@indeg.edu.ec

\* Los casos de INDEG reflejan una circunstancia real, a la que se exponen los ejecutivos en la gestión empresarial.

**G**uido Merino Gavilánez, Ingeniero industrial de 36 años con experiencia en Gestión de Calidad, ha tenido su mayor aprendizaje durante los 9 años en que desempeñó el cargo de Jefe de Producción en Utiluso. Esta empresa produce lámparas eléctricas para industrias y uso doméstico, su dueño tiene descendencia alemana e implementó las normas de producción japonesa que se pusieron en auge desde la década de los 60 (Calidad total, las 5 S y Justo a Tiempo).

Es así como Guido se ganó la fama de experto en implementación de procesos de calidad y mejora

continua. En diciembre del 2005, se le propuso el cargo de Gerente de Planta en la empresa Decorpaso, cuyo giro es la fabricación de baldosas. Fue contratado directamente por el Presidente de la empresa, Don Maximiliano Rosero Chica.

Max tiene 73 años y se enorgullece de haber creado un imperio a fuerza de trabajo y esfuerzo. Es consciente de los retos que impone el avance tecnológico y con ello se propone trabajar en procesos de calidad que garanticen resultados de forma programada. Cree conveniente mejorar la planta con maquinaria de mejor tecnología

y realizar su producción de forma sincronizada con la provisión de materia prima, manejo de inventarios y estudio pormenorizado de la demanda y el mercado.

En Decorpaso todo se hace bajo la aprobación de su Presidente, su hijo mayor que ostenta el cargo de Gerente General consulta con su padre todas sus decisiones. A Don Maximiliano le parece fundamental el estar enterado “hasta de lo que piensan sus empleados” (creencia compartida por todos en la empresa). En una conversación le hizo saber a su nuevo Gerente de Planta las bondades del sistema telefónico instalado en la empresa, que le permite escuchar cualquier conversación. “Le gusta jugar con las cartas sobre la mesa” (otra de sus frases) y el engaño es una de las cosas que le sacan de quicio. Cuentan que en una ocasión el Supervisor Comercial quedó en evidencia de haberlo engañado e inmediatamente fue despedido con las correspondientes amenazas.

Guido, por ejemplo recuerda los consejos que le diera su actual Jefe y Presidente de Decorpaso:

- Tener olfato y luchar hasta conseguir lo que te propones
- No confiar ni en tu esposa
- Conocer a tus enemigos (pensaba en su sindicato)
- Saber identificar con quién te alías
- Tener buenas relaciones
- Usar el poder

A Guido sin duda le impactó la personalidad abierta y fuerte de Maximiliano, quien es reconocido en todos los ámbitos de la sociedad: económico, empresarial, político y humano. Ha formado 17 empresas y como él mismo indica: da trabajo a medio millar de personas. Maximiliano es todo un personaje, no pasa desapercibido. Sus historias emocionan y sus allegados piensan que es una buena escuela, no en vano es considerado como uno de los hombres influyentes en su país.

Toda esta experiencia le despertó inquietudes a Guido. En sus anteriores trabajos las experiencias con sus jefes no fueron tan “intensas”... por decirlo de algún modo. También pensaba que su formación fue buena, pero carente de emociones. Actualmente se sentía parte de la empresa y con la capacidad de generar cambios y mejoras de impacto, cosa que ni de lejos se le pasó por

la cabeza en sus anteriores puestos.

Adicionalmente se puso a recordar uno de los principios que fueron transmitidos en el programa de Maestría de Negocios que terminó de cursar hace dos años: el respeto que se debe tener a las personas y sobre todo el mantener parámetros que garanticen la libertad de cada empleado. Concordaba con la idea de trabajar tanto en la autoridad y el poder para influir en sus trabajadores; sin embargo, ésta última experiencia le hacía ver que el manejo del poder es el que va directamente relacionado con el resultado... entre más poder se ejerce en los empleados, mejores y mayores resultados.

Guido reconocía que el estilo de dirección de su anterior jefe era conciliador y sobre todo buscaba un crecimiento de todos en la empresa, si bien es cierto se había ganado la consideración de sus empleados, también sabía que estaba a punto de que le sea arrebatada la Gerencia por uno de los accionistas que presionaba por tener mejores resultados. Luego de conocer a Max, lo relacionó con el pasado y se dijo: con un carácter como el de Don Maximiliano nadie pretendería hacerle a un lado o jugarle sucio.

Estas inquietudes son válidas y me permitirán definir un estilo para el futuro, pensaba Guido en sus adentros; como cualquiera deseo tener éxito en mi vida, que nadie me sorprenda y ganarme el reconocimiento de quienes me rodean. Le llegó al parecer un tanto teórico el discurso escuchado una y otra vez durante la Maestría, que hasta hace tan solo unos pocos meses atrás compartía como valedero.

Planificó una reunión con el Director de Maestría para que le ayudase a resolver estas inquietudes y se trazó las inquietudes que trataría en la misma:

1. ¿Es o no cierto que con presión y manejo del poder logras que te respeten y hagan lo que deseas?, además normalmente el Jefe tiene más experiencia y tiene menos probabilidad de equivocarse.
2. ¿La experiencia en las empresas grandes no nos dicen que hayan tenido un liderazgo como el ejercido por Don Maximiliano?
3. ¿Qué error se le puede atribuir a Don Maximiliano; o a sus años, qué se le puede enseñar?
4. ¿Se podrá formar líderes en las aulas que conjuguen la teoría y la experiencia?



# Comentario 1

Por: José Luis Suárez  
joselosuarez@hotmail.com

Las circunstancias actuales de globalización y competitividad condicionan el éxito empresarial en varios aspectos. Uno muy importante es la formación y capacitación de directivos, mandos medios y colaboradores de todas las áreas. Es necesario brindar atención al perfeccionamiento del talento humano dentro de las organizaciones.

Debemos entender “formación y capacitación,” como un proceso integral de desarrollo de principios, conceptos, valores y competencias entre ellas, el Liderazgo; procesos que pueden desarrollarse complementariamente con programas específicos orientados a la adquisición de fundamentos teóricos y también mediante la experiencia adquirida en la práctica laboral.

Guido ha adquirido experiencia y fama en el desempeño de la Jefatura de Producción en Utiluso y ha reforzado su formación directiva con la Maestría de Negocios; adicionalmente ha adquirido criterios con los diferentes estilos de dirección que ha encontrado en su anterior jefe y con Maximiliano. Estas fuentes de enriquecimiento personal, que a futuro le posibilitarán establecer un propio estilo, interiormente cuestionan a Guido por las divergencias encontradas, respecto al uso del poder principalmente.

Para aclararnos algunas ideas cito las siguientes consideraciones planteadas por Juan Antonio Pérez López (1):

*- Lo más importante no es la cantidad de poder que se tenga, sino cómo se usa el que se tiene. De ese uso depende el logro*

*más difícil y decisivo del poder: el llegar a ser innecesario para la consecución de resultados que, en un principio, tan sólo pudieron ser alcanzados con la ayuda del poder.*

*- Es necesario un doble principio para explicar la influencia de una persona en lo que hace otra u otras personas. Ese doble principio corresponde a la distinción clásica entre poder y autoridad.*

*- Cuanto más humanas sean las personas que constituyen la organización, mayor será la fuerza unificante de la autoridad y menos necesario será el poder.*

*- Cuando se piensa que el poder es capaz de conseguir todo lo que se quiera, lo que se está implícitamente afirmando es que ni el amor ni el conocimiento de otras personas están comprendidos entre las realidades que se quieren.*

La formación empresarial deber ser un proceso continuo en la vida de cada uno, ya que los conocimientos teóricos rápidamente quedan obsoletos y los adquiridos con la práctica profesional resultan insuficientes para adaptarse a la realidad cambiante.

## Nota:

(1) LIDERAZGO. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Universidad de Navarra.

## PERFIL

Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones (Escuela Politécnica Nacional)/ Máster en Educación y Desarrollo Social (Universidad Tecnológica Equinoccial). Actualmente trabaja como: Directivo en el Colegio Intisana e Instructor en diversas áreas de los programas de formación en INDEG.

# Comentario 2

Por: **Mauricio Rodríguez Molina**

mrodriguez@mepal.com.ec

¿Qué puede más: la coerción o la convicción?

Creo que más puede la convicción, porque la coerción sin presión no funciona, me gusta más pensar en las personas libres y soñadoras que en las personas-máquinas programadas.

Los colaboradores de una empresa suelen ser comparados con los hijos, ¿cómo se forma a los hijos: libres o dependientes?. Creo firmemente en la libertad, hay que tomar en cuenta que la libertad va de la mano con la responsabilidad, mientras más responsable uno es, más libertad se tiene.

En mi criterio personal Don Maximiliano pertenece a una época en la que el estilo de manejar las empresas coercitivamente resultaba ideal, producto de tener colaboradores que no pensaban, solamente cumplían órdenes, ese estilo ya va pasando, (todavía existen algunas empresas dinosaurios que se han relegado) han evolucionado las estrategias de administrar las empresas, pero no los principios éticos y morales. Debemos empoderar a las personas para que tomen decisiones y riesgos controlados, así lograremos que, dándoles libertad nos den libertad....me pregunto: ¿cómo habrán sido las vacaciones de Don Maximiliano?, ¿las habrá tomado?. Sin duda sí, pero debe haber estado muy pendiente de sus empresas o debe haber entrenado muy bien a sendos capataces para que las administren.

No podemos controlar a "todos" los colaboradores bajo presión y con espionaje (además es ilegal); debemos confiar en la gente, el diálogo construye, la desconfianza

destruye; el trabajo en equipo hoy es fundamental, las estrellas o genios solitarios deben acoplarse a este nuevo estilo; el poder hay que usarlo para hacer crecer personal y profesionalmente a los colaboradores, quienes sintiéndose empoderados y parte de la empresa, serán más productivos y proactivos. Trabajar en un ambiente de confianza es mucho más generador, que hacerlo en un ambiente de desconfianza.

El respeto se gana a base de confianza, no se puede ordenar "que le respeten", primero debo respetar y liderar con el ejemplo, generando una cultura de responsabilidad y compromiso.

Me surge una pregunta "intensa" para los momentos actuales, ¿ese estilo de Gerencia de las empresas podría haber sido el caldo de cultivo, que como reacción de la población, han surgido ciertos gobernantes totalitaristas latinoamericanos?

Don Maximiliano ya cumplió su tarea, hay que agradecerle y dejar que se retire a sus cuarteles de invierno, y si él desea incorporarlo a ciertos directorios, en donde pueda aportar con su experiencia, que sin dudar, será mucha en el campo empresarial.

Finalmente creo firmemente que los líderes con experiencia y formación humana en valores, son el camino para cambiar y mejorar a la sociedad y al mundo.

## PERFIL

MBA/ UDLA Ecuador, MBA/IEDE España, Customer relationship management, Management in the global economy, HARVARD UNIVERSITY USA. Actualmente trabaja como Gerente General de Carvajal Espacios Mepalecuador S.A.

# Calidad Educativa

---

## Entrevista a Ewald Utreras Eichler

Psicólogo y Licenciado en Ciencias de la Educación, Director y Docente de la Escuela de Psicología de la Universidad Católica. Gerente de Recursos Humanos en varias empresas.

---

Entrevista por:  
Ma. Cristina Ramírez Flores



## 1. ¿Cómo concibe usted la calidad en la formación de las personas y qué rasgos debería tener?

En las últimas cuatro décadas la estrategia educativa en el país se centró en la expansión cuantitativa, es decir la multiplicación de escuelas, colegios y universidades a lo largo de todo el territorio nacional, descuidando en forma significativa la calidad de la educación en todos los niveles. Debemos puntualizar que la educación en el Ecuador sí tuvo largos períodos de excelencia. En la primera mitad del siglo pasado, llegaron al país dos misiones pedagógicas alemanas, que contribuyeron al mejoramiento de los Normales, es decir, los centros donde se formaban los maestros, otorgaron becas a los mejores estudiantes, para que fueran a las universidades alemanas a familiarizarse con modernas metodologías de enseñanza, esto influyó muchísimo en la calidad educativa de los años treinta a los sesenta.

Volviendo a su pregunta, la educación tiene que ser multidimensional con respecto a los fines educativos para que podamos llamarla de calidad. Esto significa

que debe abarcar todas las dimensiones antropológicas: la inteligencia (homo sapiens), las habilidades (homo faber), la voluntad (homo eticus) y la afectividad (homo aestheticus). Si en el proceso educativo, en todos los niveles, no integramos estas dimensiones tendremos como resultado falencias que atentan a la armonía interior del ser humano. El conocimiento, la eficacia o el saber hacer, la responsabilidad y la ética, así como el ámbito estético, el bienestar psicofísico y la alegría, deben encontrar un espacio en el sistema educativo para poder desarrollarse en cada ser humano.

## 2. El gobierno ha iniciado un proceso de elevación de los estándares de calidad en la educación en general, ¿considera usted estos estándares viables? ¿Se ajustan a la formación y capacitación de los gerentes de mando intermedio en las organizaciones?

Se deben establecer estándares para poder medir la eficacia de lo que se hace en educación en un plazo determinado, pero no basta con los estándares, es muy importante fijarnos en cómo se lleva adelante el proceso y quiénes lo realizan. Tengo la impresión que se está

Sistema Multidimensional de los Fines Educativos		Por: Ewald Utreras Eichler	
Dimensiones Antropológicas	Valores	Dimensiones del siquismo	Aspectos a Desarrollar
Homo Sapiens	Verdad	Inteligencia	<b>Cultivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• del saber</li> <li>• de la inteligencia</li> <li>• del conocimiento teórico</li> <li>• de la verdad</li> </ul>
Homo Faber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia</li> <li>• Técnica</li> <li>• Economía</li> </ul>	Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia</li> <li>• Utilidad</li> <li>• Saber tecnológico</li> <li>• Saber hacer</li> </ul>
Homo Ethicus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bondad</li> <li>• Justicia</li> </ul>	Voluntad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Ética</li> <li>• Honradez</li> <li>• Bien</li> <li>• Deontología Profesional</li> </ul>
Homo Aestheticus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felicidad</li> <li>• Bienestar</li> <li>• Placer</li> <li>• Belleza</li> </ul>	Afectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ámbito Estético</li> <li>• Armonía</li> <li>• Bienestar Psicofísico</li> <li>• Alegría</li> <li>• Satisfacción</li> </ul>

La educación tiene que ser multidimensional con respecto a los fines educativos para que podamos llamarla de calidad. Esto significa que debe abarcar todas las dimensiones antropológicas: la inteligencia (homo sapiens), las habilidades (homo faber), la voluntad (homo eticus) y la afectividad (homo aestheticus).

poniendo mucho énfasis en el conocimiento, en los contenidos y en las formas y se está dejando a un lado el desarrollo de la personalidad lo cual incluye formación en valores, habilidades sociales, pensamiento crítico y creatividad, entre otros.

Personalmente creo que sería más adecuado hablar de fines de la educación en un contexto antropológico integral, antes que estándares, ya que se está confundiendo esta palabra con el concepto de unificación educativa, es decir programas, horarios, textos iguales para todos, lo cual es equivalente a matar la creatividad y la diversidad que debe existir en el campo educativo. Finlandia, que es actualmente un ejemplo en sistemas de educación, ha evitado la tentación de imponer un plan de estudios rígido en todo el país, las escuelas tienen mucho margen para determinar qué estudiarán sus alumnos dentro de unas pautas nacionales muy amplias, están favoreciendo a que en escuelas y colegios públicos se aplique la diversidad en formas, contenidos y métodos de enseñanza.

Evidentemente se exigen por parte del ministerio, planes y proyectos que deben tener un sustento confiable y un sistema de evaluación de todo el proceso, a fin de garantizar el cumplimiento de los fines educativos.

### 3. ¿Qué perfil debe tener un mando intermedio para cumplir con los estándares de calidad propuestos por el ministerio de educación?

Hay aspectos que van más allá de los estándares que pueda proponer un organismo estatal. Las exigencias de las organizaciones y de las empresas están en continuo cambio, así como las formas de trabajo.

A más de los conocimientos específicos de cada cargo y de cada empresa, los mandos intermedios requieren desarrollar competencias que son las que van a determinar en un 70% su desempeño.

Sin embargo, el enfoque de competencias se ha convertido en los últimos años en una especie de disección de conductas, comportamientos y habilidades a tal nivel de detalle, que hoy en día tenemos diccionarios de competencias. No hay cosa más alejada del funcionamiento del psiquismo humano que este tipo de disección. Todo ser humano es una unidad y opera como tal. Los comportamientos, las actitudes y las habilidades surgen de esa unidad y no podemos pretender programar cada uno de estos aspectos como si fuera una computadora. Muchos analistas de recursos humanos definen para cada cargo 10 o 12 competencias, ateniéndose únicamente al puesto sin tomar en cuenta a la persona y no se preguntan tampoco si esa mixtura es posible potenciarla en un mismo individuo. Otro aspecto que se desatiende es el hecho de que en la dinámica de la personalidad, hay aspectos en la persona, que pueden compensar falencias y allí reside la riqueza, singularidad y originalidad de cada ser humano.

Lo que proponemos es desarrollar un conjunto de competencias, no más de cuatro, que se relacionen íntimamente entre sí y que potencien a la persona como tal, independientemente del cargo o puesto que va a desempeñar.

- La primera es la habilidad de CONSCIENCIA o AUTOCONOCIMIENTO que nos permite estar atentos a lo que sucede en nuestro interior y en nuestro entorno, lo cual posibilita que la persona se realice por sí misma, observe, analice y tome decisiones, y no simplemente se introduzca a un proceso externo al cual tiene que someterse sin mayor reflexión.
- La segunda habilidad o competencia es la EFECTIVIDAD INTERPERSONAL, que consiste en aprender a comunicarse y relacionarse con los demás, sean superiores o colaboradores, con asertividad, es decir que en los intercambios con otras personas, tengamos lazos afectivos o no, seamos efectivos.
- La tercera competencia se refiere a la inteligencia

emocional, que nosotros preferimos llamar ADECUACIÓN DE EMOCIONES. Consiste en vivir, aceptar, reconocer y en ocasiones moderar o adecuar nuestras emociones y reconocer las de los demás. No se trata sólo de control emocional sino de integrarlas y actuar, tomándolas en cuenta, ya que son una parte fundamental de nuestra personalidad. La incompetencia emocional se manifiesta de dos maneras: explosión y represión.

- Finalmente es necesario desarrollar una buena dosis de TOLERANCIA AL MALESTAR. Siempre habrá dolor y malestar, es imposible hacer caso omiso de esta realidad existencial que está presente en los individuos, en las familias y en las sociedades sean éstas pequeñas o grandes. De la aceptación y tolerancia al malestar depende en gran medida el equilibrio de la persona y de los grupos. Es un principio de realidad.

Estas cuatro competencias deben potenciarse conjuntamente, el esquema de crecimiento no funciona si una es omitida o falla. Para ser efectivo en lo interpersonal y adecuar las emociones, se necesita tener consciencia, también algún grado de tolerancia al malestar.

Para ser consciente, necesito observar la dimensión interpersonal, reconocer mis emociones y saber qué me produce dolor. Y así podríamos seguir ejemplificando sucesivamente.

Les aseguro que si tratamos de potenciar estas cuatro competencias entre los colaboradores de una organización y principalmente entre los mandos intermedios no sólo tendríamos organizaciones más sanas sino más productivas.

#### 4. ¿Cómo deberían aportar las escuelas de formación de mandos intermedios al mejoramiento de la calidad de la educación de las personas que conforman las empresas? ¿Tiene algún impacto en el mejoramiento de los procesos productivos una formación de calidad de las personas que hacen las empresas?

Una vía es el desarrollo de estas competencias que abren un camino al crecimiento personal no sólo en el trabajo sino en las otras dimensiones de la vida de la persona como son su familia, el vecindario y la sociedad. El gran reto es generar líderes y empresas conscientes que puedan diariamente aprender de sus experiencias, que no se limiten únicamente al análisis

del resultado final, sino que vivan el proceso e incluso que lo disfruten. El mayor peligro actual es administrar de forma automática, acomodarnos a las rutinas de creencias y conductas que ya pueden ser irrelevantes u obsoletas.

Las Escuelas de Formación pueden jugar un papel muy significativo en el proceso educativo, ya que en ellas convergen y asisten personas o mandos intermedios de distintas realidades empresariales y culturales, convirtiéndose así en espacios que permiten intercambios de experiencias diferentes que enriquecen la percepción y las perspectivas de quienes intervienen en ellas.

Evidentemente uno de los resultados palpables va a ser el mejoramiento de los procesos productivos, no olvidemos la influencia que los mandos medios tienen en la organización, de ellos dependen la mayoría de las personas, ellos manejan la totalidad de los procesos y el clima laboral está muy relacionado con la percepción que dichos mandos tienen de la empresa.

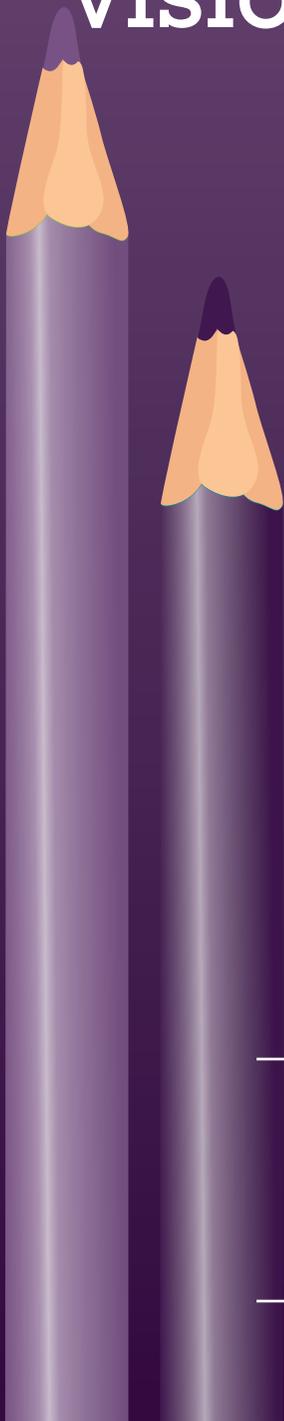
#### 5. ¿Qué parámetros se deben seguir para obtener una calidad educativa óptima y con miras a la sostenibilidad a largo plazo?

La única forma para conseguir la calidad educativa y su sostenibilidad, es la evaluación permanente de todos los elementos del proceso y su mejoramiento en base a la retroalimentación de los resultados obtenidos. Esto comprende desde la evaluación de los programas de formación de maestros, los contenidos, las competencias, las metodologías, hasta los ciudadanos que finalmente se incorporan a la sociedad. Lastimosamente en el sistema universitario ecuatoriano no existe la carrera de Evaluación Educativa.

Existe otra falencia en el medio y es que cualquier reforma en el campo de la educación nace y es aplicada en forma vertical desde el Ministerio de Educación sin el concurso de maestros, facultades de ciencias de la educación, padres de familia, organizaciones sociales, centros privados, iglesias, etc. Por esta vía es fácil anteponer la ideología al aprendizaje y la estandarización a la calidad educativa.

**Los mandos intermedios requieren desarrollar competencias que son las que van a determinar en un 70% su desempeño.**

# La calidad educativa: una visión del ser humano



---

Por: Diego R. Chauvin P.  
Decano  
Facultad de Formación General  
Universidad de Las Américas  
dchauvin@udla.edu.ec

---

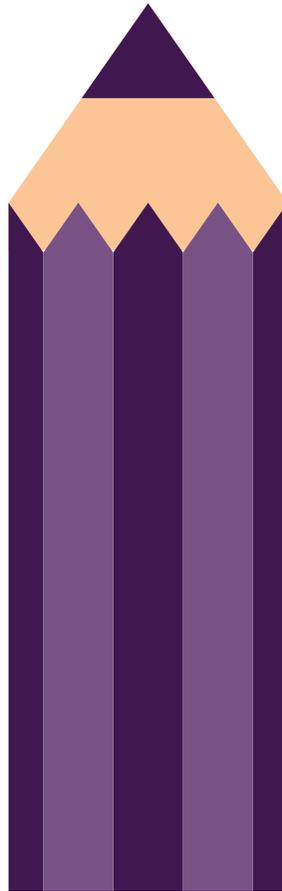
Se ha escrito y se ha trabajado mucho en torno a la calidad educativa y sin embargo es un tema difícil de delimitar; tal vez por ello se habla actualmente de calidad y equidad en la educación. En lo que parece hay un consenso mayoritario al hablar de calidad, es que éste es un concepto amplio y general y que, al menos en el campo educativo, no puede restringirse a una eficacia del proceso educativo desde la perspectiva de eficiencia del mercado. Este artículo de opinión quiere hacer un acercamiento a la visión fundamental desde la cual se podría juzgar la calidad educativa. No es una visión única, existen otras, pero lo fundamental es que la reflexión sobre lo que da sustento a los procesos educativos y a sus esfuerzos de calidad y equidad no se olvide o se dé por algo supuesto y obvio. Sobre los modos concretos de calidad y sus diversos abordajes, se invita a que el lector profundice en la bibliografía y referencias incluidas en este escrito.

Si utilizamos la definición del Diccionario de la Real Academia que expresa que calidad es "la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor" (Real Academia Española, calidad), es legítima la pregunta sobre qué juzgar al hablar de calidad en la educación. La educación es un ámbito que compromete al ser humano y por ello la visión que se tenga sobre ésta es fundamental para poder tener criterios en torno a la calidad. En otras palabras, cómo se entiende al ser humano, cuál es la visión antropológica desde la que se parte para dar forma a modelos educativos teóricos (eje ideológico, político, religioso, pedagógico, etc.) y a sus respectivos proyectos concretos (guarderías, escuelas, colegios, universidad, etc.) es la piedra desde donde se construye,

**La educación es un ámbito que compromete al ser humano y por ello la visión que se tenga sobre ésta es fundamental para poder tener criterios en torno a la calidad.**

desde donde se orienta y se dirige la educación. A diversas visiones antropológicas se corresponderán diversos modelos y proyectos educativos y consecuentemente distintos parámetros para juzgar sus esfuerzos de calidad. Desde el punto de vista formal, se puede decir que el primer parámetro de calidad es la consistencia que debe existir entre este eje teórico con su concreción: el eje de la organización educativa (Aguerrondo, s.f., Definición de la calidad de la educación); sin esta coherencia entre el modelo educativo y la realidad del proyecto concreto (escuela, colegio, etc.) no se podría hablar de calidad.

Sin ánimos de pontificar, en una síntesis apretada pero no diluida, se puede decir que el ser humano es un ser que es único, que tiene unicidad, que tiene una dimensión física y una dimensión espiritual, y finalmente, que es un ser relacional. No existen dos seres humanos idénticos, cada individuo tiene características únicas, modos irrepetibles de conocer, sentir, amar, leer, construir y aprender. Además de ser únicos, los seres humanos tienen unicidad, no son seres compuestos por una yuxtaposición de elementos, se da una integralidad vital en las personas. Desde esta integralidad se evidencian dos dimensiones fundamentales del hombre: lo físico y lo espiritual; el



ser humano necesita estímulos físicos para su desarrollo, necesita alimentarse, necesita ejercitar su cuerpo y además necesita alimentar y expresar lo que lleva adentro (sentimientos, emociones, deseos, pasiones). Este ser irrepetible, íntegro, necesitado de alimento y de poesía no está solo en este mundo,

necesita y se relaciona con otras personas, con la naturaleza, con sus creaciones (físicas y tecnológicas), y, desde muchas visiones de fe, se relaciona con lo trascendente.

El párrafo anterior muestra una posible visión sobre el ser humano que se ofrece al lector. Desde ella, o desde otras, se pueden generar preguntas sobre la educación y sus modelos, proyectos, calidad y equidad. Por ejemplo, si un proyecto educativo no permite que sus egresados cuenten no solo con un conjunto de conocimientos y habilidades actualizados, sino con condiciones para incorporar nuevos conocimientos y competencias, en su mundo laboral para poder conservar sus empleos con un ingreso que les permita satisfacer dignamente sus necesidades básicas (Braslavsky y Cosse, 2003, p.4) ¿Podremos hablar de calidad en la educación cuando ella no ayuda al ser humano desde la dimensión más básica como es la vida, la comida, la vivienda...? Esta es una posible pregunta pero hay muchísimas que pueden y deben surgir de la visión (o visiones) que se tengan sobre el ser humano, pues es a él, y no a otro a quien se dedica la educación. Si no hay calidad, en la vida del ser humano, y es la educación un factor que ayuda a conseguirla, ella misma debe revisarse, tanto en sus ejes fundamentales como en sus prácticas concretas. No puede existir una calidad educativa que no tome en cuenta la calidad de vida y de realización de las mujeres y de los hombres concretos para los que fue creada.

**No puede existir una calidad educativa que no tome en cuenta la calidad de vida y de realización de las mujeres y de los hombres concretos para los que fue creada.**



Quality education is not an easy concept to rate

By: Mariana Ávila  
Directora de Carrera de la Facultad de  
Ciencias Empresariales y Economía  
Universidad de Los Hemisferios  
[marianaa@uhemisferios.edu.ec](mailto:marianaa@uhemisferios.edu.ec)

“Education is not only a fundamental parameter of sustainable human development, but also essential to meet international targets on development, understood as a process of transformation of societies and individuals.  
“(UNESCO, 2007)

Conflict is inherent to human interaction, and it may happen among individuals, groups, institutions or communities. There are many ways to react towards conflict, and the most common are: confrontation, evasion, submission or taking the case before court. But the most effective and cost-efficient answer to conflict may be through the use of alternative methods for its resolution<sup>1</sup>, among them mediation. The intention of this article is to point out three core ideas related to mediation. First, analyze the definition and some interesting aspects of the method. Second, confront the concept of mediation with another alternative method: arbitration, in order to distinguish particular features of both. Finally, show some statistics of an important mediation center in Quito, in order to prove the practical utility of such method.

“Quality” difference is value transmitted in relation to what is common. If something has quality, it is perceived as less accessible than a variant of the same object, which lacks quality. Thus, the notion of quality implies two or more versions of the same thing, arranged in a hierarchical order that implies the relative presence of a valued characteristic. Given this implication, in the context of universal access, where often the terms of efficiency, effectiveness, equity and quality have been used as synonyms (Adams, 1993) anxiety to ensure quality has surfaced relatively recently. A first approach to the quality of education has been to think of it as effectively or, in other words, as the degree of effective implementation of the educational objectives. These objectives are usually conceived in terms of results and achievements of students and assessed through standardized tests or grades given by teachers. This conception has put the emphasis on the quality of the educational product, taking it as a criterion for the results achieved by students at the end of the learning process or key moments of the same. Undoubtedly,

such an approach is the first to be adopted in the industry sector, that considered the product perfection as the central quality criteria. So what does it mean in the context of quality education? Many definitions of quality in education exist, demonstrating the complexity and multifaceted nature of the concept. The OECD (1995), defines quality education as one that “ensures all young people acquire the knowledge, skills and attitudes necessary to prepare them for adult life.” Indeed, the term quality began circulating in the early eighties, becoming over the time an important element of educational discourse. The fact that the education ministers of member countries of the OECD met in 1990, at a conference titled “An education and quality education for all” (OECD, 1992), clearly shows the importance which by then had become a phenomenon already anticipated a decade earlier (OECD, 1983). As also stated in the presentation of the Ninth Spanish Conference of Education, dedicated to the same theme, “Quality and excellence are desirable goals of education and of all human endeavor. Nobody is against excellence and it is difficult to imagine a school or organization of their mediocrity satisfied” (Spanish Society of Education, 1988). The reasons that help explain the growing interest observed in a large numbers of countries by improving the quality of character education are both external and internal to the education system. Among the former may be mentioned the effect of the increasing pressure of the economy on education, largely a result of globalization and the new emphasis on education as a development or reconsideration of the role of the state in service provider. “Among the latter are to be cited factors such as the discomfort created in recent decades as a result of expansion and mass education systems registered, experienced the apparent tension between the pursuit of excellence and equity or disillusionment often by educational reform “(Tiana, 1996).

These details allow an understanding of education as a complex system integrated from a political, cultural and economic, so that the definitions of quality must be open to change and evolution based on the information, changing contexts, a new understanding of the nature of the challenges of education and all aspects of the quality of the system: students, learning environments, content, processes and outcomes.

And from a point of view even more critical but based on the same assumptions, some authors attribute eminently the term propaganda, highlighting and underlining ambiguity and vagueness that use these features allow interested: "Equal opportunities, efficiency, effectiveness and at present, quality of education, have been flags that have guided educational sector policy in recent decades. The common feature of these flags is the breadth of its objectives and the vagueness of its constituent elements. Therefore, the quality of education is associated with high doses of ambiguity, which has facilitated its rapid adoption by the different social, as everyone fills it with your own content and tries to orient toward their particular goals" (Alvarez-Tostado, 1989). Based on this ambiguity, bringing together the many dimensions that contribute to the quality of education - students, environment, content, process and outcome - is a difficult task. It requires knowledge, resources,



commitment and willingness to change. So it is important to note that the quality of education is linked to the goals and objectives of the various educational projects, must build upon the fact of being a person, to deal with possibilities of overcome the challenges that will face throughout life in its various areas of development.

In conclusion: it is a fully formed human being, and under the circumstances of the here and now, that is, of place and time, allowing us to realize the idea of quality education in two basic concepts, personalization and social relevance, following the latter point approaches UNESCO, understanding that: "Education is not only a fundamental parameter of sustainable human development, but also essential to meet international targets on development, understood as a process of transformation of societies and individuals." (UNESCO, 2007)

**A first approach to the quality of education has been to think of it as effectively or, in other words, as the degree of effective implementation of the educational objectives.**

### Notes

Adams, D. (1993). Defining educational quality. Improving Educational Quality Project Publication # 1: Biennial Report. Arlington, VA: Institute for International Research.

Alvarez-Tostado, C. (1989). The quality of education: a discourse analysis, Unpublished doctoral dissertation, University Complutense of Madrid.

OECD (1983). Compulsory Schooling in a Changing World, Paris, OECD.

OECD (1992). High-Quality Education and Training for All, Paris, OECD.

OECD (1995). Performance Standards in Education. In Search of Quality, Paris, OECD.

Spanish Society of Pedagogy (1988). The quality of schools, Alicante, Institute for Juan Gil-Albert and Savings Bank of Alicante.

Itana, A. (1996). The dilemmas of the quality and the role of assessment, Topics for Discussion, No 20, pp. 46-51.

UNESCO (2007). Global Action Plan: improving support to countries to achieve the EFA goals. Groundwork for increased concerted efforts of the sponsoring agencies of the World Bank -EFA -UNFPA-UNDP- UNESCO -UNICEF.



**¡ Imagínese lo que una nueva sonrisa puede crear en su vida !**



**DENTALASER**  
La Nueva Odontología



[www.dentalaser.com.ec](http://www.dentalaser.com.ec)

Prensa 3129

☎ 2456199

Shyris 1900

☎ 2273270

Ventura Mall

☎ 2377159

# Verdadera Calidad Educativa



Por: **Montserrat Gortaire**  
Psicóloga Educativa  
IMF  
info@imf.ec



**Los primeros y principales maestros debemos ser los padres. Somos los padres quienes, con un conocimiento mejor de nuestros hijos y con el deseo incondicional de su desarrollo como personas en todos sus aspectos, tenemos la gratificante obligación de velar por su educación.**

**E**n el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española la definición del término calidad es la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. Y por un efecto semántico, cuando se utiliza como adjetivo adquiere la connotación de superioridad o excelencia.

Así mismo el término educación: “acción o acto de educar: desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales del niño o del joven por medio de preceptos, ejercicios, ejemplos, etc” .

Según estas definiciones una educación de calidad requiere entonces procurar el óptimo nivel de desarrollo

o perfeccionamiento de la persona. Pero cabe aclarar que la educación de calidad debe comprender a la persona completa. La persona con todas sus dimensiones: física, afectiva, voluntaria, intelectual y espiritual.

Sería interesante que los estándares internacionales de evaluación de calidad incluyeran estos aspectos y así mismo, sería fundamental que las instituciones educativas no los perdieran de vista.

Como se puede deducir, es impensable un proceso educativo excelente o de calidad sin entender una interacción humana y por supuesto, no cualquier tipo de interacción. Existen significativas diferencias entre la educación virtual y la educación personal; entre la educación masificada y la educación individualizada o entre el estudiante como producto competente y competitivo y el alumno como persona completa. Solo una interacción entre personas puede concluir en un proceso educativo y la calidad de las personas o al menos su lucha por ser cada día mejores concluirá en un proceso educativo excelente.

Si bien el eje de la educación contemporánea es el estudiante, considero un grave error no fomentar la formación de los maestros que superen el concepto del profesor común o del facilitador de aprendizajes.

## La educación de calidad debe comprender a la persona completa. La persona con todas sus dimensiones: física, afectiva, voluntaria, intelectual y espiritual.

El maestro, que además de incluir los conceptos anteriores hace todo lo que está en sus manos para lograr el desarrollo completo de sus estudiantes, no solamente facilitando y evaluando sus aprendizajes sino inculcando virtudes y formando en valores.

¿Cómo puede lograrse una verdadera educación de calidad?

Los primeros y principales maestros debemos ser los padres. Somos los padres quienes, con un conocimiento mejor de nuestros hijos y con el deseo incondicional de su desarrollo como personas en todos sus aspectos, tenemos la gratificante obligación de velar por su educación y tomar en cuenta que el rol de las instituciones educativas es subsidiario al papel educativo de los padres. Cambiar este orden puede ser errático ya que estaríamos negando que la educación empieza desde el mismo nacimiento o incluso desde antes y también estaríamos delegando a las instituciones y a los profesores aspectos de vital importancia para la formación de nuestros hijos. Por el contrario, estar pendientes y en constante comunicación con la institución educativa que elegimos, además de fortalecer lazos sociales importantes podemos potenciar efectos muy positivos en el desarrollo total de las personas involucradas: no solo en nuestros hijos sino en los maestros, en las familias y en la sociedad.

Acierta definitivamente, la institución educativa que involucra a los padres y les ayuda a cumplir su rol protagónico en la educación y acierta doblemente cuando ejerce su papel de formadora de maestros que finalmente logra que su formación trascienda en efectos de competencia y competitividad de estudiantes, y en la búsqueda de su propio desarrollo y perfeccionamiento como personas humanas. En definitiva que construyan su felicidad y no solo su éxito.

La educación de calidad, la educación excelente, busca la felicidad de todos los que forman parte del proceso educativo y si analizamos al ser humano podremos observar que la felicidad, es decir la búsqueda del desarrollo de todas sus dimensiones tiene trascendencia, es decir, desborda la individualidad y se expande hacia la sociedad. Por eso, la educación de excelencia incluye la formación personal enfocada al servicio de la sociedad.

La educación de calidad es la que fomenta la entrega de los talentos personales al servicio de las necesidades de la sociedad y es éste el único modo de hacer que una sociedad, pueblo o país avance hacia su verdadero desarrollo.

Para entender de un modo, algo más simple, la educación de calidad hay que compartir con niños pequeños, observar su deseo de servir a los demás, cuando sueñan en sus trabajos sueñan en ser bomberos, médicos, policías y todas las profesiones imaginables. También sueñan en ser padres, sabiendo lo importante de cada una de las opciones y no piensan en el éxito ni en la competitividad pero sí piensan en la entrega y el servicio.

La educación de calidad seguramente promovería el desarrollo de estos sueños en lugar de encaminarlos al simple éxito.

En conclusión, una verdadera educación de calidad, debe estar muy bien asentada en una familia que luche cada día por ser mejor, complementada subsidiariamente con una institución educativa que además de enseñar todo lo necesario para el éxito, inculque valores y fomente la entrega de los talentos personales al servicio de los demás, al servicio de la sociedad. Una educación de calidad es la que nos acompaña en el descubrimiento de nuestra personal misión en el mundo, en el descubrimiento de la verdadera felicidad.

**La educación de calidad es la que fomenta la entrega de los talentos personales al servicio de las necesidades de la sociedad y es éste el único modo de hacer que una sociedad, pueblo o país avance hacia su verdadero desarrollo.**

### Bibliografía

- 1 Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Versión Actualizada on-line 2012.
- 2 Ibídem.

## Mi experiencia en Escuela de Líderes

Muy gratificante pues este proceso de formación brinda las herramientas adecuadas para un desarrollo integral hacia el crecimiento personal y profesional, además es un espacio de integración con nuestros colegas quienes silenciosamente son nuestros mayores pilares de apoyo en el cumplimiento de nuestras metas.

Esta experiencia ha sido posible gracias a la visión de Claro para estimular la formación de sus colaboradores en un entorno laboral de compromiso, liderazgo e innovación permanente. Los planes de capacitación continua permiten fortalecer competencias, adquirir nuevos conocimientos y manejar nuevas herramientas.

---

**María José Proaño**  
Jefe de Relaciones Públicas Sierra  
Claro Ecuador  
mproano@claro.com.ec

---

## Mi Experiencia en el INDEG

Para compartirles mi experiencia en el INDEG, quiero destacar las Magistrales Jornadas de Liderazgo, Delegación y Trabajo en Equipo; las excelentes sesiones de coaching que me dieron pautas que aplicar inclusive en mi vida personal; la calidad de sus Instructores y la buena coordinación de cada jornada. No obstante, no puedo dejar de mencionarles sobre una particular experiencia: el involucramiento en la búsqueda de soluciones de casos reales de otras empresas. La experiencia de estudio mediante el Método del Caso, me llevó analizar en detalle casos planteados de diferentes industrias, haciendo que el Programa de Formación de Líderes sea una enriquecedora experiencia de roles, que basada en el aprendizaje me permitió ver cada caso desde diferentes puntos de vista con múltiples soluciones. Muchas gracias INDEG.

---

**Johnny R. Candell Grijalva**  
Jefe de Ventas Masivas  
Claro  
johnny.candell@claro.com.ec

---



# PCG PROGRAMA DE COMPETENCIAS GERENCIALES



QUITO  
9 de mayo

GUAYAQUIL  
6 de junio

Jueves  
16h00 a 21h00

**EL CRECIMIENTO en manos de líderes, con visión integral.**

#### ENFOQUE DEL PROGRAMA

El PCG está diseñado para aquellos emprendedores, directores, gerentes o ejecutivos que busquen el perfeccionamiento de sus competencias y un desarrollo profesional de alto nivel; o para aquellas empresas que vieron fortalecer las competencias directivas y de gestión de sus colaboradores.

#### MAYOR INFORMACIÓN

QUITO  
infoprogramas@indeg.edu.ec  
022 403 299 / 022 2811 712  
GUAYAQUIL  
programas@indeg.edu.ec  
042 380 881 / 042 380 883



**DE LOS HEMISFERIOS**

S A B E R Y S A B E R H A C E R



[www.uhemisferios.edu.ec](http://www.uhemisferios.edu.ec)

[www.indeg.edu.ec](http://www.indeg.edu.ec)

# PENTAGON

## Business Consulting



[infoasesorias@pentagono.pro.ec](mailto:infoasesorias@pentagono.pro.ec)

• Móvil 0983359432

El logro de la eficacia en la implementación estratégica  
Generando valor constante  
Aprovechando las herramientas tecnológicas  
Diseñando procesos de mejora  
Con talento y potencial en constante desarrollo