



## **UNIDAD DE POSGRADOS**

### **MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Tesis previo a la obtención del título de Máster en  
Administración de Empresas

#### **TITULO**

**“Diseñar un Modelo de Gestión de la Calidad educativa  
aplicando la Norma ISO 9001:2000 para Hansei  
International Christian Academy”**

#### **AUTORES.**

**Virginia Ibeth Naranjo Solís            y            Paco Arcesio  
Santillán Logroño**

#### **DIRECTOR**

**Ingeniero José Chamorro**

## Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	- 1 -
INTRODUCCIÓN	- 2 -
OBJETIVOS	- 3 -
<b>Objetivo General</b>	- 3 -
<b>Objetivos Específicos</b>	- 3 -
1. GENERALIDADES DE HANSEI INTERNATIONAL CHRISTIAN ACADEMY	- 4 -
2. MARCO TEORICO	- 6 -
<b>2.1 Definición y Clasificación de Sistemas</b>	- 6 -
<b>2.1.1 Sistema discreto</b>	- 6 -
<b>2.1.2 Sistema continuo</b>	- 6 -
<b>2.2 Teoría de Modelos</b>	- 7 -
<b>2.3 Introducción al concepto de calidad</b>	- 8 -
<b>2.4 Del control de la calidad a la calidad total</b>	- 9 -
<b>2.5 Calidad en la educación</b>	- 9 -
<b>2.6 Estándares de calidad</b>	- 10 -
<b>2.7 Organización internacional para la estandarización ISO</b>	- 10 -
<b>2.8 Normas básicas de la familia ISO 9000: 2000</b>	- 11 -
<b>2.10 Enfoque basado en procesos</b>	- 14 -
<b>2.11 Organismos de certificación de sistemas acreditados</b>	- 16 -
3. FORMULACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD	- 19 -
<b>3.1 Metodología</b>	- 19 -
<b>3.2 Ambiente Externo</b>	- 21 -
<b>3.2.1 El valor de ISO</b>	- 21 -
<b>3.2.2 Problemas en la educación</b>	- 21 -
<b>3.3 Ambiente interno</b>	- 22 -
<b>3.3.1 Diagnóstico</b>	- 22 -
<b>3.4 Ambiente Laboral</b>	- 23 -
<b>3.5 Desempeño del docente</b>	- 24 -
<b>3.6 Análisis estratégico</b>	- 25 -
<b>Ambiente Externo</b>	- 25 -
<b>Ambiente Interno</b>	- 25 -
<b>3.7 Formulación del Sistema de Calidad</b>	- 27 -

<b>3.8 Formulación del Modelo de Calidad</b>	- 28 -
<b>3.8.1 Filosofía y Política de Calidad</b>	- 29 -
<b>3.8.2 Organización para la Calidad</b>	- 29 -
<b>3.8.3 Excelencia Personal</b>	- 29 -
<b>3.8.4 Aseguramiento de la Calidad</b>	- 29 -
<b>4. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	- 31 -
<b>4.1 Manual de Calidad</b>	- 31 -
<b>4.1.1 Contenido del Manual</b>	- 31 -
<b>Tabla No.3 Lineamientos Norma ISO 9001:2000</b>	- 32 -
<b>Fuente: Norma ISO 9001:2000</b>	- 32 -
<b>4.2 Manual de Procesos, Registros y Documentos</b>	- 32 -
<b>Fuente: Virginia Naranjo-Paco Santillán</b>	- 35 -
<b>La Norma ISO 9001:2000 especifica seis Procesos básicos para un Sistema de Gestión de Calidad:</b>	- 36 -
Control de Documentos	- 36 -
Control de Registros	- 36 -
Auditorías Internas	- 36 -
Control del Producto no conforme	- 36 -
Acciones Correctivas	- 36 -
Acciones Preventivas	- 36 -
<b>4.2.1 Contenido del Manual</b>	- 37 -
<b>4.3 Manual de Funciones y Requisitos</b>	- 40 -
<b>4.3.1 Contenido del Manual</b>	- 40 -
<b>4.4 Diseño de los Manuales</b>	- 42 -
<b>ALCANCE DE LAS INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	- 61 -
<b>Mejora</b>	- 61 -
Mejora Continua	- 61 -
Acción correctiva	- 62 -
Acción preventiva	- 62 -
<b>5. INDICADORES DE GESTIÓN DEL SISTEMA</b>	- 62 -
<b>5.1 Generalidades</b>	- 62 -
<b>5.2 Sistema de Indicadores de Gestión en las Instituciones Educativas</b>	- 62 -
<b>6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA</b>	- 68 -
<b>6.1 Sensibilización</b>	- 68 -

---

<b>6.1.1 Identificación de las razones de cambio:</b>	- 68 -
<b>6.1.2 Compromiso de la Dirección</b>	- 68 -
<b>6.1.3 Definición de la Estructura Organizacional del Proceso</b>	- 68 -
<b>6.1.4 Educación de Calidad</b>	- 69 -
<b>6.2 Planeación Estratégica</b>	- 69 -
<b>6.3 Elementos del Modelo de Gestión de Calidad Educativa</b>	- 69 -
<b>6.3.1 Filosofía y Políticas de Calidad</b>	- 70 -
<b>6.3.1.1 Marco Legal</b>	- 70 -
<b>6.3.1.2 Filosofía Institucional</b>	- 71 -
<b>6.3.2 Organización para la calidad</b>	- 72 -
<b>6.3.3 Excelencia Personal</b>	- 73 -
<b>6.3.3.1 Mejoramiento del Clima Organizacional</b>	- 73 -
<b>6.3.3.2 Capacitación y educación para el trabajo</b>	- 74 -
<b>6.3.3.2.1 Diplomado</b>	- 74 -
<b>6.3.3.2.2 Fortalecimiento Académico</b>	- 86 -
<b>6.3.3.2.3 Estímulos</b>	- 86 -
<b>6.3.3.2.4 Personal Administrativo</b>	- 86 -
<b>6.3.3.2.5 Programa de Desarrollo Humano</b>	- 92 -
<b>6.3.3.2.6 Programa de Desarrollo Estudiantil</b>	- 92 -
<b>6.3.4 Asegurar la Calidad</b>	- 92 -
<b>6.3.4.1 Evaluación y Mejoramiento del Sistema</b>	- 92 -
<b>6.3.4.2 Programa de Mejoras</b>	- 94 -
<b>7. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO</b>	- 94 -
<b>7.1 Costos de Implementación</b>	- 94 -
<b>7.2 Costos de Mantenimiento</b>	- 95 -
<b>8.-CONCLUSIONES</b>	- 96 -
<b>9. RECOMENDACIONES</b>	- 97 -
<b>ANEXOS</b>	- 98 -
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL EN CENTROS EDUCATIVOS</b>	- 108 -
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>	- 111 -
<b>10. Lista de Tablas</b>	- 112 -
<b>11. Lista de Figuras</b>	- 112 -
<b>Bibliografía</b>	- 112 -

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este trabajo diseña un Modelo de Gestión de Calidad Educativa en Hansei International Christian Academy.

Con el afán de mejorar la calidad educativa y los servicios que ofrece la institución surge la idea de implementar un modelo de calidad que le permita asegurar la calidad de los servicios educativos ofertados.

Entre Febrero y Mayo de 2008 se estudiaron varios modelos de calidad, para Junio del mismo año el modelo del sistema de calidad quedó formulado. Dicho modelo comprende cuatro elementos principales: Políticas de calidad, Organización para la calidad, Excelencia Personal y Aseguramiento de la Calidad. Cada elemento considera conceptos claves considerados para obtener el éxito del sistema de calidad educativa.

La estrategia principal se ha aplicado al cuerpo docente, esperando como respuesta un cambio de actitud en primera instancia ante a los alumnos y posteriormente frente a los nuevos paradigmas institucionales.

Para la capacitación de los docentes en los nuevos paradigmas educativos, se dicta el seminario que comprende los temas: Liderazgo Educativo, Calidad en el Aula, Calidad en la Docencia, Técnicas y Métodos de Evaluación y Formación de Formadores.

En el área administrativa se forma el equipo de mejora y se capacita para manejar el concepto de trabajo en equipo.

Con el objetivo de incorporar la mejora continua en todos los procesos académicos-administrativos se recomienda como siguiente paso la certificación ISO 9001: 200, metodología probada a nivel internacional.

## INTRODUCCIÓN

### ¿Qué hace que una institución educativa sea efectiva?

El reto que enfrentan maestros e instituciones es cómo combinar las investigaciones realizadas junto a las necesidades sociales y psicológicas de los jóvenes. ¿Cómo se puede mejorar las instituciones para que puedan aumentar ambos el éxito de los estudiantes como seres humanos y el éxito académico?

A través de muchos trabajos, los investigadores han constatado la coincidencia de al menos cuatro factores que hacen que las instituciones tengan éxito

**El primer factor: Liderazgo del director.** Debe ser colaborador, buscando siempre la participación del profesorado y favoreciendo la implantación de nuevos proyectos. La labor del director debe articular claramente los objetivos de la institución. Además, debe tener una presencia muy visible en las clases y los pasillos. No olvidar, que la dirección está activamente involucrada en el diagnóstico de posibles problemas que puedan surgir y para ello crear un clima positivo en toda la institución es esencial.

**El segundo factor: Una institución tiene que tener una misión muy clara.** La labor del director aquí es clave. Debe encontrar tiempo para desarrollar una visión de lo que debería ser una institución y compartir esa visión con todos los miembros de la comunidad educativa (profesores, alumnos y padres). La tarea del director es articular la misión de la institución poniendo énfasis en los proyectos innovadores y en las mejoras integrales.

**El tercer factor: Crear un clima de orden y seguridad.** Este clima de orden debe involucrar a las familias y a toda la comunidad educativa en las actividades escolares creando un entorno donde los profesores y los estudiantes sean tratados con respeto. Los problemas de los estudiantes deben ser identificados cuanto antes para evitar que se enquisten.

**El cuarto factor: Altas expectativas que la dirección debe tener en los resultados de sus alumnos.**

Los estudios realizados en algunos de los centros que funcionan muy bien en EEUU demuestran que las altas expectativas que tienen los profesores respecto a sus alumnos se plasman en evaluaciones muy satisfactorias.

El equipo de profesores espera de los alumnos buenos resultados y que esos buenos resultados sean producto de una buena enseñanza.

En la actualidad la calidad se ha convertido en una necesidad ineludible para lograr una participación dentro del mercado; por esta razón es importante basar los Sistemas de Gestión de Calidad en las normas ISO que son el reflejo de una aprobación internacional de los estándares de calidad, por lo cual aumenta cada

vez más el número de organizaciones decididas a implementarlas.

Ecuador no está ajeno a este proceso de implementación de Sistemas de Gestión de Calidad basados en las normas ISO 9000, debido a la globalización y la progresiva desaparición de los mercados tradicionales, esto hace que el país se vea en la obligación de introducir sus productos y servicios en el mercado internacional

Por ello, este trabajo tiene como objetivo ofrecer una metodología para implementar un sistema documentado que cumpla con los requisitos de las normas ISO 9001:2000 específicamente y que pueda ser aplicada a una institución educativa para que logre obtener posteriormente una acreditación que la habilite para la consecución de recursos a nivel nacional e internacional.

Cada día es mayor el número de instituciones educativas que buscan implementar un sistema de mejoramiento que asegure la calidad de los servicios que ofrece.

Actualmente existen organizaciones como la Dirección Nacional de Educación, encargadas de propiciar estrategias para el seguimiento permanente de la formulación, reglamentación y puesta en marcha de políticas en torno a la calidad educativa.

**Esta metodología presenta un enfoque basado en procesos** que permite identificar y gestionar las diferentes áreas de la organización para obtener resultados de desempeño, eficacia del proceso, así como promover la mejora continua.

Este trabajo describe la experiencia en el diseño de un Modelo de Gestión de Calidad Educativa en Hansei International Christian Academy.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión de la Calidad educativa aplicando la Norma ISO 9001:2000 para Hansei International Christian Academy

### Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el diseño de un modelo de gestión de la calidad educativa.
- Documentar los procesos involucrados dentro de la cadena de valor que se relacionen directamente con el Modelo de Gestión de Calidad educativa y los documentos requeridos por la Norma ISON 9001:2000.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Hansei International Christian Academy
- Diseñar una propuesta de mejoramiento de los procesos actuales del Centro.
- Diseñar una propuesta de Modelo de Gestión de transición que permita

obtener la Certificación de la Calidad educativa mediante la aplicación de los requerimientos de la norma ISO 9001:200.

- Evaluación Económica del proyecto

## **1. GENERALIDADES DE HANSEI INTERNATIONAL CHRISTIAN ACADEMY**

Es una institución cristiana evangélica mixta particular de jornada extendida: de ocho de la mañana a cuatro de la tarde, ofrece una educación integral, técnica, científica, tecnológica, cultural y espiritual, basada en valores y principios cristianos. Consta de las secciones: Preescolar, Educación Básica y Bachillerato en Ciencias con especialización en: Físico Matemático, Químico Biólogo y Sociales. La institución está ubicada al norte de Quito, en la calle A Cóndores y Panamericana Norte kilómetro nueve y medio a pocos metros del intercambiador de Carcelén, diagonal a Yambal. Cuenta con todos los servicios básicos y una buena infraestructura.

Su visión global pone énfasis en el desarrollo y potencialización de las inteligencias múltiples. Cuenta con personal profesional, multidisciplinario, capacitado en la educación y con amplia experiencia. Ofrece servicios: pedagógico, psicológico, espiritual, médico, administrativo y de apoyo académico.

En la Institución trabajan en la sección secundaria, sección a la cual se orienta este trabajo 18 Docentes, una Rectora, una Vicerrectora, Un Presidente Ejecutivo, una Vicepresidenta Ejecutiva, un Coordinador de Inglés, una Secretaria, una Contadora, Una Jefe De Recursos Humanos y Financieros, Una Administradora del Almacén, un Médico, una Psicóloga, una Pastora, un Pastor, un Chef, 3 Ayudantes de cocina, un Guardia, un Conserje y tres Personas de Servicio y Limpieza.

### **Visión**

Ser referente internacional de excelencia en la formación de líderes con visión global, principios Cristo-céntricos, educados y capacitados con el fin de desarrollar sus dones y talentos para el cumplimiento del propósito de Dios en la sociedad.

### **Misión**

Hansei Internacional Christian Academy, existe para promover en la niñez y juventud, educación integral que facilite la oportunidad de llegar a ser adultos cristianos responsables y realizados, líderes con visión global.

Este proyecto tiene como fin establecer la documentación que la Institución necesita para su posterior certificación en calidad. La certificación traerá a mediano y largo plazo, un incremento en la calidad de los procesos: administrativos, formativos, pedagógicos, académicos, de convivencia y financieros, que se verá reflejado en el desarrollo y la transformación cultural de todos los miembros de Hansei International Christian Academy

Un instrumento idóneo para lograr este fin es la norma ISO 9001:2000, la cual constituye el conjunto de parámetros que se refieren a los Sistemas de Gestión de Calidad tanto en la producción de bienes y servicios como en el tema ambiental. Su objetivo primordial es la estandarización de formas de producción y prestación de servicios que cumplan con los requerimientos de calidad necesarios, para aumentar la calidad de un producto o la calidad en la

Prestación de servicios. De igual forma se busca incrementar la competitividad de los mismos ante la inminente demanda de productos y servicios cuyos componentes y procesos de fabricación se efectúen en un contexto donde se acaten los estándares internacionales de calidad.

Una herramienta de auto evaluación permite conocer y documentar el estado de sus procesos de gestión y formular estrategias de mejoramiento, conocer y difundir experiencias significativas en la generación y aplicación de enfoques de gestión y organización orientados hacia la calidad.

A través del proceso de auto evaluación se pretende identificar el nivel de gestión de la institución educativa examinando su capacidad para asimilar en el tiempo los procesos de cambio y alcanzar los resultados que se ha propuesto.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1 Definición y Clasificación de Sistemas

Es conveniente estudiar mediante un enfoque de sistemas todas las situaciones susceptibles de mejorar, es decir estudiar el comportamiento de sistemas completos en lugar de enfocarse solo en las partes.

Un sistema puede definirse como un conjunto de cantidades que actúan o se interrelacionan para lograr un objetivo. Los sistemas se pueden clasificar en:

- Sistema Discreto
- Sistema Continuo

#### 2.1.1 Sistema discreto

El estado de las variables cambia instantáneamente en puntos diferentes en el tiempo.

#### 2.1.2 Sistema continuo

El estado de las variables cambia continuamente respecto al tiempo.

En la realidad poco son los sistemas que son totalmente discretos o continuos, en la mayoría predomina un tipo de cambio de estado que hace posible ubicarlo en una determinada clasificación.

Los elementos del sistema son los componentes, partes y subsistemas que realizan una función o proceso. Las relaciones entre esos elementos y la manera en que interactúan determinan el comportamiento del sistema.

Todos los sistemas tienen ciertas características en común:

**Cambio:** La condición o estado real de un sistema es el resultado integrado del pasado y la base para el futuro.

**Medio de un sistema:** conjunto de elementos y sus principales propiedades, que a pesar de no formar parte del sistema, si se modifica puede producir un cambio en el estado del sistema.

**Tendencia al bajo rendimiento:** Los sistemas complejos generalmente frenan, con el tiempo, a un estado de bajo rendimiento.

**Interdependencia:** Ninguna actividad dentro de un sistema complejo tiene lugar en un aislamiento total. Cada evento se ve influenciado por sus predecesores y afecta a sus sucesores.

<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.scribd.com/doc/16058522/Clasificacion-de-Los-Sistemas>  
<http://cnx.org/content/m12822/latest/>  
<http://www.monografias.com/trabajos12/pubenint/pubenint.shtml>  
[http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/sistemasdeproduccionfundamentos/](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/sistemasdeproduccionfundamentos/)

**Organización:** Todos los sistemas complejos consisten en elementos altamente organizados. Las partes se combinan en jerarquías de subsistemas, los cuales interactúan para llevar a cabo la función del sistema.

Los elementos del sistema son los componentes, partes y subsistemas que realizan una función o proceso. Las relaciones entre esos elementos y la manera en que interactúan, determinan el comportamiento del sistema.

## 2.2 Teoría de Modelos

Un modelo es una representación de un objeto, sistema, o idea, de forma diferente a la identidad misma. La conceptualización y el desarrollo de modelos han tenido un papel sobresaliente en el desarrollo tecnológico o en el estudio y análisis de sistemas.

Son cinco los principales usos de los modelos:

- Ayuda para el pensamiento
- Ayuda para la comunicación
- Ayuda de predicción.
- Ayuda para la experimentación
- Entrenamiento e instrucción

Existen diferentes formas de estudiar y plantear un modelo, el proceso mediante el cual el analista deduce el modelo es una experiencia, diferente y propia. La intuición juega un papel importante soportado el planteamiento en datos objetivos, de tal manera que el modelo elaborado sea lo más representativo posible de la realidad.

Debido a que los modelos simbólicos o matemáticos utilizan símbolos para representar una entidad, son los más abstractos y los más generalizados en el estudio de sistemas.

Un sistema comprende los siguientes conceptos:

**Elementos**, son los componentes de cada sistema

**Proceso de conversión**, mediante el cual los elementos del sistema pueden cambiar de estado. Generalmente este proceso agrega valor a las entradas.

**Entradas y recursos**. Las entradas son los elementos sobre los cuales se aplican los recursos.

**Salidas**, son los resultados del proceso de conversión del sistema

**Figura**, es un diagrama esquemático de un sistema y su medio.

**El medio**, es imperativo decidir sobre los límites del sistema, debido a que esto nos dirá que variables están bajo nuestro control y que es lo que se considera como ambiente externo.

**Propósito y función**, todos los sistemas deberán tener su razón de existir, o estudiarse.

**Atributos**. Los elementos del sistema están dotados de atributos o propiedades.

Los atributos pueden ser "cuantitativos" o "cualitativos".<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <http://es.shvoong.com/social-sciences/1721370-teor%C3%ADa-modelos/>  
<http://www.monografias.com/trabajos16/modelos-valoraciones/modelos-valoraciones.shtml>  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema>

**Metas y objetivos.** En la medida en la que se disminuye el grado de abstracción los enunciados de propósito serán mejor definidos.

**Componentes, programas y misiones,** son los elementos compatibles para trabajar hacia un objetivo definido.

**Estructura,** se relaciona con la forma de las relaciones que mantienen los elementos del conjunto.

### 2.3 Introducción al concepto de calidad

El concepto de Calidad se ha desarrollado a través de los años, siendo de fundamental importancia los distintos conceptos de calidad emitidos por diferentes pensadores a lo largo del tiempo. Cuatro son los precursores más importantes de la calidad: Edward Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum y Philip B. Crosby.

Calidad es sinónimo de excelencia, de perfección, representa el cómo hacer las cosas para satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar cada día los procesos y sus resultados. La concepción de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización, a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

Los intereses de las empresas por perseguir la calidad son: en primer lugar, la satisfacción del cliente, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas; en segundo lugar orientar la cultura de la organización dirigiendo esfuerzos hacia la mejora continua, introduciendo métodos de trabajo que lo faciliten y finalmente motivar a sus empleados para que sean capaces de producir productos o servicios de alta calidad.<sup>3</sup>

El interés de muchas empresas por la calidad obedece a la necesidad de encontrar una estrategia para continuar en el mercado. Asegurar niveles determinados de productividad y competitividad que posibiliten su supervivencia. Desde esta perspectiva la calidad no solo afecta a los aspectos estrictamente técnicos de los productos o de los servicios, también se nota su efecto en las relaciones de la empresa con sus clientes y en lo que éstos esperan de las empresas.

Actualmente para muchas compañías, la preocupación por la calidad se traduce en una estrategia para competir en su mercado; la calidad se ha convertido en una necesidad estratégica y en un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos. La empresa que desea ser líder debe saber qué espera y necesita su clientela potencial, producir un buen producto, cuidar las relaciones con sus clientes y, para lograrlo, es común que las empresas vinculen su estrategia de mercadeo a su sistema de calidad.

---

<sup>3</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>  
<http://gepsea.tripod.com/sistema.htm>

La década de los noventa dio un fuerte impulso al diseño e implantación de Sistemas de Calidad Total. En los mismos se contempla el involucramiento de todas las áreas de la organización, la identificación de los requerimientos de los clientes, el diseño de procesos y procedimientos más rápidos, estructuras organizacionales menos verticales, un nuevo liderazgo, se puede apreciar como el concepto de calidad evolucionó, de solamente ser responsabilidad de solo un departamento llamado de control de calidad, a ser un estilo de vida, enmarcado en un sistema administrativo denominado **Sistema de Calidad Total**.

## 2.4 Del control de la calidad a la calidad total

El mayor desarrollo de las modernas técnicas de calidad y, el enfoque que se engloba bajo el título de Calidad Total, se produjo como consecuencia de la transformación de la industria japonesa tras la Segunda Guerra Mundial.

El objetivo de las acciones de control de la calidad consiste en identificar las causas de la variabilidad para establecer métodos de corrección y de prevención y para lograr que los productos fabricados respondan a las especificaciones de diseño.

Los principios de la Calidad Total incluyen: ejemplaridad de la dirección, preocupación por la mejora continua, adhesión de todos los profesionales, cambio en la cultura de la organización para introducir y compartir los valores de la preocupación por la mejora, evaluación y planificación de la calidad, rápida circulación de la información, incorporación del punto de vista del cliente, e importancia del cliente interno.

El control total de calidad significa sencillamente que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad.<sup>4</sup>

## 2.5 Calidad en la educación

El sector educativo ha adoptado sistemas de calidad en las instituciones alrededor de todo el mundo principalmente en Estados Unidos y Europa.

Las Instituciones Educativas, buscan mejorar permanentemente sus procesos, crecer, lograr sus objetivos, alcanzar sus metas trazadas, satisfacer a sus clientes y ser cada vez mejores.

Ya que la razón de ser de una Institución Educativa es la formación de sus estudiantes, todos los procesos que se lleven a cabo, deben enfocarse a su satisfacción. Encaminando todos los esfuerzos de la Institución para que pueda cumplir con su papel, que sienta pasión por lo que hace y que su deseo de mejorar sea su principal motivación para el aprendizaje. El estudiante debe llegar a ser el gerente de su proceso de crecimiento personal en todos los aspectos: humano, intelectual, social, espiritual, físico, afectivo y moral. La Institución debe proveer los medios y el ambiente propicio para que los estudiantes puedan cumplir con su rol, a través de procesos pedagógicos que

---

<sup>4</sup> <http://www.slideshare.net/EUPG26/calidad-total>

<http://www.monografias.com/trabajos55/calidad-y-etica/calidad-y-etica2.shtml>

<http://www.scribd.com/doc/6286437/Tipos-de-Estructura-Organizacional>

motiven el aprendizaje continuo.

La educación debe tomar en cuenta las diferencias individuales, no todos los estudiantes tienen las mismas aptitudes y habilidades, no todos aprenden de la misma forma.

La Institución educativa debe buscar los medios y procedimientos para llegar a cada uno de ellos, y explotar su potencial. Se debe ayudar a cada estudiante a descubrir sus habilidades y potencialidades para canalizarlas adecuadamente.

El maestro es uno de los agentes más importantes en el proceso de enseñanza, debe convertirse en un orientador del aprendizaje y de la formación de sus estudiantes, tomar conciencia de su papel de liderazgo, convertirse en ejemplo permanente para sus estudiantes y gerenciar su trabajo. La Institución debe diseñar mecanismos que permitan conocer sus necesidades y satisfacerlas con el objetivo de facilitar y cooperar en el logro de su trabajo.

Hansei International Christian Academy apuesta por un programa integral que abarque desde la administración de la educación hasta la práctica docente; la renovación, no solo de los planes de estudio, sino la formación de maestros y su profesionalización.

## 2.6 Estándares de calidad

La estandarización son acuerdos documentados, aprobados por consenso, contienen especificaciones técnicas y criterios precisos a ser usados como reglas, lineamientos, o definiciones de características que aseguran que los materiales, estructuras, productos, procesos, resultados y servicios se ajustan a sus propósitos.

Existen organismos normatizadores de estos estándares que luego de un exhaustivo análisis, por acuerdo y consenso internacional documentan de manera escrita las normas acordadas. Característica indispensable para el éxito de toda Norma, es que sea usada para los fines de una acreditación, que refleje la necesidad de ser aprobada y aceptada previamente como válida por las instituciones que a ella se sometan, y no una imposición de distintas normas diseñadas por distintos organismos acreditadores.<sup>5</sup>

## 2.7 Organización internacional para la estandarización ISO

La organización Internacional para la estandarización (International Organization for Standardization ISO) es un organismo consultivo de las Naciones Unidas que tuvo sus inicios en 1926 cuando 22 países se reunieron para fundar la Federación Internacional de los Comités Nacionales de Normalización, ISA (International Standardizing Associations). Organismo que fue sustituido en 1947 por la ISO, con sede en Ginebra. Cada país miembro está representado

---

<sup>5</sup> <http://www.monografias.com/trabajos34/control-calidad/control-calidad.shtml>

<http://www.pangea.org/peremarques/calida2.htm>

<http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n\\_Internacional\\_para\\_la\\_Estandarizaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_Internacional_para_la_Estandarizaci%C3%B3n)

por uno de sus institutos de normalización, comprometidos a respetar las reglas establecidas por la ISO relativas al conjunto de las normas nacionales.

En la actualidad es un organismo de alcance mundial encargado de coordinar y unificar las normas nacionales, agrupando a 146 países. La ISO tiene como objetivo promover el desarrollo a nivel mundial de la estandarización y actividades con ella relacionada con miras a facilitar el intercambio de bienes y servicios en el campo intelectual, científico, tecnológico y económico. Los trabajos realizados por dicha organización son acuerdos internacionales publicados como Estándares Internacionales.

Los estándares producidos por la ISO se establecen de acuerdo a los siguientes principios:

1. Consenso: teniendo en cuenta los puntos de vistas de todos los interesados, fabricantes, vendedores, usuarios, grupos de consumidores, laboratorios de análisis, gobiernos, especialistas y organizaciones de investigación.
2. Aplicación Industrial Global: soluciones globales para satisfacer a las industrias y a los clientes mundiales.
3. Voluntario: la estandarización internacional es conducida por el mercado y por tanto se basa en el compromiso voluntario de todos los interesados del mercado.

## **2.8 Normas básicas de la familia ISO 9000: 2000**

**PALABRAS CLAVE:** Calidad, normas ISO 9000:2000, adecuación, aplicación, mejora de la calidad educativa.

La familia de Normas ISO 9000 citadas a continuación se ha elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para dichos sistemas.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora de desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.<sup>6</sup>

La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad, y de gestión ambiental.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>

[http://www.babylon.com/definicion/Organizaci%C3%B3n\\_Internacional\\_para\\_la\\_Estandarizaci%C3%B3n/Spanish](http://www.babylon.com/definicion/Organizaci%C3%B3n_Internacional_para_la_Estandarizaci%C3%B3n/Spanish)

<sup>7</sup> [http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_2000\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.html)

La última edición de la Norma ISO 9001 incorpora un título revisado, en el cual ya no se incluye el término Aseguramiento de la Calidad. De esta forma se destaca el hecho de que los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos en esta edición de la Norma ISO 9001, contemplan el aseguramiento de la calidad del producto, así como la satisfacción del cliente.

## 2.9 Fundamentos ISO 9001:2000

La descripción, adecuación y aplicación del modelo de gestión de calidad de la serie de Normas ISO 9000:2000, es un modelo capaz de aportar cierto margen de estandarización de criterios, colaborando para la **mejora de la calidad educativa** en el mundo.

La implantación de este **modelo de calidad en una institución educativa** debe considerarse como la posibilidad de poner en marcha procesos de mejora, capaces de optimizar algún determinado aspecto, o mejorar la satisfacción de los implicados en el espacio educativo.

Las Normas ISO Serie 9000 y conexas, es un enfoque normativo de la calidad, orientado más hacia el requerimiento de los clientes. Son una colección de Normas Internacionales formales, Características Técnicas, Informes Técnicos, Manuales y documentos de Gestión de Calidad y Aseguramiento de Calidad, en la colección hay aproximadamente 25 documentos desarrollados, entre nuevos y revisados.

El enfoque normativo ha tenido una notable transformación en la última década. Los japoneses (artífices del modelo socio-cultural) se han ido interesando progresivamente por el Sistema de Aseguramiento de la Calidad impulsado por las Normas ISO.

La finalidad de la Serie ISO 9000 ha sido armonizar la gran cantidad de normas sobre gestión de calidad que han proliferado en todos los países. La Serie ISO, especialmente para el área de educación opera con tres normas generales: ISO 9000:2000; ISO 9001:2000; y la norma ISO 9004:2000.

La norma ISO 9000:2000 maneja los principios y el vocabulario. Es el punto de partida para comprender las normas (IRAM, 2000). Determina los conceptos centrales que se utilizan en toda la familia de normas ISO 9000 y detalla los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad y su correspondiente terminología.

La segunda de las normas, la ISO 9001:2000, referida a los requisitos de los sistemas de gestión de calidad, especifica dichos requisitos para adecuar los sistemas, evaluar la eficacia (para satisfacción de los clientes), y responder las exigencias de los reglamentos. Es con esta norma, con la cual se alcanza la certificación.

La tercera de las normas, la ISO 9004:2000, referida a las directrices para optimizar el desempeño, es la que provee consejos y aportes para el perfeccionamiento continuo de todo el sistema de gestión de calidad<sup>1</sup>,

---

[http://es.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9001](http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001)

<http://www.scribd.com/doc/41705/Norma-ISO-90012000>

<http://www.homoqualitas.com/castella/infos/iso90002000/portada.htm>

<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm>

buscando satisfacer no sólo al cliente, sino que a todas las partes involucradas, apuntando a la eficacia y a la eficiencia (el mejor uso de los recursos) de los S.G.C. Estas tres “nuevas normativas” detalladas, fueron aprobadas en diciembre del año 2000.

A partir de la interpretación de la norma, el primer paso en el cambio conceptual es concebir la Educación como producto, acordando la definición de producto como resultado de un proceso. La Educación es el resultado de un proceso, luego es un producto, entendido como la mejora en los conocimientos, las aptitudes intelectuales, competencias, hábitos y actitudes del educando.

El segundo paso es interpretar que quienes reciben la Educación son los clientes, definiendo cliente como persona u organización que recibe un producto.

El tercer paso será el cambio conceptual de la definición de Calidad: cumplir siempre los requisitos de los clientes de la organización educativa. Para poder cumplir los requisitos, primero es necesario identificarlos. En la Educación formal, en general, los requisitos básicos de la enseñanza están reglamentados. De cualquier manera la organización educativa debe tener en cuenta que estos requisitos reglamentados son los básicos y debe considerar la posibilidad de agregar requisitos adicionales que satisfagan otras necesidades y expectativas de sus clientes. La norma puede ser aplicada voluntariamente en todo tipo de organización de gestión pública o privada que provea servicios educativos, dentro del sistema formal o no formal, o bien bajo cualquier modalidad de enseñanza presencial, semi-presencial o a distancia. Está dirigida puntualmente a: Establecimientos de Educación Inicial, Educación General Básica, Educación media, Educación Superior, Profesional y Académica de grado, Institutos de Formación Docente o equivalentes, Colegios e Institutos Universitarios, Universidades, establecimientos de Educación Especial, de Adultos, de Educación Artística, Organismos Gubernamentales (destinados a la capacitación), entre otros (IRAM, 2000).

Es importante tener en cuenta que los términos requisitos y normas utilizados en la terminología de las ISO 9000, pueden diferir de las tradicionales nociones educativas. Las normas tradicionales para la enseñanza y la formación son con frecuencia muy específicas y relacionadas con un contexto particular.

Las normas ISO se basan en 8 (ocho) Principios de Gestión de Calidad: organización enfocada al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores. El objetivo de las normas ISO sobre el aseguramiento de la calidad es la certificación. La misma consiste en atestiguar que un producto o servicio se ajusta a determinadas normas, con la expedición de un acta o marca de conformidad.

La certificación se realiza mediante auditorías, las cuales, a partir de un examen metódico e independiente determinan si las actividades y los resultados satisfacen las disposiciones previamente establecidas. En el caso de una organización educativa, un certificado ISO 9000 otorga cierta garantía de que ésta posee programas y cursos que responden a los objetivos y necesidades planteados por los clientes. El certificado se otorga por un período determinado, que generalmente es de tres años. Durante ese tiempo el

organismo de certificación realiza auditorías de seguimiento periódicas en fechas acordadas mutuamente que pueden ser una o dos veces por año. La decisión de realizar el seguimiento cada seis meses o cada 12 meses, dependerá de la capacidad de respuesta de la organización en realizar las acciones correctivas solicitadas por la auditoría de certificación.

La mejora de la eficiencia de una organización puede conseguirse mediante las orientaciones que da ISO 9004:2000. La Norma ISO 9004:2000, se recomienda como una guía para aquellas organizaciones cuya alta dirección desee ir más allá de los requisitos de la Norma ISO 9001, persiguiendo la mejora continua del desempeño. Sin embargo, no tiene la intención de ser utilizada con fines contractuales o de certificación.

En las guías para la aplicación de las normas ISO 9000:2000 en Instituciones Educativas se combinan adecuadamente la norma ISO 9001:2000 y la norma 9004:2000. Estas dos normas forman lo que se llama el par coherente. En la norma 9001 se establecen los requisitos auditables para certificar la calidad y en la 9004 se ofrecen las directrices para la mejora del desempeño del sistema de gestión de la calidad. Las estructuras alineadas de ISO 9001 e ISO 9004 se han diseñado para animar a las organizaciones a mirar a sus actividades desde un punto de vista del proceso y también para ir más allá del logro del certificado /registro.<sup>8</sup>

La única norma certificadora de los sistemas de gestión de calidad es ISO 9001:2000. La norma se dirige a garantizar la efectividad de una organización (el logro de sus objetivos), pero no necesariamente su eficiencia, (el mejor uso de sus recursos para conseguir los objetivos). La norma ISO 9004 proporciona orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad que la Norma ISO 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño y de la eficiencia global de la organización, así como de su eficacia. ISO 9004:2000 recomienda que las organizaciones realicen la auto-evaluación como parte de su enfoque de gestión por sistemas y procesos.

## **2.10 Enfoque basado en procesos**

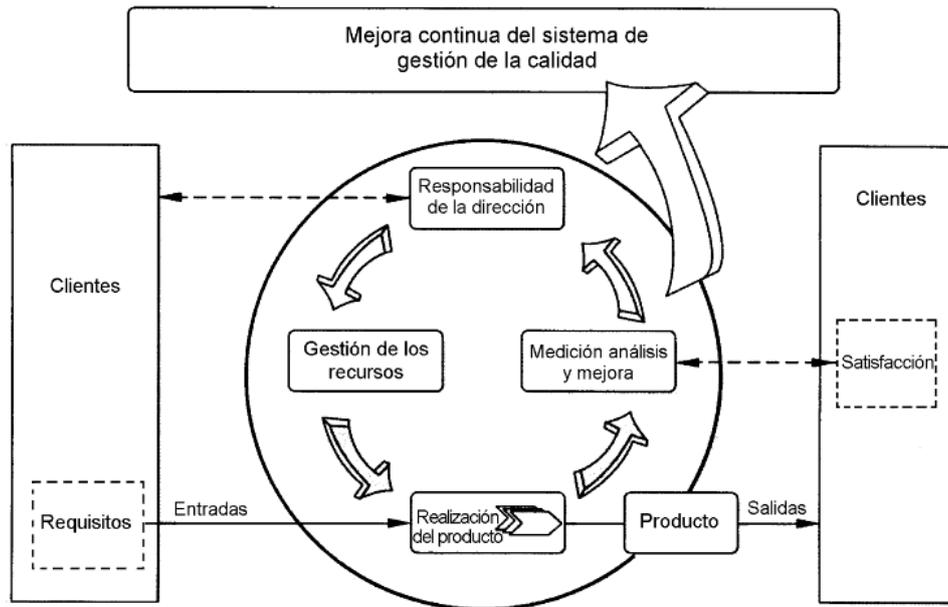
Uno de los ocho principios de Gestión de la Calidad sobre los que se basa la serie de normas ISO 9001:2000 se refiere al “Enfoque Basado en Procesos”. La Norma ISO 9001:2000 define un proceso como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

---

8

[http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_enfoque\\_procesos.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_enfoque_procesos.html)

**Figura No 1. Modelo del enfoque basado en procesos**



**Fuente: Norma ISO 9001:2000**

La Norma ISO 9001:2000 enfatiza la importancia para una organización como Hansei International Christian Academy de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

El ciclo P-H-V-A, (planear, hacer, verificar y actuar) se aplica a todo el Sistema de Gestión de Calidad de Hansei International Christian Academy. Dentro del contexto de un Sistema de Gestión de Calidad, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo.

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro de la organización. Aplicable a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los Sistemas de Gestión de Calidad o la revisión por la dirección y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto.<sup>9</sup>

Otro principio de gestión de calidad vinculado con el enfoque basado en procesos es el enfoque de sistema para la gestión el cual se establece que “identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Dentro de este contexto, el Sistema de Gestión de Calidad comprende un número de procesos interrelacionados.

9

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/enfoq.htm>  
[http://www.degerencia.com/articulo/prerrequisitos\\_para\\_la\\_maxima\\_efectividad\\_de\\_los\\_procesos](http://www.degerencia.com/articulo/prerrequisitos_para_la_maxima_efectividad_de_los_procesos)

Los procesos raramente ocurren en forma aislada. La salida de un proceso normalmente forma parte de las entradas de los procesos subsecuentes.

Para la determinación de la red de procesos se llevaron a cabo reuniones periódicas con el Comité de Calidad de la institución a fin de analizar todos los procesos existentes y definir sus responsables; con esta información se realizó la descripción de los principales procesos de la institución incluidos dentro del Sistema de Gestión de Calidad. Esta red comprende el propósito del proceso, las entradas y correspondientes salidas, la delimitación del mismo, la auditorías y responsabilidad de éste, los requisitos que se deben cumplir, así como los recursos utilizados y los indicadores para su monitoreo y medición.

La Norma ISO 9001:2000 requiere específicamente que la organización tenga procedimientos documentados para las seis actividades siguientes:

- Control de documentos
- Control de registros
- Auditoría Interna
- Control de producto no conforme
- Acción correctiva
- Acción preventiva

## **2.11 Organismos de certificación de sistemas acreditados**

Tienen como funciones elaborar, adoptar y divulgar Normas Técnicas acorde con lineamientos internacionales, en concordancia con las necesidades originadas en el desarrollo económico y social del país, participar activamente en el proceso de normalización regional e internacional con miras a facilitar y fomentar el comercio externo del país, prestar servicios de certificación para productos y sistemas de calidad, contribuyen a la internacionalización y competitividad del sector productivo, prestan servicios de formación en aseguramiento y administración de la calidad, con el fin de contribuir a la implementación de sistemas de calidad, elevar el nivel de calidad de los productos y servicios, estimular la productividad industrial en beneficio de los productores y consumidores, acopiar, organizar y difundir la información técnica que se produce en el mundo sobre los temas de normalización, certificación y calidad, asesorar en el diseño de las políticas de normalización y aseguramiento de la calidad y representar al país en foros y organizaciones mundiales de normalización.

### **SGS**

Organismo de Certificación fundado en 1878, reconocido como referencia global para las normas más altas de especialización, calidad e integridad. Es un grupo empresarial de carácter multinacional que opera en más de 140 países en el mundo a través de su red de filiales, subsidiarias y representantes. Posee una red internacional de trabajo única, formada por 392 empresas filiales. Su casa matriz se encuentra en Ginebra, Suiza.

SGS ha tramitado más de 100.000 certificados a más de 100.000 clientes en todo el mundo a través de una variedad de estándares, incluyendo ISO 9001,

ISO 14001 y muchos otros. Es una de las certificadoras líderes en Sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y de producto.

### **Bureau Veritas Quality International (BVQI)**

Como organismo de certificación independiente, Bureau Veritas Certification proporciona una gama completa de servicios de certificación y auditoría. El objetivo es validar la conformidad de los sistemas y procesos de gestión de todo tipo de organizaciones.

Está acreditada en multitud de ámbitos, para comprobar y otorgar el reconocimiento oficial (con un certificado) de que un sistema, producto, persona o activo cumple con un determinado requisito para el cual se exija dicha certificación.

Organismo de Certificación de Sistemas de Calidad y Sistemas de Gestión Ambiental cuenta con más de 60 oficinas en el mundo. 24 acreditaciones internacionales. Líder mundial en certificaciones de sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y producto.

### **Qualiplus**

Empresa certificadora a nivel mundial con sede en Ecuador, ha asesorado a más de 10 colegios en todo el país, opera en algunos países de Europa y América. Su misión es contribuir para que los clientes mejoren competitivamente el desempeño de sus productos, servicios y procesos de trabajo.

Su historia inicia en 1984, al fundarse Qualitec. Desde entonces su principal característica ha sido la habilidad de integrar las cuatro más poderosas metodologías conocidas en este siglo para mejorar los resultados de negocios: Teoría de las Restricciones (TOC), la Gestión por Procesos, el Sistema Lean de Producción y el Seis Sigma.

Para ofrecer los más avanzados conocimientos para aumentar la competitividad, Qualiplus ha desarrollado afiliaciones con instituciones renombradas: Goal Systems International, Advanced Projects, Invention Machine, Lean Concepts, Minitab, American Supplier Institute.

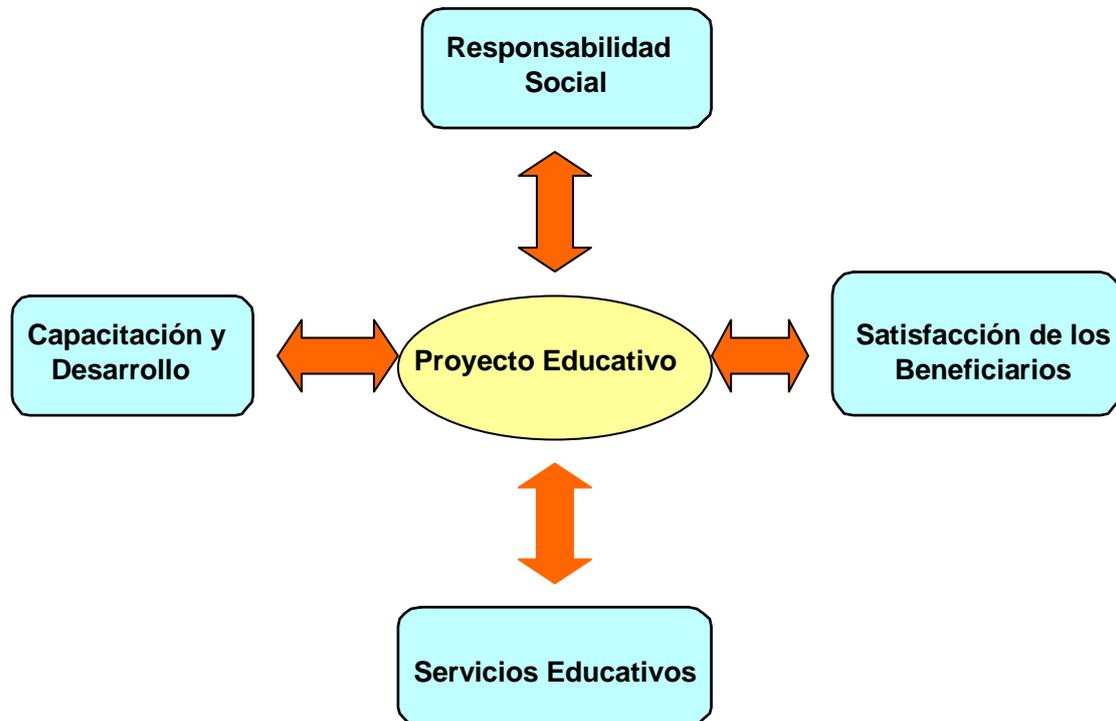
Clientes en Ecuador: Aglomerados Cotopaxi, Equivida, Ideal Alambrec, Conduit del Ecuador, Denmar, Metropolitan Touring, Salud S.A.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> <http://www.gesttic.net/certificadoras/index.html/e>

## 2.12 Modelo de Sistemas de Calidad Educativa

Figura No 2. Modelo de gestión de calidad educativa



Fuente: Reconocimiento ISO 9001:2000 Área Educación. pdf

### RESPONSABILIDAD SOCIAL

Académico  
 Población Escolar  
 Participación en eventos deportivos  
 Participación en eventos culturales  
 Participación en eventos cívicos

### SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS

Relación con la humanidad  
 Relación con los padres de familia  
 Relación con estudiantes  
 Relación con instituciones de nivel medio  
 Relación con instituciones de nivel superior

### SERVICIOS EDUCATIVOS

Procesos  
 Infraestructura  
 Administración

### CAPACITACION Y DESARROLLO

Recursos humanos  
Relaciones Laborales<sup>11</sup>

### 3. FORMULACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD

#### 3.1 Metodología

El sistema de calidad consta de cuatro procesos desarrollados en forma simultánea: **Definición de la filosofía institucional, Integración de la estructura para la calidad, Excelencia personal y Aseguramiento de la calidad.**

El primer paso en el proceso de implementación del modelo del sistema de calidad fue preparar un programa de difusión de lo que es el modelo de calidad, en que consiste, cuales son los elementos que lo forman, la participación de cada uno de los actores principales, los beneficios que conlleva administrar mediante un proceso de calidad. Convencer de los beneficios al administrar los recursos mediante un modelo de calidad a la autoridad más alta de la institución.

El modelo de calidad se diseñó considerando la opinión de toda la organización y subiendo de nivel hasta llegar al nivel directivo más alto haciendo que el personal modele su comportamiento.

Para sensibilizar al personal se dictaron algunas conferencias y se organizaron visitas a otros planteles.

El segundo paso fue designar al coordinador general, quien se encarga de vigilar operativamente el cumplimiento de todas y cada una de las actividades relacionadas con el modelo de calidad. Por sus características de liderazgo, credibilidad, y buena reputación, se encarga de integrar un equipo de personas que ayudan a planear el proceso global, hasta que la estructura para la calidad funcione adecuadamente. El equipo integrado es un equipo guía, que además de planificar el proceso, apoya al líder en los aspectos logísticos.

El siguiente paso fue conducir el proceso de Planeación Estratégica, para lo cual se realizó un diagnóstico de la situación actual, se definió la visión, misión y valores institucionales, se determinaron objetivos estratégicos y operativos, estrategias, acciones, y presupuestación del plan global.

El aseguramiento de la calidad que conduce a lograr la certificación ISO 9001:200 en los procesos educativos que ofrece la institución se planificó mediante el diseño de los procesos, documentación de los mismos y aplicación

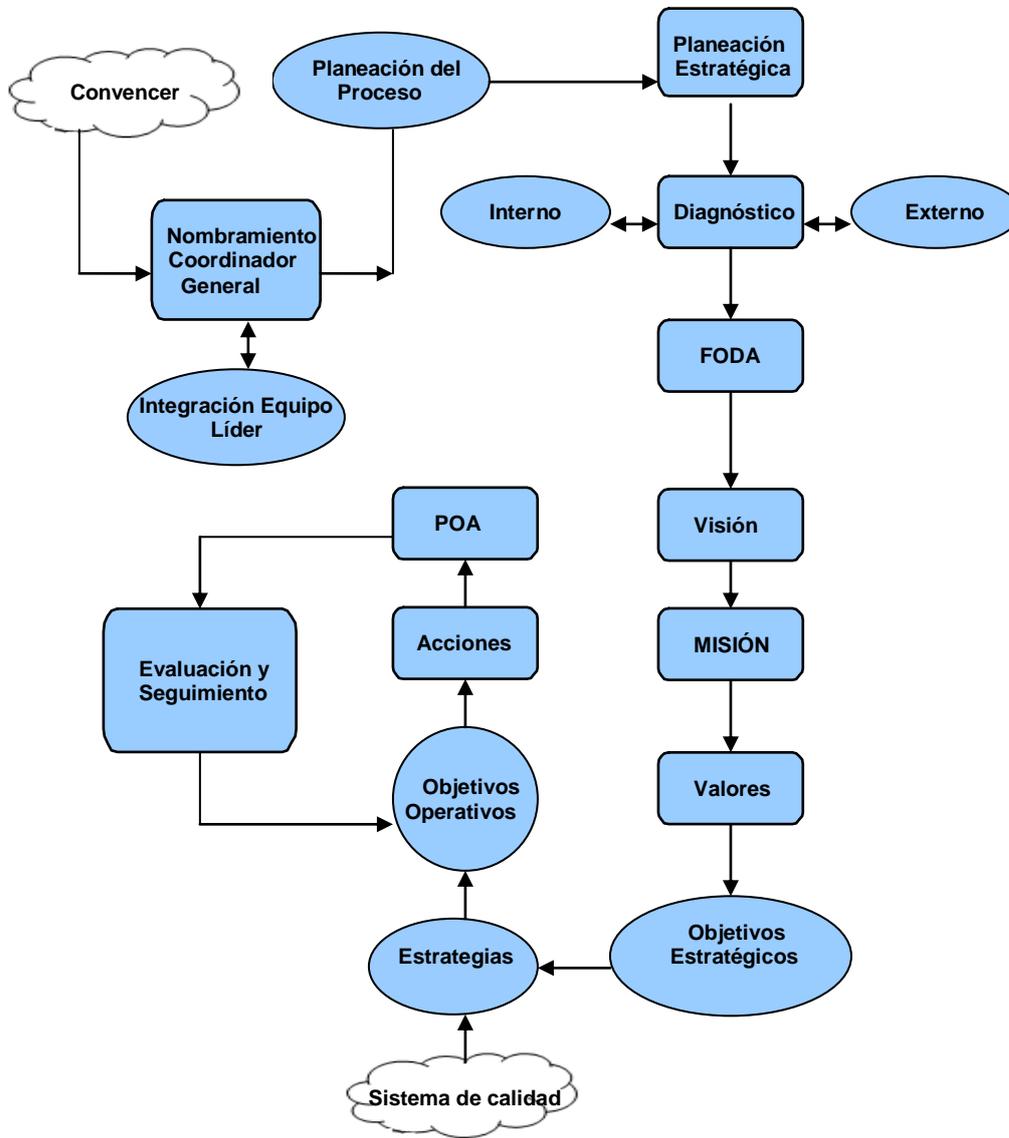
---

11

[http://www.simce.cl/fileadmin/Documentos\\_y\\_archivos\\_SIMCE/Material\\_de\\_apoyo\\_establecimientos/ModelodeCalidaddelSACGE.pdf](http://www.simce.cl/fileadmin/Documentos_y_archivos_SIMCE/Material_de_apoyo_establecimientos/ModelodeCalidaddelSACGE.pdf)  
<http://www.ucu.edu.uy/Portals/0/Publico/Facultades/Ciencias%20Humanas/Educaci%C3%B3n/Art%C3%A1culo%20rev%20FCH3.PDF>  
<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-calidad-educativa/gestion-calidad-educativa.shtml>

de la mejora continua.<sup>12</sup>

Figura No 3. Proceso de Planeación



Fuente: Virginia Naranjo-Paco Santillán

12

[http://www.mantenimientoplanificado.com/Articulos%20gesti%C3%B3n%20mantenimiento\\_archivos/ISO%209000.pdf](http://www.mantenimientoplanificado.com/Articulos%20gesti%C3%B3n%20mantenimiento_archivos/ISO%209000.pdf)  
[http://www.degerencia.com/articulo/pasos\\_para\\_implementar\\_un\\_sistema\\_de\\_gestion\\_de\\_calidad\\_basado\\_en\\_la\\_norma\\_internacional\\_iso\\_900](http://www.degerencia.com/articulo/pasos_para_implementar_un_sistema_de_gestion_de_calidad_basado_en_la_norma_internacional_iso_900)  
[http://www.degerencia.com/articulo/lideres\\_o\\_gerentes\\_para\\_la\\_busqueda\\_eficaz](http://www.degerencia.com/articulo/lideres_o_gerentes_para_la_busqueda_eficaz)  
[http://www.degerencia.com/articulo/estructuracion\\_de\\_los\\_procesos](http://www.degerencia.com/articulo/estructuracion_de_los_procesos)

## 3.2 Ambiente Externo

Una institución educativa no puede considerarse como un sistema cerrado ya que recibe la influencia de fuerzas que interactúan a su alrededor y que de alguna manera repercuten en el desempeño interno o externo. Por lo tanto es necesario enmarcar el ambiente externo, con relación a varios ámbitos: Demográfico, económico, Político y Social.

Un gran reto para el sistema educativo nacional es diseñar sistemas pedagógicos que usen más eficientemente sus recursos.

La crisis económica, el no contar con escenarios de crecimiento económico a mediano y largo plazo, son uno de los mayores retos para los procesos de planeación del sistema educativo aún frente a las acciones del gobierno por mejorarlo. Es claro que nuestra economía aún depende de variables internacionales.

Uno de los sectores de mayor crecimiento en el nuevo milenio será el sector de servicios y parte de ellos, la educación.

Un país que quiere sobresalir y sobrevivir a la crisis actual requiere de una población educada, con visión futurista, con sed de investigación e incursión en áreas no explotadas, que cuente con la asignación de recursos para proyectos investigativos desde la educación media.

Las instituciones en la época actual frente a la carencia de plazas de trabajo deberán formar estudiantes con miras al autoempleo y al desarrollo de las microempresas.

### 3.2.1 El valor de ISO

“La Calidad es satisfacción y precios competitivos para el cliente, y rentabilidad y sostenibilidad para la empresa”.

ISO da prestigio a nivel educativo y valía frente a la competencia. Manifiesta resultados numéricos que acreditan capacidad y conocimiento al estudiante en un mercado competitivo. Hansei busca eso, ser un referente a nivel internacional otorgando fortalezas en la educación media.<sup>13</sup>

### 3.2.2 Problemas en la educación

Se puede considerar que en el Ecuador se está forjando una nueva cultura fundada en la calidad, es decir, hacer las cosas bien, desde el proceso de elaboración, hasta el final del producto o servicio; sin embargo, aún falta mayor coordinación y cooperación de las partes para lograr este objetivo.

Para superar la crisis de la educación, para modernizarla y elevar su calidad, es necesario crear en todas las instituciones un orden de trabajo, un ambiente de laboriosidad, donde el maestro es la pieza clave, ya que es imposible

---

<sup>13</sup> [http://www.degerencia.com/articulo/que\\_y\\_para\\_que\\_la\\_certificacion\\_iso](http://www.degerencia.com/articulo/que_y_para_que_la_certificacion_iso)  
[http://www.degerencia.com/articulo/la\\_calidad,\\_el\\_concepto\\_actual](http://www.degerencia.com/articulo/la_calidad,_el_concepto_actual)

organizar un trabajo si éste no tiene fe, ideología, mística y emoción, que es una de las carencias que existe.

Aunque cada institución maneje sus procesos e indicadores, éste no da valía de la calidad humana, ni su capacidad de adaptación y solución de diversas situaciones.

Surgen casos de alumnos que la presión de mantener un rango numérico les limita otros aspectos de su vida. Estas situaciones deben ser corregidas.

Del grado de responsabilidad y el compromiso de cada uno de los miembros que integran la Comunidad Educativa, dependen los resultados.

### **3.3 Ambiente interno**

Hansei International Christian Academy se crea en el año 2005 con las secciones de preescolar y primaria, como una entidad de la Misión Coreana de las Asambleas de Dios en el Ecuador, creada con el fin de atender la demanda de la Iglesia evangélica de una institución educativa basada en valores y principios cristianos que hace de la educación un ministerio.

La sección secundaria se implementa en el año 2006, actualmente cuenta con 100 estudiantes, 18 maestros cuyas edades oscilan entre los treinta y cincuenta años de edad tanto hombres como mujeres, poseedores de títulos de licenciatura en sus respectivas áreas en la gran mayoría, dos doctorados, un diplomado y dos docentes con estudios de maestría, lo cual es un indicativo de que el personal cuenta con experiencia y conocimiento.

Hansei atiende en jornada extendida en un afán por ayudar a padres de familia cuya jornada de trabajo hace imposible su retorno al hogar antes de las cuatro de la tarde teniendo como preocupación el cuidado de sus hijos antes de su retorno.

La institución posee una infraestructura de calidad, con áreas de esparcimiento, un salón de música, tecnología al alcance para las diferentes asignaturas: Ciencias y Biología, dispone de un laboratorio con implementos modernos, laboratorio de Computación con tecnología de punta, los estudiantes tienen acceso a Internet para realizar investigaciones, aprendizaje del idioma Inglés por niveles, enfocados a la aprobación del examen Toefl, el idioma coreano como segunda lengua extranjera, Tae Kwon Do disciplina impartida a nuestros estudiantes.

La meta de Hansei es clara como la plantea el Pastor Chol Son Pac de nacionalidad Coreana "importar la forma en que se trabaja en corea".

#### **3.3.1 Diagnóstico**

Se hizo un análisis integral de cómo se encuentra Hansei International Christian Academy en la actualidad lo cual nos permitió conocer su realidad interna y externa.

Los instrumentos para conocer las necesidades y expectativas de la comunidad

de Hansei fueron la encuesta, entrevista, la revisión de documentos institucionales y la discusión en el Comité de Calidad.

Las encuestas se aplicaron a un grupo de cincuenta estudiantes de diferentes cursos, a cincuenta familias, todo el profesorado, personal administrativo, directivos y servicios generales.

A partir de las encuestas y su respectivo análisis se identificaron los siguientes requerimientos de los clientes:

**Estudiantes:**

Obtener una buena preparación para el ingreso a la Universidad

Mejorar el servicio de almuerzo

Disponer de más áreas verdes

Acceso a la cancha de fútbol con césped

Servicio de Bar

Biblioteca

Actividades extracurriculares

Tareas dirigidas

Creación de una banda colegial

Actividades Intercolegiales

Premios e incentivos

Paseo de fin de año

**Docentes:**

Oportunidades de crecimiento

Mejor salario

Incentivos económicos

Computadora personal

Uniformes

Anaqueles

Dotación de materiales didácticos

**Padres de Familia:**

Educación de calidad

Educación en valores

No tareas a la casa

Apoyo económico

**Personal Administrativo:**

Mejor Salario

Anaqueles

Incentivos

Uniformes

### **3.4 Ambiente Laboral**

Para evaluar el ambiente laboral de Hansei International Christian Academy se empleó un modelo de cuestionario (anexo No 1), como instrumento de medida de la satisfacción en el trabajo.

Para la formulación del Universo se consideró al personal docente y administrativo, aplicando 29 cuestionarios que representan el 12% de la población total.

Para la interpretación de los resultados obtenidos se consideró:

- Puntuación promedio General por Aspecto
- Puntuación promedio Personal Administrativo por Aspecto
- Puntuación promedio Personal Docente por Aspecto

En la institución docentes y personal administrativo se encuentran **parcialmente a gusto** y se desempeñan en cualquier función, se esfuerzan por mejorar cada día en su desempeño, sus planificaciones son reales, adaptándolas a las necesidades de los educandos, cumplen con los parámetros que se solicitan en el reglamento interno de la institución, aceptan de buen grado la supervisión no planificada.

En la tabla se ilustra los aspectos de mayor y menor satisfacción en cada área. Considerando que el mayor puntaje de cada aspecto es de 5 puntos, equivalente al 100% de satisfacción, se obtuvo que el nivel de satisfacción en el ambiente laboral de Hansei International Christian Academy sea del 65%, resultado obtenido de la tabla de puntuación.

**Tabla No.1 Aspectos de Mayor y Menor índice de satisfacción**

POBLACIÓN	MAYOR SATISFACCIÓN	MENOR SATISFACCIÓN
<b>GENERAL</b>	Identificación con la empresa	Salario
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	Identificación con la empresa	Salario
<b>PERSONAL DOCENTE</b>	Identificación con la empresa	Salario

**Fuente: Virginia Naranjo-Paco Santillán**

### 3.5 Desempeño del docente

Hansei International Christian Academy se caracteriza por ser una institución con principios Cristo céntricos que hace de la educación un ministerio, imparte una enseñanza basada en valores a fin de lograr que el aprendizaje y proceso educativo, en toda la extensión de la palabra, sea integral.

Es una comunidad cristiana donde cada miembro se preocupa por sacar adelante a su grupo dirigido, fortalecer falencias detectadas, brindar apoyo y confianza al estudiante a fin de poder lograr nuestro objetivo. Educar con amor. Cada seis meses se debe evaluar el desempeño de los docentes, proceso en el cual los estudiantes tienen la oportunidad de evaluar la actividad del maestro, el mecanismo será a través de un cuestionario donde se califican varios aspectos como:

- Planificación del curso
- Dominio de la materia
- Vinculación de la teoría con la práctica
- Motivación
- Uso de material didáctico

Relación profesor-estudiante  
Responsabilidad del docente  
Respeto  
Método de aprendizaje  
Método de evaluación

La escala de valores será:

Excelente  
Muy bueno  
Bueno  
Regular  
Deficiente

### **3.6 Análisis estratégico**

Para realizar el diagnóstico institucional se realizaron jornadas de discusión con el personal docente, administrativo y autoridades directivas, durante una semana completa con el objetivo de realizar el análisis FODA: determinación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta la institución.

De dichas jornadas se establecieron los siguientes resultados:

#### **Ambiente Externo**

##### **Oportunidades**

- Recursos propios
- Descentralización Administrativa
- Fiscalización de Recursos
- Nivel socioeconómico medio de los estudiantes
- Apoyo de instituciones Internacionales
- Crecimiento del número de matrículas

##### **Amenazas**

- Recorte de presupuestos
- Sueldos del personal
- Nuevas instituciones con menor calidad de infraestructura pero con mayor visión en la administración educativa
- Falta de compromiso
- Fidelidad de los docentes con las institución
- Debilidad en la práctica de normas establecidas
- Asignación de becas a alumnos sobresalientes con problemas económicos

#### **Ambiente Interno**

## Debilidades

- Falta de un programa de capacitación y desarrollo continuo al personal
- Falta de conocimientos básicos de office y excel en el 40% de los docentes
- Equipos y material de apoyo insuficiente
- Programa de registro de notas inadecuado
- Falta de plazas Administrativas con especialización en el área
- Sección Primaria no integrada al trabajo conjunto
- Alto porcentaje de cartera vencida mensual
- Falta una estrategia para elevar la productividad y la eficiencia
- Relaciones interinstitucionales insuficientes
- Falta de un laboratorio de Inglés
- Falta de actividades culturales
- Falta de cubículos para maestros
- Falta coordinación entre maestros y dirección pedagógica
- Inestabilidad económica del personal
- Biblioteca
- Intercambios estudiantiles
- Intromisión de los padres de familia

## Fortalezas

- Operaciones básicas aseguradas
- Pensum académico
- Uso racional de recursos
- Nivel de Inglés
- Aprendizaje del Idioma Coreano
- Tae Kwon Do
- Infraestructura
- Mantenimiento en la Infraestructura

Es una realidad que el recurso más importante con el que cuenta una institución es el recurso humano, no solo por el conocimiento que posee sino por su actitud para el trabajo, la vida y los valores que refleje. Hansei quiere ser esa institución educativa llamada a impulsar y desarrollar las potencialidades de sus estudiantes.

Los principios operativos de la gestión de la calidad total tienen un impacto en la manera como funciona una institución educativa, por tanto ha sido necesario diseñar e implantar sistemas de alto desempeño tales como: Programas de mejoramiento continuo, Sistemas de calidad, Gestión por la calidad, Manejo de la calidad total y Reingeniería de procesos.

En el diagnóstico interno tomando como indicadores académicos: los índices de reprobación, deserción y baja de matriculados refleja un área donde mejorar.

En cuanto a la evaluación del ambiente laboral, el nivel de satisfacción del personal docente y administrativo es del 70%.

El nivel de desempeño del personal docente fue calificado de muy bueno a bueno, solo en el área de Coreano fue calificado de Regular.

Del análisis FODA se desprenden las debilidades más fuertes como: falta de capacitación, falta de una estrategia para elevar la competitividad, falta de un laboratorio de inglés, altos valores de cartera vencida mensual y carencia de dirección administrativa con título en Administración de empresas.

Por tanto resulta necesario que la institución formule e implante el sistema de calidad total, que le permita asegurar la calidad de sus servicios educativos, tomando en cuenta que el alumno es la razón de ser de la institución, por tanto el diseño y la toma de decisiones en los procesos académicos y administrativos debe ser acorde a esta realidad.

Tomando en cuenta los requerimientos mencionados, se formuló un modelo para implantar un sistema de calidad flexible, dinámico, integral y sencillo en la institución.

Sin un cambio profundo en la conceptualización de las instituciones educativas y en sus prácticas de administración, la educación tendrá serias dificultades para adaptarse a los tiempos actuales, lograr mejores estándares de calidad y contribuir al desarrollo de nuestro país.

### 3.7 Formulación del Sistema de Calidad

El sistema de calidad es un sistema administrativo que permite la integración de todas las áreas, tomando como premisa, el elemento más importante el estudiante.

Para llegar a la formulación del modelo, se realizó un estudio de varios modelos probados en instituciones certificadas.

En el diseño del sistema de calidad no participó un equipo formalmente establecido, pero se contó con mucha iniciativa, compromiso, voluntad y profesionalismo.

En el diseño se involucró: estudiantes, maestros, personal administrativo y padres de familia.

El Modelo del Sistema de Calidad de Hansei International Christian Academy comienza con la descripción de los elementos interrelacionados a considerarse tales como: los estudiantes, la institución, la sociedad y los proveedores.

**Estudiante:** Para Hansei International Christian Academy el estudiante representa el núcleo sobre el cual se derivan todas las acciones internas y externas.

El estudiante demanda de un servicio educativo de calidad que le permita desarrollar y potenciar sus capacidades, que le faciliten el ingreso a la universidad y la incorporación a la sociedad.

El estudiante debe ser considerado como un insumo activo y dinámico que accede a un proceso de transformación en el cual se aplican algunos recursos como: infraestructura, docentes, información, métodos y tecnología.

**Institución:** Es el organismo que aplica diferentes recursos como infraestructura, materiales, personal, capital y métodos para la transformación de los estudiantes en futuros profesionales.

**La Sociedad:** Espera la incorporación de los futuros profesionales a las principales universidades dentro y fuera del país, llamados a colaborar en la solución de problemas y el desarrollo de la misma.

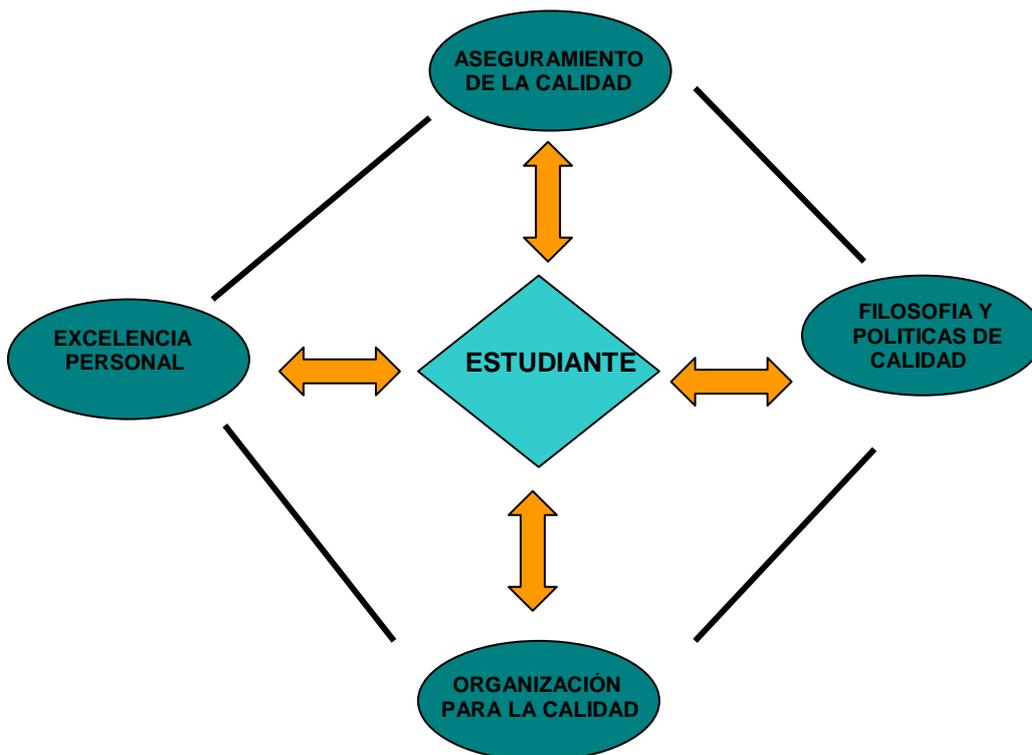
**Proveedores:** Son todas las instituciones primarias de las cuales provienen nuestros futuros estudiantes.

### 3.8 Formulación del Modelo de Calidad

El Sistema de Calidad de Hansei International Christian Academy centra su atención en la formación y capacitación del estudiante a través del compromiso y la participación de todo el personal a lo largo de todo el proceso, cuyos elementos que lo integran son los siguientes:

- Filosofía y Políticas de Calidad
- Organización para la Calidad
- Aseguramiento de la Calidad
- Excelencia Personal

Figura No. 4 Modelo del Sistema de Calidad



Fuente: Virginia Naranjo-Paco Santillán

### **3.8.1 Filosofía y Política de Calidad**

La filosofía de calidad es el conjunto de normas bajo las cuales se rigen las acciones de la institución, tomando en cuenta el aspecto legal y los objetivos de Hansei International Christian Academy. Los elementos que la integran son:

- Aspecto Legal
- Filosofía Institucional
- Diagnóstico Institucional
- Imagen institucional
- Foros de difusión de la Calidad

### **3.8.2 Organización para la Calidad**

Pretende coordinar los esfuerzos de todos los involucrados en forma sistemática y ordenada según los procesos de mejoramiento de la calidad de la Institución. Para planificar, desarrollar y monitorear la calidad se crea una estructura que consta de los siguientes elementos:

- Consejo de Calidad
- Comité de mejoramiento de la Calidad
- Comité de aseguramiento de la Calidad
- Equipo de Calidad

### **3.8.3 Excelencia Personal**

Se crea con el objetivo de desarrollar las potencialidades del talento humano de toda la institución, proporcionando los medios e instrumentos necesarios para alcanzar la calidad en su desempeño. Se han contemplado los siguientes aspectos:

- Mejorar el clima organizacional
- Capacitar y educar para el trabajo
- Desarrollo humano
- Desarrollo estudiantil

### **3.8.4 Aseguramiento de la Calidad**

Para asegurar la Calidad fue necesario hacer un análisis de los procesos académicos-administrativos con un enfoque cliente-servidor, lo cual nos permitió definir sus requerimientos y necesidades, acción en la que se contemplaron los siguientes aspectos:

- Desarrollo de Procesos de Calidad según la norma ISO 9000, cuya metodología propone documentar los procesos claves con la finalidad de lograr la certificación.
- Estudio de las necesidades del entorno con el fin de obtener información a cerca de los conocimientos necesarios que debe tener el bachiller que egrese de Hansei International Christian Academy para que sin problema pueda incorporarse a la institución de educación superior que

- deseo. Una estrategia será establecer lazos institucionales con las principales universidades del país.
- Proyectos de mejora e innovación desarrollados por el equipo de calidad, que deberán ser documentados y presentados al consejo de calidad.

**Figura No. 5 Aseguramiento de la calidad**



**Fuente: Virginia Naranjo-Paco Santillán**

## 4. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El sistema de gestión de calidad SGC está respaldado con documentación cuyo fin es facilitar la comunicación y especificar los objetivos del mismo.

**Tabla No. 2 Estructura de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad**

DOCUMENTOS	DESCRIPCIÓN
<b>Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad</b>	Constituye la máxima expresión de la dirección de la organización educativa, con relación a cuales son sus directrices respecto a la calidad, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, las cuales se consuntuyen en líneas rectoras del accionar de la organización educativa.
<b>Manual de Calidad</b>	Constituye el documento esencial del Sistema de Gestión de Calidad. Una de sus funciones es la de especificar para cada organización educativa particular cómo se han interpretado e implementado los requisitos de la norma ISO 9001:2000.
<b>Procedimientos documentados requeridos en la Norma ISO 9001:2000</b>	Este tipo de documentos deben proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de calidad. Estos deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.
<b>Registros requeridos por la Norma ISO 9001:2000</b>	Este tipo de documentos deben proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de calidad. Estos deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.
<b>Manual de Procesos, Documentos y Registros</b>	Incluye todos los procesos, documentos y registros, necesitados por la organización para poder desarrollar satisfactoriamente el Sistema de Gestión de Calidad.
<b>Manual de Funciones y Requisitos</b>	Incluye todas las características principales que deben tener los cargos

**Fuente: Norma ISO 9001:2000**

### 4.1 Manual de Calidad

Especifica como se han interpretado e implementado los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 adecuando su contenido a las prácticas y a la cultura de Hansei International Christian Academy. Es un documento cambiante que se ha ido desarrollando al igual que el sistema, cuyos objetivos de calidad se alcanzarán con el transcurso el tiempo, presenta los lineamientos básicos para lograr los objetivos, los principios planteados han sido comunicados y entendidos por toda la organización, para que cada persona comprenda cuál es su responsabilidad.

#### 4.1.1 Contenido del Manual

Para la realización del manual del Sistema de Gestión de Calidad para Hansei International Christian Academy se siguieron los lineamientos descritos en la Norma ISO 9001:2000 que se encuentran especificado punto por punto en la tabla siguiente.

**Tabla No.3 Lineamientos Norma ISO 9001:2000**

<b>Introducción</b>	Presenta un breve resumen del propósito y contenido del Manual.
<b>Misión institucional</b>	Presenta la razón de ser de la Institución y especifica el rol funcional de ésta; ve el alcance y dirección de las actividades de la Institución.
<b>Presentación de la Empresa</b>	Presenta una descripción de la Institución.
<b>Objeto y Campo de Aplicación</b>	Presenta el propósito de la implementación de un sistema de Gestión de Calidad en una organización.
<b>Referencias Normativas</b>	Presenta el listado de todas las normas técnicas utilizadas para el diseño del sistema de Gestión de Calidad.
<b>Términos y Definiciones</b>	Presenta todos los significados de palabras claves necesarias para entender el Sistema de Gestión de Calidad.
<b>Sistema de Gestión de Calidad</b>	Presenta los requisitos generales exigidos por la Norma ISO 9001:2000.
<b>Responsabilidad de la Dirección</b>	Presenta el compromiso de la alta dirección con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, así como la mejora continua de su eficacia.
<b>Gestión de los recursos</b>	Presenta la determinación de recursos necesarios para implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad.
<b>Realización del Servicio</b>	Presenta los procesos necesarios para la prestación del servicio educativo.
<b>Medición, Análisis y Mejora</b>	Se refiere a la medición como un conjunto de operaciones con el fin de determinar el valor de una variable asociada a la calidad del servicio educativo, a los procesos, a los resultados de las auditorías internas y la satisfacción de los clientes.
<b>Procesos del Sistema de Gestión de Calidad</b>	Presenta los procesos necesitados por la organización en particular para llevar a cabo el Sistema de Gestión de Calidad.

Fuente: Norma ISO 9001:2000

## 4.2 Manual de Procesos, Registros y Documentos

Para garantizar el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad de Hansei International Christian Academy fue necesario identificar los procesos involucrados en todas las actividades de la institución, para lo cual se desarrolló un manual de procesos, registros y documentos en todas las áreas de la institución.

Un proceso son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios (outputs) a partir de determinados inputs. Los pasos a seguir son:

- a) Identificación de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte.
- b) Construcción del mapa de procesos.
- c) Asignación de procesos clave a sus responsables.
- d) Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.

Se puede hablar de tres tipos de procesos:

**Procesos estratégicos:** aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades.

Se refieren a las leyes, normativas, aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo. Los procesos estratégicos del Servicio de Gestión y Control de la Calidad son: **Plan Estratégico de calidad, Plan de Evaluación de la Calidad, Manual de la Calidad, Directrices de la Política de Calidad de las Normas**

**Procesos fundamentales:** atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser. Los procesos fundamentales del Servicio de Gestión y Control de la Calidad son:

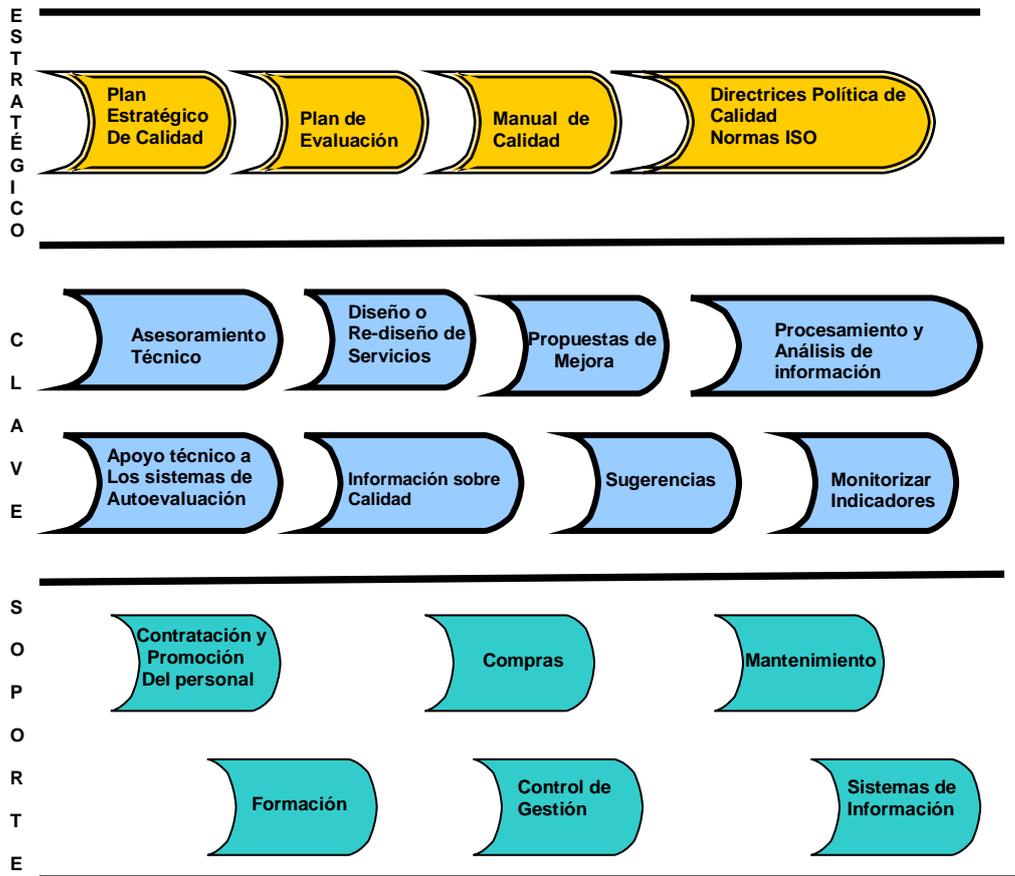
- Captura Procesamiento y análisis de información sobre las necesidades y el grado de satisfacción de la comunidad del Colegio
- Facilita información sobre la calidad de la docencia, la investigación y los servicios de la Institución.
- Presta asesoramiento técnico a los grupos de mejora formados por el personal de la Institución.
- Monitorización de los indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Realiza auditorías de calidad.
- Elabora propuestas de mejora.
- Colabora en el diseño o re-diseño de nuevos servicios o productos.
- Evaluación de la docencia y los servicios.
- Registra, conserva, analiza y da respuesta a las reclamaciones y sugerencias de la comunidad Educativa

**Procesos de soporte:** dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un Servicio. Son los procesos que realizan otros Servicios de la institución y que nos ayudan a la hora de realizar nuestros procesos fundamentales. Los procesos de soporte del Servicio de Gestión y Control de la Calidad son:

- Contratación y promoción del personal
- Compras.
- Formación
- Sistemas de información
- Control de gestión
- Mantenimiento.

Una vez identificados todos estos procesos pueden organizarse en un **mapa de procesos**.

**Figura No. 6 Mapa de Procesos-Servicio de Gestión y Control de Calidad**



Fuente: Virginia Naranjo-Paco Santillán

**Figura No. 7 Organigrama de Procesos**



Fuente: Virginia Naranjo-Paco Santillán

En el organigrama de procesos se visualiza como los procesos atraviesan horizontalmente las áreas funcionales o axialmente desde el Comité de Calidad hasta llegar al cliente, para cumplir con los objetivos de calidad que son los objetivos institucionales.

**Tabla 4. Procesos del Modelo de Gestión de Calidad de Hansei International Christian Academy con requerimientos ISO 9001:200**

PROCESOS	PRODUCCIÓN	COMPRAS	MARCADEO	PRESUPUESTO	GESTION DE RR.HH.	MAINTENIMIENTO	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTRO	COMITE DE CALIDAD	MEJORA	AUDITORIA
<b>REQUISITOS ISO 9001:2000</b>										
Requisitos generales del Modelo de Gestión de Calidad								x		
Generalidades							x			
Manual de Calidad							x	x		
Control de documentos							x			
Control de registros							x			
Compromiso de la dirección								x		
Enfoque al cliente	x		x					x		
Política de calidad					x			x		
Objetivo de la calidad								x		
Planificación del Modelo de Gestión de Calidad								x		
Responsabilidad y Autoridad					x			x		
Representante de la dirección								x		
Comunicación interna								x		
Información para la revisión	x	x	x	x	x	x		x	x	x
Resultados de revisión				x				x	x	
Provisión de recursos				x						
Competencia, tomas de decisiones y formación					x					
Infraestructura		x		x		x				
Ambiente de trabajo					x					
Planificación del producto	x		x	x						
Determinación de requisitos relacionados con el producto	x		x							
Revisión de requisitos relacionados con el producto			x							
Comunicación con el cliente			x							
Planificación del diseño, control y desarrollo	x		x	x						
Resultados del diseño y desarrollo										
Revisión del diseño y desarrollo										
Verificación del diseño y desarrollo										
Validación del diseño y desarrollo										
Control de los cambios del diseño y desarrollo										
Proceso de compras		x								
Información de compras	x	x		x		x				
Verificación de productos comprados	x	x								
Control del servicio ofertado	x		x		x	x				
Validación										
Propiedad del cliente	x	x	x							
Preservación de la calidad del servicio	x									
Control de los dispositivos de seguimiento y medición		x				x				
Satisfacción del cliente			x					x		

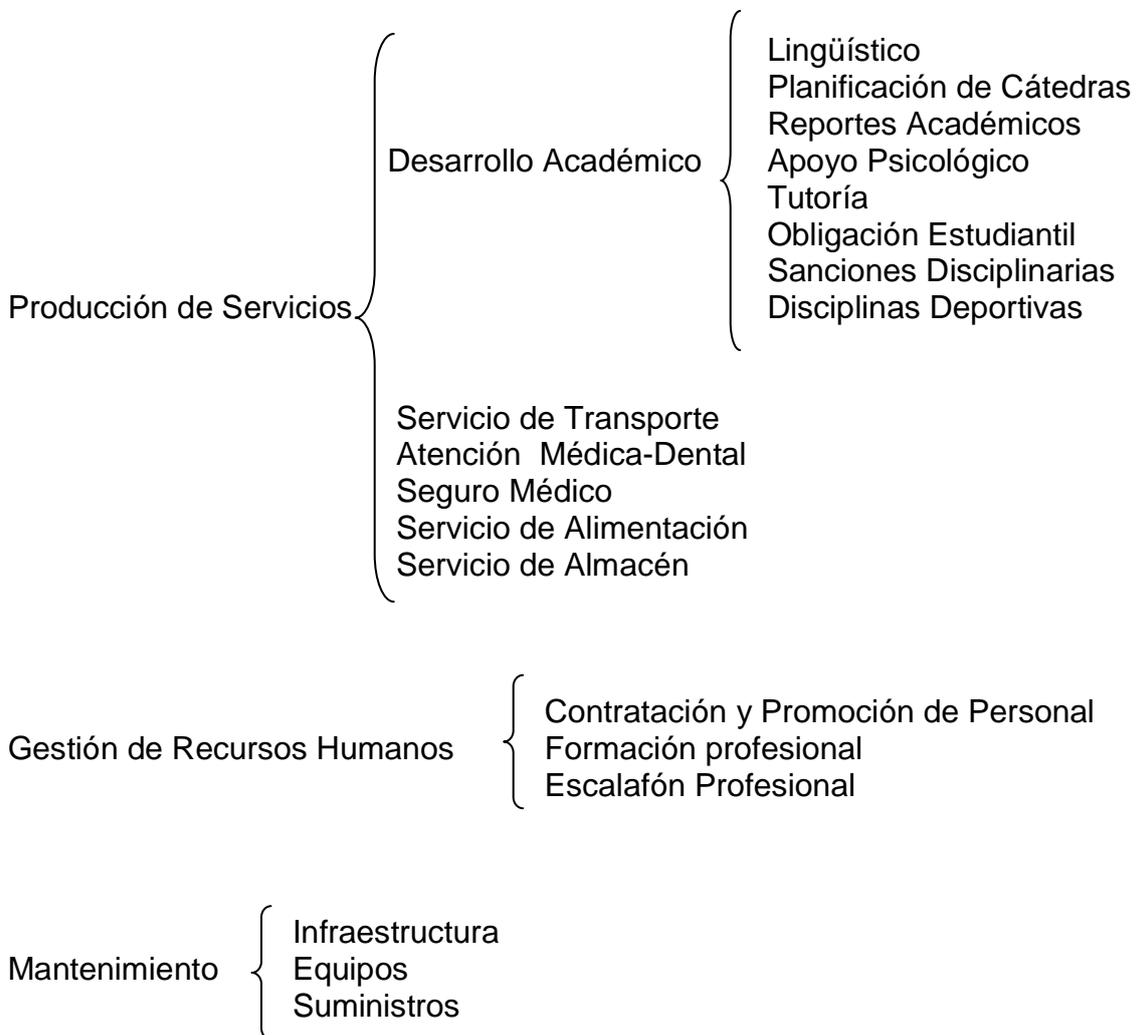
Fuente: Virginia Naranjo-Paco Santillán

**La Norma ISO 9001:2000 especifica seis Procesos básicos para un Sistema de Gestión de Calidad:**

- Control de Documentos
- Control de Registros
- Auditorias Internas
- Control del Producto no conforme
- Acciones Correctivas
- Acciones Preventivas

**En el Sistema diseñado para Hansei International Christian Academy se han considerado diez procesos, dentro de los cuales se desarrollan otros procesos denominados Subprocesos.**

**RED DE PROCESOS DEL MODELO DE GESTION DE CALIDAD DE HANSEI INTERNATINAL CHRISTIAN ACADEMY**



Control de Registros y Documentos	{	Elaboración Control Cumplimiento de Obligaciones Asistencia Puntualidad Uso Ingresos Administración de Procesos
-----------------------------------	---	--

Comité de Calidad	{	Generación de Información Comunicación Interna Implantación de la Calidad
-------------------	---	---

Mejoras                      Gestión de Sugerencias y Reclamos

Auditoria	{	Revisión de Información y Resultados Servicios Dirección Académica Dirección Administrativa Administración de Procesos Desarrollo Académico Inspección General Presupuesto
-----------	---	---

Compras

Mercadeo

Presupuesto

#### 4.2.1 Contenido del Manual

Hansei International Christian Academy establece un Manual de Procesos, Registros y Documentos que incluyen procesos y subprocesos así como documentos y registros a ellos asociados.

**Tabla No. 5 Contenido del Manual de Procesos, Registros y Documentos**

<b>CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCESOS, REGISTROS Y DOCUMENTOS</b>	
<b>Documentación de procesos</b>	Fundamento teórico para la elaboración de procesos y subprocesos
<b>Áreas Estratégicas</b>	Áreas involucradas en las actividades desarrolladas
<b>Red de Procesos</b>	Enfoque global de procesos y subprocesos
<b>Procesos Documentados</b>	Descripción escrita y gráfica de procesos y subprocesos
<b>Registros de Procesos</b>	Registros necesarios para la realización de procesos y subprocesos
<b>Documentos Adicionales en los procesos</b>	Documentos adicionales necesarios para llevar a cabo procesos y subprocesos

**Fuente: Virginia Naranjo-Paco Santillán**

El procedimiento de Control de Documentos y Registros establece las actividades de: elaboración, identificación, modificación, actualización, revisión, aprobación, distribución, protección, prevención de uso no intencionado de documentos obsoletos, recuperación, tiempo de retención, destrucción y custodia de los documentos y registros tanto internos como externos, así como disposición de los registros físicos y magnéticos, que evidencian la operación efectiva del SGC..

### **Registros Requeridos por la Norma ISO 9001:2000**

Son 21 registros mínimos obligatorios requeridos por la norma ISO 9001:2000 especificados en los siguientes Apartados:

Requisito 5 1 Registro  
 Requisito 6 1 Registro  
 Requisito 7 14 Registros  
 Requisito 8 5 Registros

5.6.1 Revisión por la dirección

6.2.2 e) Educación, formación, habilidades y experiencia

7.1 d) Evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos

7.2.2 Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y de las acciones originadas por la misma

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

7.3.4 Resultado de las revisiones del diseño y desarrollo

7.3.5 Resultados de la verificación del diseño y desarrollo y de cualquier acción que sea necesaria

7.3.6 Resultados de la validación del diseño y desarrollo y de cualquier acción que sea necesaria

- 7.3.7 Resultados de la revisión de los cambios del diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria
- 7.4.1 Resultados de las evaluaciones del proveedor y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas
- 7.5.2 d) Según se requiera por las organizaciones, demostrar la validación de los procesos donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores
- 7.5.3 Identificación única del producto, cuando la trazabilidad sea un requisito
- 7.5.4 Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que, de algún otro modo, se considere inadecuado para su uso
- 7.6 a) La base utilizada para la calibración o la verificación del equipo de medición cuando no existen patrones de medición nacionales o internacionales
- 7.6 Validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo de medición no está conforme con los requisitos
- 7.6 Resultados de la calibración y la verificación del equipo de medición
- 8.2.2 Resultados de la auditoría interna y de las actividades de seguimiento
- 8.2.4 Identificación de la(s) persona(s) responsable(s) de la liberación del producto
- 8.3 Naturaleza de las no conformidades del producto y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido
- 8.5.2 Resultados de la acción correctiva
- 8.5.3 Resultados de la acción preventiva

## **LISTA DE REGISTROS DEL MODELO DE GESTION DE CALIDAD DE HANSEI INTERNATIONAL CHRISTIAN ACADEMY**

Revisión Administración de Procesos  
 Revisión Desarrollo Académico-Área  
 Revisión Escalafón Profesional  
 Revisión Planificación-Producción  
 Resultados Revisión Requisitos del Servicio  
 Resultados Diseño-Desarrollo- Área  
 Resultados Verificación Diseño y Desarrollo-Área  
 Resultado Validación Diseño y Desarrollo-Área  
 Resultado Revisión Cambios Diseño y Desarrollo-Área  
 Resultados Evaluación al Proveedor  
 Validación de Procesos Particulares  
 Identificación del Servicio  
 Bases de Medición  
 Validez de Resultados de las Mediciones  
 Resultados Auditoria Interna-Seguimiento  
 Identificación Personas Responsables del Servicio  
 Naturaleza No Conformidades del Servicio-Acciones Tomadas  
 Resultado Acciones Correctivas  
 Resultado Acciones Preventivas

Los requerimientos 7.5.4 y 7.6 se los excluyen porque el servicio educativo obedece a formulaciones predefinidas que se encuentran estandarizadas de acuerdo a las especificaciones del Ministerio de Educación y la Institución.

### 4.3 Manual de Funciones y Requisitos

Luego del análisis de los requerimientos del sistema fue preciso elaborar el Manual de funciones y requerimientos en todas las áreas de la institución: Administrativa, Contable, Académica, Lingüística, Recursos Humanos, Mercadeo, Servicio de Transporte, Servicio Médico, DOBE, Servicio de Alimentación, Servicio Pastoral, Suministros, Deportes, Docencia, donde se definen las responsabilidades para la obtención de la calidad estableciendo un modelo descriptivo de cada uno de los cargos.

#### 4.3.1 Contenido del Manual

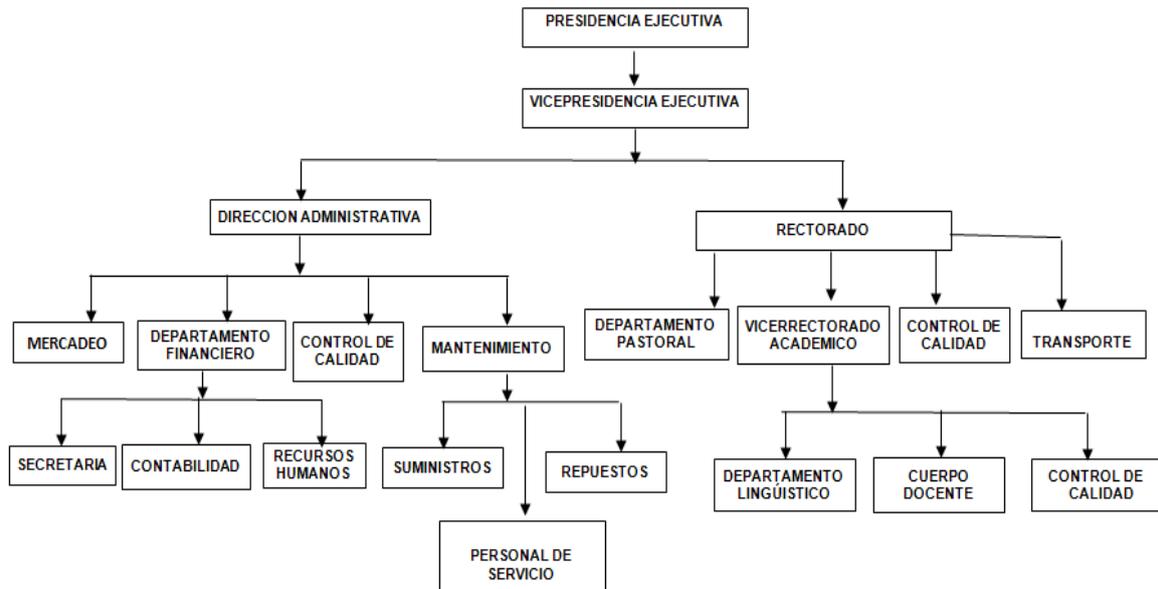
El Manual especifica las características principales de cada uno de los cargos en la institución así como funciones específicas y responsabilidades de cada una de las personas que trabajan en Hansei International Christian Academy garantizando de esta forma una correcta ejecución de funciones, manteniendo la uniformidad y continuidad en el trabajo.

**Tabla No. 6 Contenido del Manual de Funciones y Requisitos**

<b>CONTENIDO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS</b>	
<b>Definiciones</b>	Significado de palabras claves usadas en el Manual
<b>Levantamiento de la información</b>	Describe la forma en que fue obtenida la información para la elaboración del manual
<b>Análisis de cargos</b>	Conjunto de preguntas usadas en las encuestas realizadas a todos los trabajadores de la institución
<b>Instructivos</b>	Presentan las instrucciones para usar el manual en forma correcta
<b>Alcance del Sistema de Gestión de Calidad</b>	El alcance del SGC contempla los procesos de: <b>Producción y Comercialización Educativa</b>
<b>Actualizaciones</b>	Registro de cambios y modificaciones aplicadas al manual
<b>Índice alfabético de cargos</b>	Presentación en orden alfabético de todos los cargos de la institución
<b>Términos y Definiciones</b>	Los términos y definiciones del SGC de Hansei están descritos en la Norma ISO 9001:2000 Vocabulario y en las definiciones de cada uno de los procedimientos del SGC.
<b>Descripción de cargos</b>	Describe todos los cargos de la institución

Fuente: Virginia Naranjo-Paco Santillán

## Organigrama de Hansei International Christian Academy



### Índice Alfabético de Cargos

Administrador de Procesos  
 Administrador de Almacén  
 Ayudante de Cocina  
 Chef  
 Comité de Calidad  
 Contador-colector  
 Coordinador de Área  
 Coordinador de Rutas  
 Conserje  
 Director Administrativo-Calidad  
 Director de Marketing  
 Docente  
 Guardia  
 Inspector General  
 Jefe de Recursos Humanos  
 Médico  
 Pastor  
 Personal de Limpieza  
 Personal de Servicio  
 Presidente Ejecutivo  
 Rector  
 Secretaria  
 Sicólogo  
 Supervisor Financiero  
 Tutor  
 Vicepresidente Ejecutivo  
 Vicerrector Académico

#### 4.4 Diseño de los Manuales

Los Manuales del Sistema de Gestión de Calidad (MSGC) para Hansei International Christian Academy han sido elaborados siguiendo los lineamientos de la norma, se mantuvo una estrecha comunicación con el Comité de Calidad de la institución, siendo necesarias algunas etapas para completar su elaboración.

1. Revisión e interpretación de la guía de la Norma ISO 9001:2000 para la educación
2. Revisión y planteamiento de políticas y objetivos de calidad
3. Definición de la red de procesos en la organización
4. Definición adecuada de los indicadores de gestión usados para medir la consecución de logros de objetivos y metas planteadas que nos permita hacer un correcto seguimiento a los procesos
5. Encuestas a todo el personal docente, administrativo y de servicio que labora en la institución para realizar la descripción de cargos
6. Definición de los capítulos de la Norma que pueden ser aplicados en Hansei International Christian Academy
7. Diseño del formato de los Manuales que contienen los lineamientos exigidos por la Norma

#### Descripción de Cargos

<b>TITULO</b>	<b>Nivel de Educación</b>	<b>Formación Profesional</b>	<b>Años de Experiencia</b>	<b>Funciones</b>
Administrador de Procesos	Tercer Nivel	Profesional en el área	Mínimo tres	Administrar
Administrador de Almacén	Tercer Nivel	Administración	Mínimo tres	Administrar
Ayudante de Cocina	Primaria	Gastronomía	Mínimo tres	Preparación Y Limpieza
Chef	Tercer Nivel	Gastronomía	Mínimo tres	Preparación Alimentos
Comité de Calidad	Tercer Nivel	Profesional en el área	Mínimo tres	Implantación de la Calidad
Contador-colector	Tercer Nivel	Contabilidad	Mínimo tres	Control Contable
Coordinador de Área	Tercer Nivel	Profesional en el área	Mínimo tres	Crecimiento del Área
Coordinador de Rutas	Bachiller	Físico Matemático	Mínimo tres	Elaboración y Control de Rutas
Conserje	Técnica	Bachiller Técnico	Mínimo tres	Mensajería, Ornamentación, Instalaciones eléctricas y Sanitarias Básicas

<b>TITULO</b>	<b>Nivel de Educación</b>	<b>Formación Profesional</b>	<b>Años de Experiencia</b>	<b>Funciones</b>
Director Administrativo y Control de Calidad	Cuarto Nivel	Administración o Afines	Mínimo tres	Dirección Administrativa y Control del Sistema de Gestión de Calidad
Director de Marketing	Cuarto Nivel	Marketing	Mínimo tres	Publicidad y Promoción
Docente	Tercer Nivel	Docente, Especialidad en el Área	Mínimo tres	Planificar, Diseñar, Impartir, Evaluar, Malla Curricular, Tutorar, Educar, Disciplinar.
Guardia	Bachiller	Cualquier Especialidad	Mínimo tres	Vigilancia- Acceso
Inspector General	Tercer Nivel	Área afín	Mínimo tres	Fomentar y la Vigilar disciplina, Sancionar, Educar
Jefe de Recursos Humanos	Cuarto Nivel	Sicología Industrial, Administración, Afines	Mínimo tres	Selección, Contratación y Evaluación del personal
Médico	Tercer Nivel	Medicina General	Mínimo tres	Medicina Preventiva, Primeros Auxilios
Pastor	Tercer Nivel	Teología	Mínimo tres	Ministerio Educativo
Personal de Limpieza	Primaria	Limpieza	Mínimo tres	Limpiar Área asignada
Personal de Servicio	Técnica	Albañilería, electricidad, Plomería, Pintura, etc.	Mínimo tres	Mantenimiento y Remodelación
Presidente Ejecutivo	Cuarto Nivel	Educación	Mínimo tres	Vigilar los intereses de la institución
Rector	Cuarto Nivel	Educación o Afines	Mínimo tres	Supervisar e Impulsar Área Académica
Secretaria	Bachiller	Secretariado Bilingüe	Mínimo tres	Atención y Control de secretaría
Sicólogo	Tercer Nivel	Sicología Educativa	Mínimo tres	Desarrollo del DOBE, Bienestar estudiantil

<b>TITULO</b>	<b>Nivel de Educación</b>	<b>Formación Profesional</b>	<b>Años de Experiencia</b>	<b>Funciones</b>
Supervisor Financiero	Tercer Nivel	Finanzas - Administración	Mínimo tres	Supervisar Recursos Financieros
Tutor	Tercer Nivel	Docente, Especialidad en el Área	Mínimo tres	Supervisar y Controlar desarrollo Estudiantil
Vicepresidente e Ejecutivo	Cuarto Nivel	Educación	Mínimo tres	Vigilar los intereses de la institución
Vicerrector Académico	Cuarto Nivel	Administración Educativa	Mínimo tres	Supervisar Desarrollo Académico

Definidos los procesos fundamentales del Servicio se asignan los responsables de los mismos, que son los encargados de la supervisión, control de los procesos y su correcto funcionamiento.

Los procesos se desarrollan de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse para realizarlo. Se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso.

<b>PROCESO</b>	<b>CONTROL DE DOCUMENTOS</b>
<b>Responsable</b>	<b>Departamento Contable</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar</li> <li>• Identificar</li> <li>• Modificar</li> <li>• Actualizar</li> <li>• Revisar</li> <li>• Distribuir</li> <li>• Destrucción y Custodia de documentos Internos y Externos</li> <li>• Prevenir uso no intencionado de documentos</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>CONTROL DE REGISTROS</b>
<b>Responsable</b>	<b>Departamento Contable</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar</li> <li>• Custodiar</li> <li>• Proteger</li> <li>• Recuperar</li> <li>• Controlar tiempo de retención</li> <li>• Disposición de Registros Físicos y Magnéticos</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>ESCALAFÓN PROFESIONAL</b>
<b>Responsable</b>	<b>Recursos Humanos</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	Elaborar Registros de Educación, Formación, Habilidades y Experiencia

<b>PROCESO</b>	<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>
<b>Responsable</b>	<b>Comité de Calidad</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	Comunicar resoluciones a personas y áreas involucradas

<b>PROCESO</b>	<b>IMPLANTACIÓN DE CALIDAD</b>
<b>Responsable</b>	<b>Comité de Calidad</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir el SGC</li> <li>• Comprender el SGC</li> <li>• Implementar el SGC</li> <li>• Controlar el mantenimiento del SGC en todos los niveles de la Institución</li> <li>• Identificar Diseñar y Planificar los procesos del SGC</li> <li>• Evaluar permanente el desempeño del SGC</li> <li>• Hacer cumplir los requisitos del SGC</li> <li>• Controlar el uso de los indicadores de calidad en todos los niveles de la organización</li> <li>• Medir y Evaluar Objetivos de Calidad</li> <li>• Revisar Informes de área</li> <li>• Auditoria y Mercadeo</li> <li>• Ajustar y Mejorar el SGC</li> <li>• Supervisar Mantenimiento y Mejoramiento de procesos</li> <li>• Asegurar los requerimientos del cliente y la Norma ISO 9001:2000</li> <li>• Revisar Petición de Recursos de cada área</li> <li>• Nombrar Director Administrativo y Administradores de Proceso</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS</b>
<b>Responsable</b>	<b>Administradores de Procesos</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar los procesos del SGC</li> <li>• Desarrollar los procesos del SGC</li> <li>• Implementar los procesos del SGC</li> <li>• Mantener los procesos del SGC</li> <li>• Mejorar los procesos del SGC</li> <li>• Informar el desempeño de su proceso al Director Administrativo y al Comité de Calidad</li> <li>• Informar necesidades de mejora al Director Administrativo</li> <li>• Concienciar en todos los niveles el cumplimiento de los requerimientos del cliente</li> <li>• Emitir información cualitativa y cuantitativa del desempeño del SGC</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</b>
<b>Responsable</b>	<b>Director Administrativo</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y revisar de manera crítica el desempeño del SGC</li> <li>• Evaluar el diseño de los procesos del SGC</li> <li>• Supervisar la Implementación de los procesos del SGC</li> <li>• Supervisar el Mantenimiento de los procesos del SGC</li> <li>• Evaluar oportunidad de mejoras</li> <li>• Establecer mejoras a los procesos del SGC</li> <li>• Adecuar el SGC</li> <li>• Incorporar cambios en el SGC</li> <li>• Controlar Recursos Financieros</li> <li>• Controlar Cartera Financiera vencida</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>GENERACION DE INFORMACIÓN</b>
<b>Responsable</b>	<b>Administradores de Procesos</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes de indicadores de desempeño de procesos y productos del SGC.</li> <li>• Elaborar informe de seguimiento y estado de acciones correctivas y preventivas.</li> <li>• Determinar anualmente las necesidades de los procesos en cada área</li> <li>• Proponer cambios que pueden darse al SGC, para mantener su integridad</li> <li>• Proponer recomendaciones para mejorar el desempeño del SGC.</li> <li>• Elaborar Informe de requerimientos en el área</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>REVISIÓN DE INFORMACIÓN Y RESULTADOS</b>
<b>Responsable</b>	<b>Director Administrativo</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar informes de indicadores de desempeño de procesos y productos del SGC.</li> <li>• Realizar seguimiento de revisiones críticas anteriores.</li> <li>• Ejecutar acciones para mejorar la eficacia del SGC, procesos y servicio</li> <li>• Elaborar Informes de auditoria de calidad</li> <li>• Revisar Presupuestos de cada área</li> <li>• Autorizar asignación de recursos a cada área</li> <li>• Elaborar informes de evaluación de la satisfacción y reclamos de los clientes.</li> <li>• Contactar proveedores</li> <li>• Controlar reclamos a proveedores</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>DESARROLLO LINGUISTICO</b>
<b>Responsable</b>	<b>Coordinador de área</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y evaluar el uso de textos</li> <li>• Coordinar actividades auxiliares</li> <li>• Coordinar el uso de las aulas de video</li> <li>• Elaborar informe de necesidades del área</li> <li>• Proporcionar materiales de apoyo audiovisuales al departamento</li> <li>• Elaborar informe de logros alcanzados trimestrales</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>DIRECCION ACADÉMICA</b>
<b>Responsable</b>	<b>Rectorado</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar y Evaluar el Desarrollo Académico</li> <li>• Capacitar docentes</li> <li>• Evaluar desempeño del docente</li> <li>• Seleccionar docentes</li> <li>• Asistir a reuniones convocadas por el ministerio de educación</li> <li>• Asistir a reuniones convocadas por la dirección provincial de educación</li> <li>• Planificar Retiro Estudiantil anual</li> <li>• Planificar curso de natación anual</li> <li>• Supervisar el desempeño del servicio de transporte</li> <li>• Realizar entrevistas a padres de familia y estudiantes</li> <li>• Establecer sanciones disciplinarias</li> <li>• Realizar el análisis POA</li> <li>• Programar talleres y seminarios para estudiantes</li> <li>• Establecer contactos con instituciones de educación superior</li> <li>• Planificar Intercambios estudiantiles</li> <li>• Controlar cumplimiento de Jornada docente</li> <li>• Controlar jornada de atención médica</li> <li>• Supervisar reunión mensual con docentes</li> <li>• Planificar la provisión de materiales de apoyo académico y médico</li> <li>• Actualización de la biblioteca</li> <li>• Legalizar documentos</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>DESARROLLO ACADÉMICO</b>
<b>Responsable</b>	<b>Vicerrectorado Académico</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar cada área académica</li> <li>• Garantizar la Calidad Educativa</li> <li>• Selección docente</li> <li>• Revisar conformidad de las planificaciones anuales en cada área acordes con el ministerio de educación</li> <li>• Controlar el cumplimiento de los programas de estudio</li> <li>• Realizar el análisis POA</li> <li>• Controlar reportes de notas</li> <li>• Supervisar informe de desarrollo académico anual</li> <li>• Tomar control de los asuntos relacionados con la ley de educación</li> <li>• Establecer sanciones disciplinarias</li> <li>• Convocar reuniones con padres de familia</li> <li>• Convocar reunión mensual con docentes</li> <li>• Plantear estrategias para solucionar problemas académicos</li> <li>• Legalizar documentos</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>REPORTES ACADÉMICOS</b>
<b>Responsable</b>	<b>Secretaria Académica</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de notas estudiantiles</li> <li>• Elaborar reportes de notas mensuales</li> <li>• Elaborar reportes de notas trimestrales</li> <li>• Elaborar reportes de suspensión</li> <li>• Elaborar informe de desarrollo académico anual</li> <li>• Elaborar pases de año</li> <li>• Elaborar circulares, oficios y comunicados</li> <li>• Realizar Inscripciones estudiantiles</li> <li>• Atención telefónica</li> <li>• Envío de correos electrónicos</li> <li>• Envío de reportes de notas mensuales, trimestrales y anuales</li> <li>• Controlar suministros</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>MANTENIMIENTO</b>
<b>Responsable</b>	<b>Director Administrativo</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar recursos para mantenimiento de Infraestructura física</li> <li>• Asignar recursos para mantenimiento de infraestructura tecnológica</li> <li>• Asignación de recursos para actividades extracurriculares</li> <li>• Asignar recursos para materiales de apoyo académico</li> <li>• Asignar recursos para capacitación docente</li> <li>• Pagar proveedores</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>Responsable</b>	<b>Contador</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar presupuesto mensual para servicios básicos y pago de salarios</li> <li>• Informe de cartera vencida mensual</li> <li>• Ejecutar acciones de recuperación de cartera vencida mensualmente</li> <li>• Elaboración del presupuesto anual</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>MERCADEO</b>
<b>Responsable</b>	<b>Director Administrativo</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar requerimientos del cliente</li> <li>• Evaluar la satisfacción del cliente</li> <li>• Plantear estrategias de competitividad en el mercado</li> <li>• Difusión publicitaria</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>SERVICIO DE TRANSPORTE</b>
<b>Responsable</b>	<b>Coordinador de Rutas</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar lista de direcciones</li> <li>• Elaborar rutas de recorrido</li> <li>• Nombrar tutores de ruta</li> <li>• Establecer horarios de recorrido</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>SERVICIO MEDICO</b>
<b>Responsable</b>	<b>Director Administrativo</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar Médico institucional</li> <li>• Proveer de medicamentos para primeros auxilios</li> <li>• Proveer de equipo básico en el consultorio médico</li> <li>• Establecer horario de atención</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>SERVICIO DE ALIMENTACIÓN</b>
<b>Responsable</b>	<b>CHEF</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar aprovisionamiento de alimentos</li> <li>• Planificar y publicar menú de almuerzo y refrigerio semanal</li> <li>• Proporcionar una dieta balanceada</li> <li>• Garantizar productos de primera calidad</li> <li>• Garantizar buenas normas de manipulación alimentaria</li> <li>• Tener el menú de almuerzo y refrigerio listo en el horario establecido</li> <li>• Tomar control de limpieza y mantenimiento en la cocina</li> <li>• Presentar presupuesto de servicio al director administrativo</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>SERVICIO EN EL ALMACEN</b>
<b>Responsable</b>	<b>Administrador</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar proveedores al director administrativo</li> <li>• Coordinar la confección de uniformes</li> <li>• Recepción y revisión de confección</li> <li>• Contactar editoriales</li> <li>• Recepción y revisión de textos de las editoriales</li> <li>• Planificar horario de atención para aprobación del director administrativo</li> <li>• Ventas</li> <li>• Elaborar Inventario</li> <li>• Presentar informe de inventario al director administrativo</li> <li>• Elaborar Informe de ventas</li> <li>• Presentar informe de ventas al director administrativo</li> <li>• Elaborar informe de ganancias</li> <li>• Presentar informe de ganancias al director administrativo</li> <li>• Realizar depósitos de ventas</li> <li>• Proporcionar papeletas de depósito al director administrativo</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>APOYO SICOLÓGICO</b>
<b>Responsable</b>	<b>D O B E - DEPARTAMENTO PASTORAL</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista estudiantil</li> <li>• Seguimiento trimestral estudiantil</li> <li>• Apoyo en la solución de conflictos</li> <li>• Orientación Vocacional</li> <li>• Escuela para padres</li> <li>• Charlas educativas</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>TUTORIAS</b>
<b>Responsable</b>	<b>TUTOR DE CURSO</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar disciplina</li> <li>• Realizar seguimiento estudiantil mensual</li> <li>• Elaborar reportes de aprovechamiento mensual</li> <li>• Reportar conflictos a secretaria académica para envío de notificación a los padres de familia</li> <li>• Apoyar en la solución de conflictos</li> <li>• Coordinar actividades de curso</li> <li>• Controlar al grupo asignado en eventos extracurriculares</li> <li>• Repartir refrigerios diariamente</li> <li>• Controlar uniformes diariamente</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>DISCIPLINAS DEPORTIVAS</b>
<b>Responsable</b>	<b>Coordinador de Área</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar Informe de requerimientos</li> <li>• Presentar informe de requerimientos al director administrativo</li> <li>• Coordinar horario de clases regulares</li> <li>• Coordinar clases de natación</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>GESTIÓN DE SUGERENCIAS Y RECLAMOS</b>
<b>Responsable</b>	<b>Director Administrativo</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capturar procesar y archivar diariamente las sugerencias enviadas al Buzón de Sugerencias.</li> <li>• Realizar seguimiento mensual del estado de las sugerencias (solucionado, pendiente, no procede) mediante contacto telefónico o vía e-mail con otros servicios (infraestructuras, recursos humanos, etc.). Elaboración de informe.</li> <li>• Análisis estadístico de las sugerencias (temas, frecuencia, etc.).</li> <li>• Detección de áreas de mejora</li> <li>• Elaboración de Informe de propuestas de mejora.</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>AUDITORIAS DE SERVICIO</b>
<b>Responsable</b>	<b>Director Administrativo</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión periódica de los servicios, equipos e Instalaciones. Detección de no-conformidades, Seguimiento de las mejoras y nuevos servicios implantados. Intercambio de impresiones y opiniones con los usuarios y responsables de los servicios. Elaboración de informe.</li> <li>• Detección de áreas de mejora y análisis histórico de las mejores prácticas de los servicios.</li> <li>• Elaborar Informe de propuestas de mejora</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>CONTROL DE INGRESO</b>
<b>Responsable</b>	<b>Guardia</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar por radio permiso para el ingreso de personal no autorizado a la institución</li> <li>• Hacer respetar el horario de ingreso a los padres de familia y proveedores</li> <li>• No permitir la salida de los estudiantes antes de finalizar la jornada escolar sin autorización por escrito del rector</li> <li>• No abandonar el área de trabajo</li> <li>• Reportar por radio a secretaría la salida del personal</li> <li>• Mantener cerrada la puerta de ingreso</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>PLANIFICAR CATEDRA</b>
<b>Responsable</b>	<b>Docentes</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar planificaciones académicas semanales-anuales</li> <li>• Presentar informe de planificaciones académicas anuales al vicerrectorado académico</li> <li>• Elaborar evaluaciones mensuales, trimestrales, finales y de suspensión</li> <li>• Presentar reporte de notas mensuales, Trimestrales, finales y de suspensión al vicerrectorado académico</li> <li>• Presentar informe de alumnos suspensos Anualmente al vicerrector académico.</li> <li>• Elaborar exámenes mensuales, trimestrales y finales, presentarlos al Vicerrector Académico para su aprobación</li> <li>• Elaborar gráficos estadísticos de rendimiento académico trimestral</li> <li>• Reportar problemas de bajo rendimiento académico y disciplinario al tutor mensualmente</li> <li>• Controlar la disciplina dentro del aula de clases</li> <li>• Controlar la disciplina diariamente en los sectores asignados</li> <li>• Llenar los leccionarios diariamente</li> <li>• Controlar la salida de los estudiantes al fin de la jornada</li> <li>• Coordinar actividades extracurriculares con el vicerrectorado académico</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>USO DEL COMEDOR</b>
<b>Responsable</b>	<b>Tutores</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer fila para recibir los alimentos</li> <li>• Ocupar las mesas designadas para su curso</li> <li>• Controlar el orden en la mesa</li> <li>• Supervisar que cada estudiante retire su vajilla de la mesa y la entregue al personal de servicio</li> <li>• Controlar que los estudiantes no salgan con alimentos del comedor</li> <li>• Controlar la disciplina en el comedor</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>ATENCIÓN MÉDICA</b>
<b>Responsable</b>	<b>Médico institucional</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar atención médica necesaria</li> <li>• Emitir reporte de atención médica</li> <li>• No permitir acceso de alumnos fugados</li> <li>• Proporcionar primeros auxilios</li> <li>• Cumplir con el horario de atención establecido</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>INGRESO NUEVOS ESTUDIANTES</b>
<b>Responsable</b>	<b>DOBE - Vicerrectorado Académico - Rector</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar pruebas psicológicas</li> <li>• Tomar pruebas académicas</li> <li>• Concertar cita con los padres de familia</li> <li>• Programar entrevista familiar en conjunto con el Rectorado de la institución</li> <li>• Elaborar informe de pruebas rendidas</li> <li>• Establecer condiciones de ingreso</li> <li>• Firmar el acuerdo de condiciones de admisión institucional con los padres de familia y su representado</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>OBLIGACIONES ESTUDIANTILES</b>
<b>Responsable</b>	<b>Estudiantes</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a la institución correctamente Uniformados</li> <li>• Mantener el cabello corto los varones</li> <li>• No llevar pearcings</li> <li>• No llevar armas de fuego o corto punzantes a la institución</li> <li>• No llevar sustancias inflamables o peligrosas a la institución</li> <li>• No ingresar bebidas alcohólicas a la institución</li> <li>• No llevar drogas a la institución</li> <li>• No fugarse de las clases</li> <li>• No llegar tarde a clases sin justificación</li> <li>• No comer en clase</li> <li>• No llevar celulares o equipos electrónicos al plantel</li> <li>• No salir con alimentos del comedor</li> <li>• No ingresar a las oficinas sin autorización</li> <li>• Notificar por escrito y vía telefónica los permisos de salida en otra ruta de transporte firmada por el representante del estudiante</li> <li>• Participar de las actividades extracurriculares</li> <li>• Llenar formulario de solicitud de rendición de pruebas, exámenes o tareas atrasadas acompañado de la justificación pertinente</li> <li>• Entregar formulario de solicitud de rendición de pruebas, exámenes o tareas atrasadas al vicerrectorado académico para su aprobación</li> <li>• Justificar las faltas a la institución</li> <li>• No usar sala de video o música sin supervisión docente</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA</b>
<b>Responsable</b>	<b>Personal de Servicio</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	Limpiar diariamente todas las áreas asignadas de la infraestructura

<b>PROCESO</b>	<b>SANCIONES DISCIPLINARIAS</b>
<b>Responsable</b>	<b>Vicerrectorado – Departamento de Inspección</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversar con el estudiante</li> <li>• Reportar la falta disciplinaria al representante del estudiante</li> <li>• Establecer la sanción según la falta cometida</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>USO SALA DE VIDEO</b>
<b>Responsable</b>	<b>Docentes</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar el uso de sala de video según horario con anticipación</li> <li>• Cerciorarse del contenido del video a difundir</li> <li>• Acompañar a los estudiantes durante la transmisión</li> <li>• Controlar el correcto manejo de los equipos</li> <li>• Controlar el orden y la limpieza</li> <li>• Reportar fallas en los equipos</li> <li>• Reportar necesidades de suministro</li> <li>• Poner seguro en la puerta al salir</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>ASISTENCIA PUNTUAL</b>
<b>Responsable</b>	<b>TODO EL PERSONAL</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Timbrar la hora de entrada</li> <li>• Timbrar la hora de salida</li> <li>• Reportar y entregar autorización de permisos otorgados a secretaria</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>REPORTE DE ASISTENCIA</b>
<b>Responsable</b>	<b>SECRETARIA</b>
<b>INSTRUCCIONES DETRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar reporte de atrasos y permisos del personal</li> <li>• Entregar reporte de atrasos y permisos del personal al rectorado</li> <li>• Elaborar y entregar memos con notificación de multas al personal por atrasos</li> <li>• Elaborar y entregar memos con notificación de multas al personal por incumplimiento de Tareas</li> <li>• Notificar al departamento contable rubro a descontar del rol de pagos por multas impuestas al personal</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES</b>
<b>Responsable</b>	<b>Vicerrectorado Académico</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar y firmar permisos de salida</li> <li>• Elaborar reporte de incumplimiento de tareas establecidas</li> <li>• Entregar a secretaría reporte de incumplimiento de tareas establecidas y asignación de multas</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>NORMAR DISCIPLINA ESTUDIANTIL INSTITUCIONAL</b>
<b>Responsable</b>	<b>Inspector General</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar acciones de control disciplinario</li> <li>• Supervisar acciones en áreas asignadas a los docentes según horario establecido</li> <li>• Supervisar el cumplimiento de la jornada de clases para alumnos y docentes</li> <li>• Elaborar reporte diario de novedades</li> <li>• Establecer contacto con padres de familia de alumnos con faltas indisciplinarias</li> <li>• Dirigir formaciones en actos regulares</li> <li>• Controlar uniformes alumnos y docentes</li> </ul>

<b>PROCESO</b>	<b>COMPRAS</b>
<b>Responsable</b>	<b>Supervisor Financiero</b>
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar presupuesto de compras</li> <li>• Seleccionar productos de Calidad</li> <li>• Elaborar Registro de Compras</li> <li>• Elaborar Reportes de Reclamos</li> <li>• Evaluación de Proveedores</li> </ul>

**ALCANCE DE LAS INSTRUCCIONES DE TRABAJO:** Coordinación, Dirección, Elaboración de Reportes y Supervisión del Sistema de Gestión de Calidad

### Mejora

### Mejora Continua

El Comité de Calidad hace que la organización se comprometa con la mejora continua, tal como se establece en la política y objetivos de calidad y los Administradores de Procesos son los encargados de ejecutar el mejoramiento continuo

Además el Comité de Calidad hace revisiones críticas para gestionar la información de: las auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas, para identificar oportunidades de mejoramiento continuo de la eficacia del SGC, se asegura que sean implementadas para posteriormente evaluarlas y generar nuevas oportunidades de mejora.

### **Acción correctiva**

El procedimiento de mejora con el uso de las herramientas de la calidad, describe la metodología para análisis, solución y gestión de problemas (MASP), en la que los administradores de procesos identifican las no conformidades y problemas, determinan y analizan las causas, definen las acciones, las implementan y registran para eliminar las causas que generan las no conformidades y prevenir que no vuelvan a ocurrir.

El Comité de Calidad aprueba las acciones correctivas previas a su implementación, hace seguimiento y evalúa el cumplimiento y efectividad de las acciones hasta su finalización.

### **Acción preventiva**

El alcance de la metodología de análisis, solución y gestión de problemas (MASP) determina que los administradores de procesos identifican las no conformidades potenciales, oportunidades de mejoramiento, determinan y analizan las causas potenciales, determinan e implementan acciones preventivas y registran para eliminar las causas potenciales.

El Comité de Calidad aprueba las acciones preventivas previas a su implementación, hace seguimiento y evalúa el cumplimiento y efectividad de tales acciones

## **5. INDICADORES DE GESTIÓN DEL SISTEMA**

### **5.1 Generalidades**

Para la toma adecuada de decisiones y garantizar la calidad de las mismas la base son los hechos y datos que proporcionan información precisa antes de ejecutar los planes, durante su ejecución y después de ejecutarlos.

El indicador de gestión que es la relación entre variables cualitativas o cuantitativas, nos permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas respecto a cumplimiento de objetivos y metas planteadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc., que nos sirven para determinar el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas del proceso.

Para la determinación de los indicadores de gestión en Hansei International Christian Academy se parte de los objetivos de calidad alineados con la política y la misión de la institución.

### **5.2 Sistema de Indicadores de Gestión en las Instituciones Educativas**

La metodología utilizada para establecer el sistema de Indicadores de Gestión es la siguiente:

1. Revisión de la planeación institucional teniendo en cuenta las áreas y metas definidas, susceptible de ser cuantificables que permitan enmarcar hacia donde están dirigidos los esfuerzos de la institución e identificar los aspectos críticos de la gestión institucional.
2. Análisis descriptivo de la situación institucional de cada una de las actividades que se llevan a cabo en el proceso, incluyendo la descripción de los proveedores de la información, insumos, productos y usuarios de los mismos, identificación de los factores críticos de éxito para mantenerlos bajo control y asegurar el éxito del proceso.
3. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito, clasificando los factores de acuerdo a niveles jerárquicos, teniendo en cuenta los que corresponden a la dirección institucional que es donde se definen los lineamientos institucionales, los de nivel estratégico referentes a la gestión de las áreas estratégicas y los de nivel operativos relacionados con la gestión operativa de cada área.
4. Determinación de las características básicas de cada indicador:
  - Nombre
  - Descripción del patrón de evaluación con el cual se identifica el indicador
  - Escala: determina en que unidad de medida se formula el indicador
  - Umbral: valor que se quiere lograr para alcanzar la meta establecida
  - Fórmula: operación para medir la modificación de la variable
  - Responsable: persona encargada de hacer uso del indicador
5. Diseño del proceso estadístico para efectuar la medición
  - Determinación de las fuentes de información
  - Frecuencia de recolección y medición para la toma oportuna de decisiones
  - Presentación de la información
  - Asignación de responsables para la recolección, tabulación, procesamiento, análisis, presentación y divulgación de la información.
6. Definición y Asignación de Recursos y Responsables
7. Medir, probar, simular y ajustar puesto que implementar un sistema de indicadores de gestión no se logra de la noche a la mañana ya que puede surgir una serie de factores que será necesario cambiar o ajustar como rangos, valores, frecuencia en la toma de información, proceso de recolección y presentación de la información, etc.
8. Estandarización, Adopción e Institucionalización
9. Implementación y Mejora Continua: monitoreo y ajustes permanentes del sistema

PROCESO	CRITERIO	INDICADOR
<p><b>AUDITORIAS DE SERVICIO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer un buen servicio alimentario</li> <li>• Ofrecer un buen servicio médico</li> <li>• Ofrecer un buen servicio docente</li> <li>• Ofrecer un buen apoyo psicológico</li> <li>• Ofrecer una buena administración</li> <li>• Ofrecer un buen nivel de conocimientos</li> <li>• Ofrecer un elevado nivel de Inglés</li> <li>• Ofrecer un buen ambiente de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad percibida por los docentes en la encuesta de servicios</li> <li>• Calidad percibida por los estudiantes en la encuesta de servicios</li> <li>• Calidad percibida por los padres de familia en la encuesta de servicios</li> <li>• Calidad percibida por el personal administrativo en la encuesta de servicios</li> <li>• Calidad percibida por el personal de servicio en la encuesta de servicios</li> </ul>

PROCESO	CRITERIO	INDICADOR
<p><b>AUDITORIAS DE SERVICIOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer un buen seguro de accidentes</li> <li>• Ofrecer un buen servicio de transporte</li> <li>• Ofrecer un buen control disciplinario</li> <li>• Ofrecer un buen método de evaluación estudiantil</li> <li>• Ofrecer un buen servicio de apoyo educativo y becas</li> <li>• Ofrecer un buen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad percibida por los docentes en la encuesta de servicios</li> <li>• Calidad percibida por los estudiantes en la encuesta de servicios</li> <li>• Calidad percibida por los padres de familia en la encuesta de servicios</li> <li>• Calidad percibida por el</li> </ul>

	sistema de incentivos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer un buen pensum académico</li> <li>• Ofrecer una buena infraestructura física</li> <li>• Ofrecer una buena infraestructura tecnológica</li> </ul>	personal administrativo en la encuesta de servicios
<b>PERIODICIDAD: ANUAL</b>		
$\text{FORMULA: \% DE ACIERTO} = \frac{\text{Resultados Favorables}}{\text{Total de Resultados}} * 100$		
<b>VALOR ESTANDAR: ≥ 70%</b>		

Indicadores de Gestión en Auditorías de Servicios menores al 70% reflejan problemas a considerar en la institución que no permitirían garantizar calidad en la educación, continuidad y desarrollo institucional<sup>14</sup>.

<b>PROCESO</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>GESTIÓN DE SUGERENCIAS Y RECLAMOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad en la respuesta al usuario del buzón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de Satisfacción en el número de horas desde que recibe la sugerencia hasta que se contesta al usuario</li> </ul>
<b>PERIODICIDAD: TRIMESTRAL</b>		
$\text{FORMULA: \% DE ACIERTO} = \frac{\text{Resultados Favorables}}{\text{Total de Resultados}} * 100$		
<b>VALOR ESTANDAR: ≥ 70%</b>		

<sup>14</sup> [http://gestioneducativa.edunet.edu.co/files/AYUDAS\\_DOCUMENTO.pdf](http://gestioneducativa.edunet.edu.co/files/AYUDAS_DOCUMENTO.pdf)

Indicadores de Gestión de Sugerencias menores al 70% reflejan descuido y falta de atención.

PROCESO	CRITERIO	INDICADOR
<b>ANÁLISIS PROMOCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación Institucional</li> <li>• Nivel de Conocimiento</li> <li>• Situación Económica</li> <li>• Situación Familiar</li> <li>• Situación Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deserción Estudiantil</li> </ul>
<b>PERIODICIDAD: ANUAL</b>		
<p><b>FORMULA: % DE ACIERTO = <math>\frac{\text{Resultados Favorables}}{\text{Total de Resultados}} * 100</math></b></p>		
<b>VALOR ESTANDAR: ≤ 5%</b>		

Un Indicador de Deserción Estudiantil mayor al 5% refleja una situación crítica que debe ser tratada de inmediato.

PROCESO	CRITERIO	INDICADOR
<b>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad en la solución de problemas</li> <li>• Resultados Anuales</li> <li>• Desarrollo de Áreas</li> <li>• Crecimiento estudiantil</li> <li>• Ideas Innovadoras</li> <li>• Relaciones Institucionales</li> <li>• Productividad</li> <li>• Control de Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad percibida por los Padres en la Dirección Institucional</li> <li>• Calidad percibida por los estudiantes en la Dirección Institucional</li> <li>• Calidad percibida por el Personal de la Dirección Institucional</li> </ul>
<b>PERIODICIDAD: ANUAL</b>		

<p><b>Resultados Favorables</b></p> <p><b>FORMULA: % DE ACIERTO = <math>\frac{\quad}{\text{Total de Resultados}}</math> * 100</b></p>
<p><b>VALOR ESTANDAR: ≥ 70%</b></p>

PROCESO	CRITERIO	INDICADOR
<b>LOGROS ALCANZADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de metas y Objetivos</li> <li>• Cumplimientos Curriculares</li> <li>• Desarrollo de Eventos</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de Logro</li> </ul>

**PERIODICIDAD: ANUAL**

<p><b>Resultados Favorables</b></p> <p><b>FORMULA: % DE ACIERTO = <math>\frac{\quad}{\text{Total de Resultados}}</math> * 100</b></p>
<p><b>VALOR ESTANDAR: ≥ 70%</b></p>

PROCESO	CRITERIO	INDICADOR
<b>AUDITORIA PEDAGOGIA DOCENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación Afectiva</li> <li>• Técnicas de Enseñanza</li> <li>• Recursos</li> <li>• Métodos de Evaluación</li> <li>• Frecuencia en la Evaluación</li> <li>• Grado de dificultad en las evaluaciones</li> <li>• Control disciplinario</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Solución de conflictos</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad Percibida por los estudiantes</li> <li>• Calidad Percibida por los Padres</li> <li>• Calidad Percibida por los Directivos</li> </ul>

<b>PERIODICIDAD: TRIMESTRAL</b>	
<b>FORMULA: % DE ACIERTO =</b>	$\frac{\text{Resultados Favorables}}{\text{Total de Resultados}} * 100$
<b>VALOR ESTANDAR: <math>\geq 70\%</math></b>	

## 6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

### 6.1 Sensibilización

Fue una etapa orientada a adoptar una cultura de calidad mediante el mejoramiento continuo en los procesos, con el fin de alcanzar una educación de calidad que nos permita ser competitivos en el mercado, reflexionando sobre las oportunidades de mejoramiento, las ofertas educativas en el mercado cada una con sus atractivos innegables, creando propuestas innovadoras que cubran los requerimientos y necesidades de los estudiantes y padres de familia, haciendo que el tiempo que permanecen en la institución sea agradable. Resolviendo problemas, haciendo conciencia de las implicaciones que conlleva un proceso de cambio, para lo cual se realizaron una serie de actividades:

#### 6.1.1 Identificación de las razones de cambio:

- Ser un referente a nivel internacional
- Ser una institución educativa con el sistema de trabajo de Corea en Ecuador
- Marcar la diferencia en la educación en el país, lo cual nos permitirá ser altamente competitivos
- Impulsar mejoras en el sistema educativo ecuatoriano
- Formar alumnos con visión global

#### 6.1.2 Compromiso de la Dirección

Compromiso de divulgar y adoptar procesos de mejoramiento que conduzcan a prestar un servicio educativo de calidad, liderando el proceso de transformación cultural de la institución y la adopción de la estructura de mejoramiento continuo.

#### 6.1.3 Definición de la Estructura Organizacional del Proceso

El grupo directivo encabezado por la Rectora de la Institución es quien lidera el proceso de cambio y mejoramiento para lo cual se definió una estructura organizacional que apoya a la planificación e implementación de las actividades requeridas durante el proceso de mejoramiento. El comité de calidad es el encargado de administrar el proceso de mejoramiento de la calidad siendo el iniciador de la aplicación de las estrategias de cambio.

#### **6.1.4 Educación de Calidad**

Establecidas las razones de cambio, la estructura organizacional y el compromiso del grupo directivo, la siguiente etapa es definir lo que es Educación de Calidad, entendiéndose como tal **Al proceso sistémico de mejoramiento continuo cuyo objetivo es la formación integral del estudiante a través del desarrollo de todas sus potencialidades: morales, intelectuales, espirituales, físicas, habilidades, etc.**, obteniéndose una persona de calidad que es aquella que ha logrado desarrollar su visión propia frente a la vida, valores y principios para consigo mismo y la sociedad.

#### **6.2 Planeación Estratégica**

La institución tiene claro el rumbo que quiere tomar y hacia a donde quiere llegar a largo plazo, “Implantar un sistema educativo de calidad como el que posee Corea” centralizando sus esfuerzos en:

- Mallas curriculares con contenidos relevantes
- Métodos de enseñanza efectivos
- Técnicas de estudio eficaces
- Uso de nuevas estrategias educativas
- Formas de evaluación innovadoras
- Capacitación constante a los maestros
- Uso de herramientas apropiadas para el ámbito educativo
- Manejo de tecnología de punta
- Fortalecimiento de las relaciones internacionales con Corea

Lo cual a parte de cumplir nuestros objetivos nos permitirá marcar la diferencia y distinguirnos de los demás teniendo estudiantes y padres de familia satisfechos.

El proceso es responsabilidad de las autoridades directivas de la institución y toda la comunidad educativa.

#### **6.3 Elementos del Modelo de Gestión de Calidad Educativa**

A continuación se describe la experiencia obtenida en el diseño de cada uno de los elementos del modelo de calidad.

### 6.3.1 Filosofía y Políticas de Calidad

En este elemento se definió el marco legal, la visión, misión, valores, principios y objetivos institucionales.

#### 6.3.1.1 Marco Legal

Hansei International Christian Academy es una academia particular que imparte educación básica y media a Quito, su misión viene determinada por la filosofía planteada por el ministerio de educación, establecida en las leyes educativas. La educación que imparte hace de la enseñanza un ministerio que pretende desarrollar todas las fortalezas del estudiante en el aspecto intelectual y espiritual.

El criterio que orienta nuestra educación es **educar con amor**.

- Centralizando nuestro esfuerzo por alcanzar el progreso, el mejoramiento social y cultural de los estudiantes.
- Contribuir para desarrollar una convivencia humana agradable, fortaleciendo la educación en valores: respeto, integridad, responsabilidad, amabilidad, justicia y equidad de derechos.
- Impulsar la capacidad de observación, análisis y reflexión crítica.
- Estimular la investigación.
- Impulsar el desarrollo artístico.
- Estimular la cultura física y la práctica de deportes como natación y Tae Kwon Do.
- Fortalecer la conciencia del respeto a los recursos naturales y protección del medio ambiente.
- Impulsar la labor social.
- Mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los servicios básicos.
- Crear hábitos de estudio.
- Impulsar el desarrollo de destrezas.
- Establecer un programa de difusión de las carreras del momento, las mejores pagadas y las que más plazas de trabajo ofrece.
- Ofrecer una preparación competitiva.
- Orientar siempre el esfuerzo de los estudiantes a tomar dos alternativas: formar su propia empresa u ocupar plazas de trabajo en las principales empresas, aquellas calificadas como las mejores posicionadas en el país.
- Impulsar la actualización de los maestros en el área educativa.
- Formación de individuos preparados para desenvolverse en un entorno cambiante.
- Desarrollar nuevos modelos de educación flexibles y vinculados a la investigación y a la práctica, interpretación y empleo correcto de la información.
- Emplear estrategias que limiten el índice de reprobación y deserción.

### 6.3.1.2 Filosofía Institucional

La edad promedio del personal directivo con el que se inicia la implementación del modelo de calidad es de 55 años. De los cuatro directivos tres tienen una licenciatura educativa, dos una formación Pastoral, ninguno una carrera Administrativa.

Lo anterior muestra una falencia que se convierte en una debilidad al no tener dentro del grupo de liderazgo del modelo de calidad una persona que tenga una carrera administrativa, para iniciar el proceso de mejora con el aporte de una visión empresarial.

Se inicia el proceso con una mentalidad de apertura y aceptación, dispuestos a asumir el reto.

Después del análisis estratégico se establecieron las políticas y filosofías para guiar el quehacer institucional. Se define la Visión, Misión, Valores, Principios Institucionales y Objetivos Estratégicos.

#### VISIÓN

Formar Bachilleres con principios Cristo céntricos, con un nivel de conocimientos, desarrollo de habilidades y destrezas de calidad.

#### MISIÓN

Promover en la niñez y juventud, una educación integral que facilite la oportunidad de llegar a ser adultos cristianos responsables, bachilleres de excelencia realizados y líderes con visión global.

#### VALORES

- **Honestidad.** Conducirse con rectitud en todos los aspectos
- **Humildad.** Dispuestos a aprender de los demás
- **Amabilidad.** En el trato con las personas
- **Justicia.** Sentido de equidad
- **Servicio.** Poner a disposición de los demás conocimiento y habilidades
- **Responsabilidad.** Cumplimiento de obligaciones y asumir las consecuencias de sus actos
- **Respeto.** Evitando las imposiciones en la toma de decisiones fomentando la participación
- **Confianza.** Creer en las potencialidades propias y de los demás
- **Optimismo.** Oportunidades de aprendizaje para ser mejores
- **Templanza.** Capacidad para actuar con entereza y serenidad
- **Discreción.** Utilizar la información con responsabilidad
- **Integridad.** En cada acto de nuestras vidas
- **Prudencia.** En la forma de conducirse

#### PRINCIPIOS

- Participación de todo el personal institucional
- Trabajo en equipo
- Mejoramiento continuo
- Actualización
- Trabajar con Visión Futurista
- Mejor es prevenir que corregir

## **OBJETIVOS**

### **Docencia**

- Actualizar los recursos utilizados en el proceso de enseñanza aprendizaje fomentando la aplicación de métodos y tecnologías educativas innovadoras.
- Contar con profesionales de nivel superior

### **Investigación**

- Promover la participación de estudiantes y docentes con proyectos de investigación en diferentes áreas

### **Extensión**

- Impulsar la formación integral de los estudiantes organizando actividades científicas, culturales, sociales y deportivas
- Impulsar las relaciones interpersonales con las principales Universidades

### **Administración**

- Desarrollo de procesos de mejoramiento continuo que aseguren el logro de los objetivos.
- Evaluación y Actualización continua de los procesos
- Fortalecer la implementación del sistema de calidad

### **6.3.2 Organización para la calidad**

El consejo de calidad quedará integrado por: Pastor Principal, Rector administrativo, Vicerrectora y Asesora Interna.

El Comité de Aseguramiento de la calidad quedó integrado por los Coordinadores de área académica: departamento de computación, departamento de ciencias física-matemática, departamento de química y biología, departamento de cultura física, Departamento de Lenguas, Departamento de Psicología y departamento de artes musicales.

El comité de Mejoramiento de la calidad estará integrado por los jefes del departamento administrativo: Recursos humanos, Recursos financieros, Servicios escolares, Recursos materiales, Marketing y Actividades extraescolares.

Se integraron cinco equipos de calidad correspondientes a cada uno de los departamentos dependientes del Vicerrectorado Académico.

Después de corregir criterios no alineados con la filosofía de la institución se realizará el nombramiento oficial del Comité de Aseguramiento de la calidad y el Comité de Mejoramiento de la calidad.

El trabajar bajo la estructura de calidad hace que se planteen proyectos de mejora en forma sistemática enmarcados dentro de la filosofía del Modelo de Gestión de Calidad Educativa.

### **6.3.3 Excelencia Personal**

Para este elemento del Modelo de Gestión de Calidad Educativa, se centraron los mayores esfuerzos y recursos. Para los profesores se difundió la necesidad de realizar un Diplomado en Calidad Educativa que abarca los siguientes contenidos: Calidad en el Aula, Calidad en la docencia, Aprender a aprender, y Técnicas de estudio. Para docentes y directivos se planificó el curso de Liderazgo Educativo. Para los estudiantes se impartieron varios cursos relacionados con el tema de Aprender a aprender. Para el personal Administrativo Calidad en el servicio, Trabajo en Equipo, Herramientas estadísticas para la calidad. Se planteó la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo de los profesores implementando los cubículos y dotando de materiales de apoyo pedagógico de proyección en cada aula.

Se realizaron ampliaciones y mejoras a la infraestructura, laboratorios y espacios recreativos, se plantea la creación de becas para maestros y estudiantes destacados, se propone implementar un programa de desarrollo humano que contempla los siguientes puntos:

#### **6.3.3.1 Mejoramiento del Clima Organizacional**

Para mejorar el clima organizacional de Hansei International Christian Academy se planifican una serie de acciones:

- Compra de un nuevo software para el control y reporte de notas mensuales, trimestrales y finales de los estudiantes
- Adquisición de un switch 3.com para el centro de cómputo
- Actualización y compra de 3 equipos nuevos de computación, un ruteador, y una antena inalámbrica para proveer de Internet en el segundo piso de la sección secundaria
- Mejoramiento de espacios deportivos
- Adquisición de una cafetera para sala de maestros
- Equipamiento de la sala de maestros con estanterías, sillas y cubículos
- Equipamiento de televisión y equipo de proyección para cada aula
- Compra de terreno aledaño a la institución de 4000m<sup>2</sup> de superficie para incrementar espacios verdes y áreas de esparcimiento

- Construcción de caseta de vigilancia con el fin de incrementar la seguridad de la institución, la misma que será apoyada por una empresa de seguridad privada especializada

### **6.3.3.2 Capacitación y educación para el trabajo**

Preparación de un Diplomado en Calidad Educativa para docentes y seminarios de calidad administrativa para el cuerpo administrativo.

#### **6.3.3.2.1 Diplomado**

La temática de los módulos que comprende el diplomado será:

- Calidad en el aula
- Calidad en la Docencia
- Aprender a aprender
- Técnicas de Estudio
- Liderazgo Educativo

### **Calidad y Educación**

Desde la perspectiva de las políticas educativas mundiales, la calidad de la educación queda determinada por la capacidad que tienen las instituciones para preparar al individuo, destinatario de la educación de tal modo que pueda adaptarse y contribuir al crecimiento y desarrollo económico y social mediante su incorporación al mercado laboral. De aquí surgen, diversas formas de valorar la calidad en función del progreso y de lo moderno, valores incuestionables de la sociedad actual.

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 Calidad parece estar muy asociada a los procesos y resultados del desarrollo educativo del educando, desarrollo que se manifiesta en los aprendizajes relevantes del educando como sujeto, haciendo que este crezca y se desarrolle personal y socialmente mediante actitudes, destrezas, valores y conocimientos que lo convierten en un ciudadano útil y solidario. Lo anterior deja de manifiesto la importancia del desarrollo de “competencias” en la formación del profesional y técnico. *La docencia es de calidad si logra desarrollar competencias en el educando.* Las competencias se refieren a la capacidad de actuar desde lo que la persona es, con sus valores y actitudes haciendo algo con lo que sabe. Sin embargo, para que la docencia sea considerada de calidad debe, además, satisfacer las demandas sociales en cuanto a formación profesional, la cual debe incorporar no sólo una mera acumulación de conocimientos, sino que debe ser un proceso de aprendizaje constante que expanda las potencialidades del individuo y que logren en él la flexibilidad cognoscitiva necesaria para su transferencia al complejo entorno cultural, productivo y social que caracteriza a la sociedad actual.

Lo anterior plantea sobre el sistema de formación profesional no sólo una orientación de su currículo hacia una estructura basada en competencias, sino que los resultados demostrados por los alumnos correspondan a lo que en las

organizaciones se entienden por desempeño efectivo. Esto significa incorporar en el diseño del currículo no sólo una dimensión de aplicación en la práctica de conocimientos y habilidades, sino que dicha práctica coincida con las necesidades “estratégicas” de las empresas, desde su ámbito de mercado y pasando por la base tecnológica, organizativa y cultural de las organizaciones

Desde una visión global e integral, la calidad de la docencia es el resultado de un conjunto de procesos que conducen a su obtención, de manera que para mejorar la calidad se debe analizar los procesos intermedios o coadyuvantes, en diversos grados de los aprendizajes y no sólo su resultado final.

### **Calidad y Evaluación**

Un primer motivo que explica el auge actual de la evaluación es el cambio registrado en los mecanismos de administración y control de los sistemas educativos, que ha marchado paralelo a las propias transformaciones experimentadas por el sistema educacional en las últimas décadas. Los resultados de los procesos de evaluación pueden ser empleados con fines internos, de aprendizaje institucional y mejoramiento de calidad.

Un segundo fenómeno relacionado con el anterior se refiere a la creciente demanda social de información sobre la educación. Son muchos quienes creen que la educación ha funcionado a la manera de una *caja negra*, cuya opacidad impide saber qué ocurre en su interior. En el momento actual, dicha imagen resulta ampliamente insatisfactoria, siendo numerosas las voces que reclaman una mayor transparencia, El conocimiento del grado de logro de los objetivos de un sistema educativo es fundamental para hacer mejor uso de los recursos disponibles y para tomar las decisiones más adecuadas.

A esa exigencia social de información, derivada del interés que manifiestan las familias y los ciudadanos por la educación, se unen otros motivos relacionados con las condiciones económicas actuales. Se compartan o no las tesis de la Teoría del Capital Humano, no cabe duda de que la formación de las personas que participan en los procesos productivos constituye un factor fundamental para el desarrollo de los países. De ahí deriva una seria preocupación por conocer el estado y la situación del sistema educativo, por cuanto constituye la oferta formativa básica al servicio del conjunto de la población.

En la actualidad, los recursos dedicados a educación suponen una parte tan importante de los presupuestos nacionales que su ritmo de crecimiento no parece fácilmente sostenible. Existiendo una clara conciencia de que dichos recursos no son ilimitados y de que los efectos de su distribución y empleo no son indiferentes, es lógico que crezca la demanda de información acerca de cómo se utilizan y qué resultados producen. De ahí se deriva, asimismo, el desarrollo de diversos modelos de *rendición de cuentas*, bien sea a cargo de los poderes públicos, de los profesionales o de los consumidores, según se efectúe su regulación respectivamente por el Estado, la sociedad civil o el mercado

En la actualidad existe una justificada y creciente preocupación en relación con la garantía de la calidad, tanto de la institución, como de sus programas académicos.

Es en este contexto que surge la *acreditación* como un proceso por medio del cual un programa o institución educativa brinda información sobre sus

operaciones y logros a un organismo externo que evalúa y juzga, de manera independiente, dicha información para poder hacer una declaración pública sobre el valor o la calidad del programa o de la institución.

La evaluación y la acreditación son procesos relacionados cuya práctica se entrecruza, ya que se acredita conforme y como consecuencia de un proceso de evaluación y seguimiento, sin embargo más que un diagnóstico que conduce a la acción por parte de la propia institución. La acreditación constituye una constancia de credibilidad por parte de la sociedad y del público demandante de los servicios educativos.

### **La Docencia en la educación**

Para identificar las variables o factores que inciden e inducen la calidad en el proceso docente, se hace necesario revisar la conceptualización de la actividad docente desde diferentes enfoques. Cada enfoque o modelo representa las dimensiones o factores que configuran el proceso docente y las relaciones directas o indirectas que potencialmente pueden darse entre tales dimensiones.

Desde la perspectiva del enfoque sistémico, la docencia es concebida como un sistema abierto que tiene una tarea principal que realizar para sobrevivir, la que representa su Misión. El sistema puede desarrollar su tarea principal únicamente mediante el intercambio de materiales con su medio ambiente. Este intercambio consiste en varios procesos: la importación de recursos y materiales, la conversión de ellos, el consumo de algunos bienes para el mantenimiento del sistema y la exportación de productos, servicios y desperdicios.

### **Modelo Heurístico de enseñanza aprendizaje**

Este modelo pone énfasis en la relación de tres componentes al interior de la actividad docente:

El estudiante con sus estilos y estrategias de aprendizaje, rasgos de personalidad y componentes motivacionales;

El docente con su estilo de enseñanza y sus características personales, y

El contexto académico, con un perfil propio del quehacer disciplinario, una atmósfera social particular, definiciones de política de enseñanza, de evaluación del rendimiento, entre otras.

Este modelo está centrado en el proceso enseñanza-aprendizaje y en sus dos actores principales; estudiantes y docentes, subrayando el rol de las percepciones y motivaciones que poseen ambos al participar e interactuar en dicho proceso.

Ambos actores desde sus perspectivas, atribuyen significados y valor a los contenidos a aprender, a los requerimientos y exigencias académicas, que los hace desplegar estrategias particulares de enseñanza y de aprendizaje y procedimientos de evaluación de esos aprendizajes.<sup>15</sup>

### **Modelo Europeo de Gestión de Calidad en Educación**

---

<sup>15</sup> [www.monografias.com/calidad y productividad en la docencia](http://www.monografias.com/calidad y productividad en la docencia)

El modelo EFQM es un modelo normativo, cuyo concepto es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

El modelo está compuesto por nueve criterios, los que son, a la vez, de gestión y de autoevaluación de la gestión y se agrupan en dos categorías: **los criterios agentes**, que reflejan el cómo de la gestión, y los **criterios resultados** que permiten conocer y valorar lo que obtiene el centro (institución de educación) como efecto de su actividad

Lo esencial del Modelo Europeo de Gestión de Calidad, adaptado a los centros educativos queda contenido en el siguiente enunciado emanado del Ministerio de Educación y Cultura de España. **La satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal no docente, y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados.**

El modelo identifica una serie de características en los elementos clave de las organizaciones y propone que se comparen con ellas, analicen los puntos fuertes y las áreas de mejora y elaboren su planificación, asumiendo como objetivos la superación de sus deficiencias. Para mayor incentivo presenta un sistema de puntuación, que facilita la comparación interna en períodos sucesivos y, también con otras organizaciones. Asimismo, combina de forma ponderada el interés por las personas con la importancia de los recursos, de los procesos y de los resultados.

De acuerdo a este enfoque, la efectividad de la labor docente de un profesor no es independiente de la consideración que de él posean sus compañeros y la dirección; la eficiencia del aprendizaje de los alumnos está condicionada por el clima escolar de que goce la institución de educación; ambas circunstancias están afectadas por el liderazgo de la dirección y por la eficacia de la acción directiva y éstos, a su vez, son estimulados por los buenos resultados y por el reconocimiento y apoyo de la comunidad educativa. De ahí la necesidad de situar las acciones de mejora de la calidad en una perspectiva de gestión suficientemente amplia.

Pero, además, la aplicación del modelo va asociada a la implementación de un proceso de autoevaluación que permite valorar el progreso de la organización y establecer planes de mejora.

Este enfoque aporta una estructura sistémica para una gestión de calidad que permita a la institución educativa, aprender mediante la comparación consigo mismo y le ayuda en la planificación, en la definición de estrategias, en el seguimiento de los progresos conseguidos y en la corrección de los errores y de las deficiencias.<sup>16</sup>

### **Enfoque Socio técnico**

---

<sup>16</sup> [www.monografias.com/calidad y productividad en la docencia](http://www.monografias.com/calidad-y-productividad-en-la-docencia)

Este modelo, desarrollado en el Instituto Tavistock de Londres, permite describir a la docencia como un sistema, compuesto a su vez por un "Subsistema Tecnológico" (infraestructura física, instalaciones, máquinas y equipos, procesos de elaboración, materiales, métodos, procedimientos, normas, etc.) y un "Subsistema Social" (personas y relaciones entre las personas y los grupos que deben realizar los trabajos o prestar servicios). La tecnología y el sistema social interactúan entre sí y cada uno condiciona, y en algunos casos determina, la eficiencia o satisfacción del otro.

De acuerdo a éste enfoque cualquier cambio producido en los componentes tecnológicos afectará, en mayor o menor medida, la satisfacción de las personas que componen el subsistema social y a la vez, cualquier cambio que se manifieste en el componente humano incidirá en el empleo de la tecnología y, consecuentemente, en la calidad y productividad lograda por el sistema.

El enfoque socio técnico toma en cuenta la importancia de una tecnología y estructura adecuadas para el trabajo de la organización, pero también examina las relaciones entre la tecnología y las cualidades humanas de los partícipes en el sistema. Estas relaciones varían y requieren de análisis constante. Así, el punto de vista incluye tanto lo psicológico y lo social, como lo tecnológico.

### **Interacción alumno - docente**

Se reconoce la vital importancia que, en el proceso de docencia, tiene el proceso de enseñanza – aprendizaje, sobre el cual, en la era de la información y el conocimiento, se han generado nuevos paradigmas, pasando del tradicional modelo centrado en el rol del profesor que enseña sus conocimientos a sus alumnos, relativamente pasivos, a un modelo centrado en el estudiante. Este en un rol más activo, con recursos a su alrededor que le permiten aprender y con un profesor como asesor y facilitador de este proceso, con particular capacidad en el desarrollo de habilidades, valores y actitudes.

Estos nuevos paradigmas han venido a transformar de fondo la forma en la que se "enseñan conocimientos", cobrando ahora una mayor importancia, junto a los conocimientos, la forma en la que se "aprende" y se "desarrollan" valores, habilidades y actitudes, las cuales dependen de complejas interacciones sociales.

Se plantea, asimismo que el proceso de enseñanza-aprendizaje sólo es eficaz, si se da a través de la relación entre lo cognitivo y lo afectivo. Los sujetos que participan en el proceso tienen necesidades, intereses y motivaciones que influyen en la relación alumno-profesor.

### **Indicadores y la evaluación de la calidad y productividad en la docencia**

Los requerimientos de calidad y productividad aplicados a un proceso de docencia implican no sólo identificar y comprender el comportamiento de las variables que inciden en este proceso sino que también determinar el nivel mínimo de calidad y productividad necesarios para garantizar una educación superior eficaz y eficiente, y por otro la continuidad y desarrollo de la Institución.

El nivel de calidad es un concepto que puede ser medido y evaluado en términos relativos: comparación con pares, percepción de los usuarios e interesados, etc.

Otro tema relevante es definir qué es más importante: alcanzar un cierto nivel de calidad o evolucionar en un contexto dinámico.

Estos conceptos relativos, intangibles y muchas veces subjetivos, no permiten una evaluación concreta y/o absoluta, lo que obliga al diseño de mecanismos de control diferentes. El resultado de ello es la creación de “indicadores” que permiten relacionar funcionamiento, recursos y resultados respecto a actividades, eventos, procesos, unidades organizacionales y otros componentes de la institución.

La evaluación de la docencia en instituciones educativas debe constituir un valioso instrumento que proporcione elementos de juicio para analizar a fondo los procesos educativos, convirtiéndose en un proceso que arroje información para promover y asegurar la mayor calidad, eficiencia, productividad y pertinencia de las acciones y resultados de la docencia.

La realidad de un sistema educativo es enormemente compleja, por lo que ningún indicador particular podría abarcarla en su globalidad. Particularmente en el ámbito de la docencia, la complejidad se refiere a qué tipo de evaluación resulta más adecuada, dada la naturaleza del objeto de estudio que constituye la calidad y productividad de dichas instituciones. Para intentarlo se necesitan muchos *indicadores*, que en conjunto cubran sus múltiples dimensiones.

Es fácil contar con información sobre el número de docentes, el de alumnos o el de libros en la biblioteca, y construir indicadores como el de alumnos por docente o el de libros por alumno. Sin embargo, no se cuenta habitualmente con información suficiente para evaluar aspectos más complejos, pero esenciales si se quiere tener una visión completa de la calidad, tales como el grado en que se logran efectivamente los objetivos curriculares, tanto en el dominio cognoscitivo como, con mayor dificultad aún, en el afectivo.

Los indicadores tienen el atractivo de su claridad pero su limitante radica en que no es posible traducir, con precisión, las complejidades del proceso de interacción que se da en la docencia a términos numéricos. Es por esta razón, solamente se proponen indicadores de evaluación de la calidad y de la productividad para algunas áreas, ya que en otras, por su fuerte contenido subjetivo, no es posible establecer indicadores y menos aún estándares.

## **TECNICAS Y METODOS DE ESTUDIO**

### **Método Robinson: EPL2R**

Esta es una de las técnicas de comprensión lectora más utilizada en Estados Unidos (SQ3R), permite disminuir el tiempo de estudio y aumentar la habilidad para comprender la información. Consta de las siguientes fases: <sup>17</sup>

---

17

[http://www.estudiantes.info/tecnicas\\_de\\_estudio/tecnicas\\_de\\_estudio.htm](http://www.estudiantes.info/tecnicas_de_estudio/tecnicas_de_estudio.htm)

**Explorar:** el primer paso de este método consiste en realizar una lectura general del texto que debemos estudiar para obtener una visión global. En esta lectura es muy importante atender a todos los detalles que ofrecen pistas para comprender la lectura, tales como los títulos, los subtítulos, el uso de negrita, las ilustraciones o los gráficos.

**Preguntar:** en esta segunda fase el estudiante debe adoptar una actitud crítica hacia lo que ha leído, formulándose aquellas preguntas fundamentales sobre el texto que son las que se tendrían que saber contestar después de la lectura, de modo que con ellas se obtengan la claves más importantes que hay que aprender.

**Leer:** es la hora de leer nuevamente el texto de una forma más detenida, intentado encontrar las respuestas a las preguntas formuladas anteriormente, de modo que se convierta en una lectura comprensiva del texto. En esta segunda lectura es conveniente aplicar algunas técnicas de estudio como el subrayado.

**Recitar:** repetir lo que se ha aprendido hasta ahora con las propias palabras, de manera que podamos comprobar que se ha entendido todo el contenido.

**Revisar:** esta parte consiste en hacer un repaso de todo lo leído, un paso imprescindible para poder retener lo aprendido. Se debe realizar todas las veces que sea necesario, hasta estar completamente seguro de que se han asimilado todos los contenidos.

### **Método Murder**

Este método, que debe su nombre a las siglas en inglés de los pasos que incluye, comprende dos tipos de estrategias que se combinan entre sí. Por una parte las cognitivas, que se utilizan para adquirir los conocimientos y almacenarlos, y por otra las estrategias de motivación, que permiten crear y mantener un ambiente adecuado para el estudio que facilite concentrarse al estudiante.

**Disposición:** se refiere al ánimo del estudiante al afrontar el estudio, sin una buena disposición ante el estudio será imposible tener éxito.

**Comprensión:** el estudiante debe comprender en primer lugar qué es lo que tiene que aprender para posteriormente comprender lo aprendido.

**Recordar:** consiste en aplicar técnicas nemotécnicas que le permitan lograr un recuerdo integral de la información; parafrasear, formarse imágenes mentales o realizar síntesis son algunas de estas técnicas.

**Detallar:** utilizando técnicas como el esquema o el resumen, el estudiante debe detallar la información contenida en el material de estudio.

**Expandir:** elaborar y responder preguntas con base en lo aprendido para extender las ideas más importantes o relevantes.

**Revisar:** revisar el proceso y el resultado del trabajo realizado es el paso final, en él el estudiante debe detectar las dificultades que se ha encontrado para modificar la estrategia en caso de que sea necesario, de modo que logre una correcta adquisición de los conocimientos.

### **Método DRTA**

Son las siglas de Directed Reading Thinking Activity (actividad dirigida de lectura y razonamiento), un método de comprensión lectora para realizar en grupo con varios estudiantes, de modo que el profesor actúe de guía en todo el proceso. Consta de tres fases, la primera de ellas es la predicción, a partir de una primera lectura de únicamente el título y el primer párrafo, el estudiante debe predecir y formular el contenido del resto del texto, seguidamente se leen algunos párrafos más, y se confirma si las predicciones hechas por los estudiantes eran o no correctas, permitiéndole corregir y formular nuevas predicciones. Este proceso se repite hasta concluir el texto completo.

Método Echegaray: 2L2S2R

A través de una secuencia de acciones específicas, este método permite al estudiante retener y comprender lo estudiado de una forma sistemática.

**Lectura rápida:** realizar una primera lectura del texto para determinar sus contenidos y las partes en las que se estructura.

**Lectura lenta:** consiste en una segunda lectura comprensiva del texto, tratando de interpretar cada párrafo y comprender las ideas principales.

**Subrayado:** buscar y resaltar lo más importante del contenido de manera que resulte fácil volver sobre ello.

**Síntesis:** realizar un esquema de los subrayado anteriormente, y sobre éste, redactar un resumen plasmando los contenidos fundamentales.

**Recitar:** recitar en voz alta lo aprendido, de modo que se fijen los contenidos y se detecten los puntos más difíciles, hasta lograr memorizarlos.

**Repasar:** realizar un repaso de lo aprendido de manera periódica, no sólo al terminar el proceso, sino también pasados unos días.

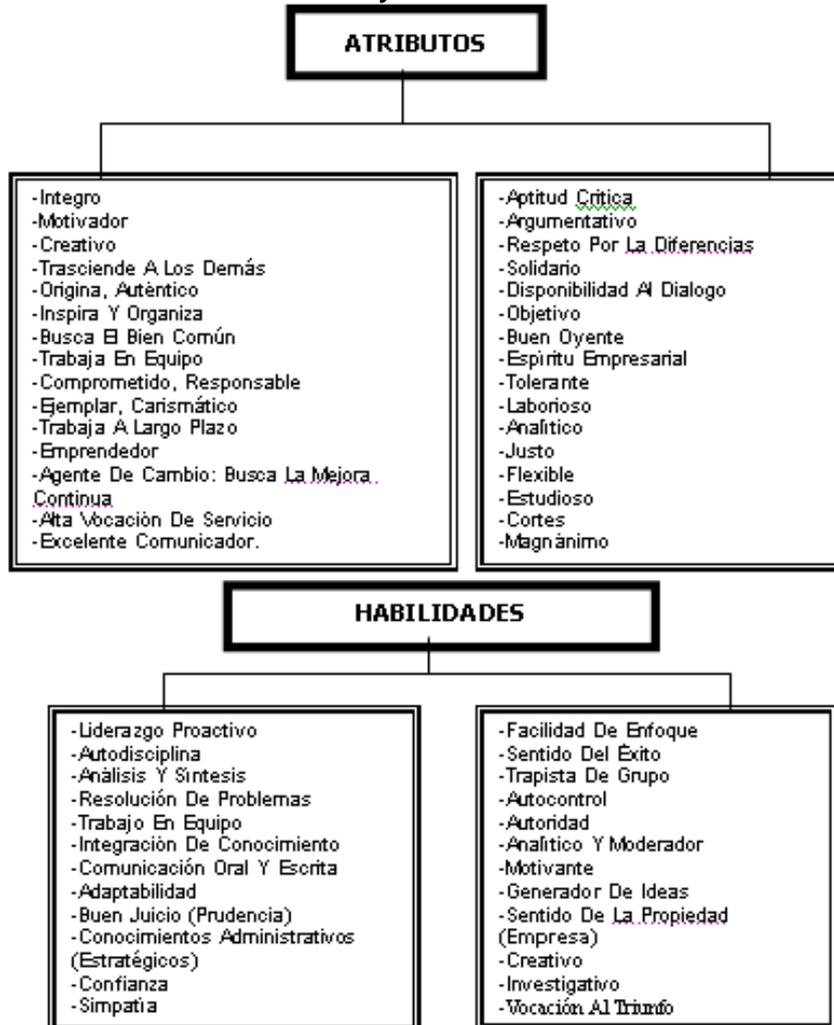
## **LIDERAZGO EDUCATIVO**

### **Características de un líder**

Entendemos el líder por las siguientes características.

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.)
- Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- Otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.<sup>19</sup>

Tabla No. 7 Atributos y habilidades de un líder



Fuente: Virginia Naranjo-Paco Santillán

<sup>19</sup> "Liderazgo", Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. © 1993-1998 Microsoft Corporation.

## LA AUTORIDAD PARA EL LIDERAZGO

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el **liderazgo** consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.<sup>20</sup>

## DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER:

Tabla No. 8 Diferencia entre un jefe y un líder

JEFE	D I F E R E N C I A S	LÍDER
Existe por la autoridad. Considera la autoridad un privilegio de mando. Inspira miedo. Sabe cómo se hacen las cosas. Le dice a uno: ¡Vaya! Maneja a las personas como fichas. Llega a tiempo. Asigna las tareas.		Existe por la buena voluntad. Considera la autoridad un privilegio de servicio. Inspira confianza. Enseña como hacer las cosas. Le dice a uno: ¡Vayamos! No trata a las personas como cosas. Llega antes. Da el ejemplo.

Fuente: Virginia Naranjo-Paco Santillán

20

“Liderazgo”, Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. © 1993-1998 Microsoft Corporation.

## DIFERENCIAS ENTRE LOS DIRECTORES DE GRUPOS Y LOS LÍDERES DE EQUIPOS<sup>21</sup>

**Tabla No. 9 diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipos**

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
<p>-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p> <p>-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.</p> <p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p> <p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p> <p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p> <p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p> <p>-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p> <p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p>	<p>-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p> <p>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p> <p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p> <p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p> <p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p> <p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p> <p>-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p> <p>-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p>

**Fuente: Virginia Naranjo-Paco Santillán**

<sup>21</sup> "Liderazgo", Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. © 1993-1998 Microsoft Corporation.

Se programan los siguientes cursos:

### **Calidad en el aula, duración 72 horas**

Tiene como objetivo analizar las características de la educación actual impartida en el salón de clases y determinar los cambios que son necesarios para ofrecer a la juventud un sistema educativo que vaya a la par con las exigencias del nuevo milenio.

Los temas abordados serán: Sensibilización hacia la adopción de Nuevas Técnicas de Aprendizaje, Comunicación Eficaz, Aprendizaje Cuántico, Estrategias de Enseñanza, Motivación, Control, Disciplina, Métodos de Evaluación y Evaluación Continua.

### **Calidad en la Docencia, duración 72 horas**

El objetivo es facilitar la labor cotidiana del docente, analizar el aporte que puede brindar para enfrentar la época de crisis que se vive a nivel mundial y hacer uso de nuevas herramientas en la docencia que garanticen la calidad en la impartición de conocimientos.

Los temas contemplados son: La docencia actual, La docencia del siglo XXI, Competencias del Docente, Inteligencias Múltiples, Inteligencia Emocional, Transmisión del Conocimiento y Planificación Estratégica del Nuevo Docente.

### **Aprender a Aprender, duración 48 horas**

El objetivo es detectar y solucionar los problemas que tiene un grupo estudiantil, optimizando recursos que les permita aprender en forma plena, forjando en su memoria de largo plazo imágenes formadas por nuevos conceptos.

El contenido abarca: Aprendizaje, Procesamiento de Información y Así se estudia.

### **Técnicas de Estudio, duración 48 horas**

El objetivo es poder guiar al estudiante en la manera adecuada de estudiar, con optimización de tiempo y miras a obtener los mejores resultados.

### **Liderazgo Educativo, duración 72 horas**

El objetivo principal es apropiarse de los conceptos de Calidad educativa, diseñando un proyecto que permita implantar una cultura de Calidad total en la Academia.

Los temas contemplados son: Perfiles Directivos, Desarrollo de Competencias de Liderazgo Educativo, Elaboración Diagnóstica, Visión, Misión, Valores, Implantación de un Modelo Escolar.

### **Métodos de evaluación, duración 72 horas**

Los instrumentos y técnicas de evaluación son las herramientas que usa el profesor necesarias para obtener evidencias de los desempeños de los estudiantes en un proceso de enseñanza y aprendizaje.

Los instrumentos no son fines en sí mismos, pero constituyen una ayuda para obtener datos e informaciones respecto del estudiante, por ello el profesor debe poner mucha atención en la calidad de éstos ya que un instrumento inadecuado provoca una distorsión de la realidad.

#### **6.3.3.2 Fortalecimiento Académico**

Para aquellos docentes que no tengan un título de cuarto nivel se gestiona apoyo al gobierno para que actualicen su formación en una institución local, además se analiza la posibilidad de obtener becas al exterior a través del apoyo de gobiernos extranjeros.

#### **6.3.3.2.3 Estímulos**

Se crea un fondo económico destinado a incentivar el desempeño docente anualmente, para cuya mención las autoridades pertinentes de manera conjunta con la participación de los estudiantes emitirán su criterio al momento de evaluar y calificar el desempeño del maestro en cada una de las áreas.

De igual forma se establece un reconocimiento económico para el empleado que obtenga la mención del empleado del año, mismo que será otorgado en base al cumplimiento de metas establecidas.

#### **6.3.3.2.4 Personal Administrativo**

Para el cuerpo administrativo del plantel se diseñaron actividades en Pro de la Calidad y se prepararon algunos cursos:<sup>22</sup>

- Sensibilización
- Necesidad de Cambio
- Calidad en la educación
- Modelo de Calidad Institucional
- Trabajo en Equipo

---

<sup>22</sup> <http://www.monografias.com/trabajos69/liderazgo-educativo/liderazgo-educativo2.shtml>  
<http://www.monografias.com/trabajos10/ponenc/ponenc.shtml>  
[http://www.universia.es/portada/actualidad/noticia\\_actualidad.jsp?noticia=83397](http://www.universia.es/portada/actualidad/noticia_actualidad.jsp?noticia=83397)

Se programaron los talleres:

**“Mejora del Trabajo” con duración de 48 horas que contempla los temas:**

- Equipos de mejora
- Características del Equipo
- Propósitos
- Organización del Equipo
- Estructura del Equipo
- Funciones del Equipo
- Mecanismos de Trabajo
- Métodos de Trabajo
- Formatos

**“Herramientas Estadísticas para trabajar en Equipo” con duración de 72 horas que contempla los temas:<sup>23</sup>**

- Lluvia de Ideas
- Hojas de Control
- Diagrama de Ishikawa
- Diagrama de Pareto

---

<sup>23</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia\\_de\\_ideas](http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_ideas)  
[http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE\\_01.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_01.htm)  
<http://www.ongconcalidad.org/lluvia.pdf>  
<http://www.monografias.com/trabajos7/herba/herba.shtml>  
[http://images.google.com.ec/images?hl=es&client=firefox-a&hs=yDx&rls=org.mozilla:es-ES:official&channel=s&q=HOJAS+DE+CONTROL&um=1&ie=UTF-8&ei=7SutS7amFoGCIafR7fGRAQ&sa=X&oi=image\\_result\\_group&ct=title&resnum=4&ved=0CCAQAQwAw](http://images.google.com.ec/images?hl=es&client=firefox-a&hs=yDx&rls=org.mozilla:es-ES:official&channel=s&q=HOJAS+DE+CONTROL&um=1&ie=UTF-8&ei=7SutS7amFoGCIafR7fGRAQ&sa=X&oi=image_result_group&ct=title&resnum=4&ved=0CCAQAQwAw)  
<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/diagraca.htm>

## Lluvia de Ideas

Se utilizó la "Lluvia de ideas" como técnica para recopilar puntos de vista, ideas y soluciones orientadas a obtener un servicio educativo de calidad y ejecutar acciones para mejorar el servicio ofertado en Hansei International Christian Academy, ya que el clima de participación y motivación generado por la "Lluvia de ideas" asegura mayor calidad en las decisiones tomadas por el grupo, más compromiso con la actividad y un sentimiento de responsabilidad compartido por todos.

Se usa para generar un gran número de ideas en un corto periodo de tiempo. Se puede aplicar en cualquier etapa de un proceso de solución de problemas. Es fundamental para la identificación y selección de las preguntas que serán tratadas en la generación de posibles soluciones. Es muy útil cuando se desea la participación de todo el grupo.

## Hojas de Control

La recogida de datos se aplicó en todas las situaciones en que fue necesaria la obtención de información a lo largo del proceso de mejora de la calidad. Se utilizó en las fases de un proceso de solución de problemas.

Se realizarán recogidas de datos en las siguientes fases de un proceso de solución de problemas:

- Durante la definición del proyecto, para poder comparar diferentes proyectos posibles.
- Durante la fase de diagnóstico para analizar los síntomas del problema y ensayar las teorías sobre las causas, seleccionadas.
- Durante la fase de solución para ensayar soluciones alternativas. Para controlar los resultados de la solución implantada.

Para el análisis y supervisión de las hojas de control se tomaron en cuenta las siguientes características en el personal:

- La formación y experiencia del personal de recogida de datos ya que este factor afecta a la complejidad del trabajo que se puede realizar y a los conocimientos que se puedan dar por sabidos.
- El tiempo disponible para dedicar a las tareas necesarias para la recogida de datos.
- La cantidad de trabajo que suponen dichas tareas.
- La posibilidad de información o formación directa para estas personas
- El impacto de la toma de datos sobre el entorno de trabajo.<sup>24</sup>

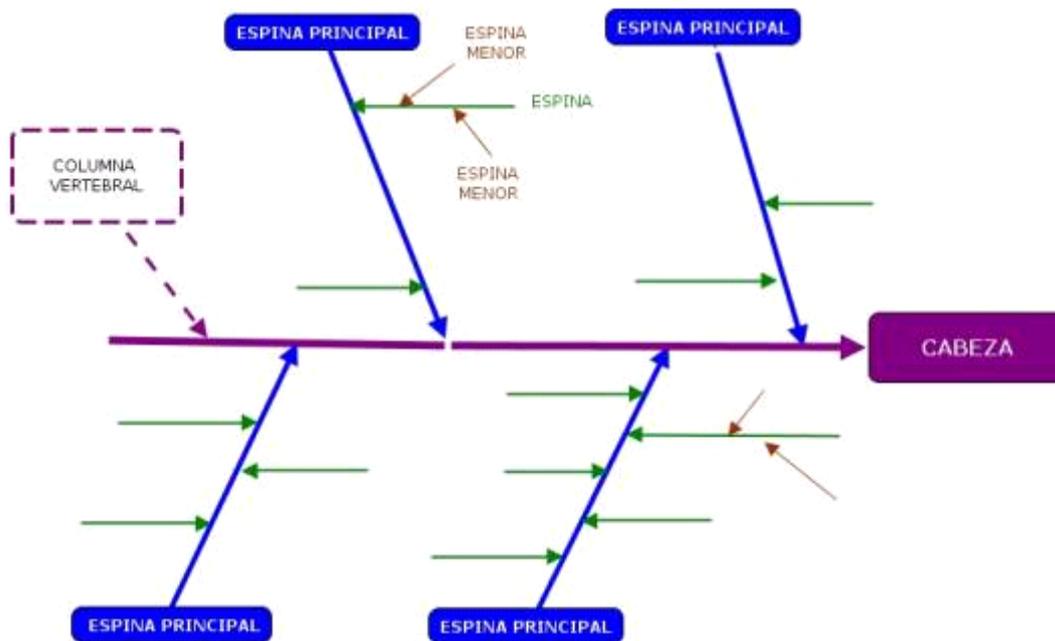
---

<sup>24</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia\\_de\\_ideas](http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_ideas)  
<http://gdcalidad.blogspot.com/2009/04/hojas-de-control.html>

### Diagrama Causa – Efecto o Diagrama de Espina de Pescado - Ishikawa

El Diagrama Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa considerado el padre de la Calidad Total, se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa.

Figura No. 8 Diagrama de Causa-Efecto



Fuente: WWW.Monografias.com

Kaoru Ishikawa fue el primer autor que intentó destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y occidentales. Precursor de los conceptos sobre la calidad total en el Japón. Posteriormente tuvo una gran influencia en el resto del mundo, ya que fue el primero en resaltar las diferencias culturales entre las naciones como factor importante para el logro del éxito en calidad. Era gran convencido de la importancia de la filosofía de los pueblos orientales, punto de vista del Pstr Chol Son Pack de nacionalidad coreana que dirige la institución

Cuando se realiza el análisis de un problema de cualquier índole, estos siempre tienen diversas causas de distinta importancia, trascendencia o proporción. Algunas causas pueden tener relación con la presentación u origen del problema y otras, con los efectos que este produce.

El diagrama de Ishikawa ayuda a graficar las causas del problema que se estudia y analizarlas. Es llamado “Espina de Pescado” por la forma en que se van colocando cada una de las causas o razones que a entender originan un problema. Tiene la ventaja que permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas oportunidades son causas independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena.

La mejor manera de identificar los problemas fue a través de la participación de todos los miembros del equipo de trabajo solicitando que todos los participantes vayan enunciando sus sugerencias. Los conceptos que expresaron las personas, se colocaron en diversos lugares. El resultado obtenido fue el Diagrama en forma de Espina.

### **Pasos aplicados en la elaboración del diagrama de causa-efecto**

1. Se definió claramente el efecto cuyas causas han de identificarse.
2. Se encuadró el efecto a la derecha y dibujó una línea gruesa central Apuntándole.
3. Se usó un enfoque racional para identificar las posibles causas.
4. Se distribuyó y unió las causas principales a la recta central mediante líneas de 70°.
5. Se añadió subcausas a las causas principales a lo largo de las líneas inclinadas.
6. Se descendió de nivel hasta llegar a las causas raíz (fuente original del problema).
7. Se comprobó la validez lógica de la cadena causal.
8. Comprobación de integridad: ramas principales con, ostensiblemente, más o menos causas que las demás o con menor detalle.

### **Elementos claves del pensamiento de Ishikawa:**

- La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
- El primer paso a la calidad es conocer lo que el cliente requiere.
- El estado ideal de la calidad es cuando la inspección no es necesaria.
- Hay que remover la raíz del problema, no los síntomas.
- El control de la calidad es responsabilidad de todos los trabajadores.
- No hay que confundir los medios con los objetivos.
- Primero poner la calidad y después poner las ganancias a largo plazo.
- El comercio es la entrada y salida de la calidad.
- Los altos ejecutivos de las empresas no deben de tener envidia cuando un obrero da una opinión valiosa.
- Los problemas pueden ser resueltos con simples herramientas para el análisis.

- Información sin información de dispersión es información falsa.<sup>25</sup>

## Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, se puede decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema.

Por lo tanto, el Análisis de Pareto es una técnica que separa los “**pocos vitales**” de los “**muchos triviales**”. La gráfica de Pareto se utilizó para separar gráficamente los aspectos significativos de un problema desde los triviales de manera que el equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar. Reducir los problemas más significativos (las barras más largas en una Gráfica Pareto) servirá más para una mejora general que reducir los más pequeños. Con frecuencia, un aspecto tendrá el 80% de los problemas. En el resto de los casos, entre 2 y 3 aspectos serán responsables por el 80% de los problemas.

Usando el Diagrama de Pareto se pudo detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (**pocos vitales, muchos triviales**) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves.

La gráfica es útil al permitir identificar visualmente en una sola revisión tales minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos.

## Pasos aplicados en la elaboración del Diagrama de Pareto

1. Seleccionar categorías lógicas para el tópico de análisis identificado (incluir el periodo de tiempo).
2. Reunir datos
3. Ordenar los datos de la mayor categoría a la menor.
4. Totalizar los datos para todas las categorías.
5. Calcular el porcentaje del total que cada categoría representa.
6. Trazar los ejes horizontales (**x**) y verticales (**y**).
7. Trazar la escala del eje vertical izquierdo para frecuencia (de 0 al total, según se calculó anteriormente), de izquierda a derecha trazar las barras para cada categoría en orden descendente. Si existe una categoría “otros”, debe ser colocada al final, sin importar su valor. Es decir, que no debe tenerse en cuenta al momento de ordenar de mayor a menor la frecuencia de las categorías.

---

<sup>25</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia\\_de\\_ideas](http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_ideas)<http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml>  
<http://gdcalidad.blogspot.com/2009/04/hojas-de-control.html>

8. Trazar la escala del eje vertical derecho para el porcentaje acumulativo, comenzando por el 0 y hasta el 100%
9. Trazar el gráfico lineal para el porcentaje acumulado, comenzando en la parte superior de la barra de la primera categoría (la más alta)
10. Dar un título al gráfico, agregar las fechas de cuando los datos fueron reunidos y citar la fuente de los datos.
11. Analizar la gráfica para determinar los “pocos vitales”

#### **6.3.3.2.5 Programa de Desarrollo Humano**

Se programaron algunos eventos destinados a impulsar la convivencia y el desarrollo de las capacidades humanas:

- En Puerto Quito se planificaron actividades recreativas, de esparcimiento, deportivas, un taller motivacional, el taller de Biomagnetismo, el taller “Ser Mejores” y para culminar una fogata parrillada.
- Se prepara el seminario “Desarrollo Humano” con duración de 120 horas que contempla los temas:
  - Bases del Desarrollo
  - Proceso del Desarrollo
  - Crecimiento Personal
  - Técnicas de dinámicas de Grupo
  - Desarrollo humano para la Nueva Sociedad
  - Diálogo, Tolerancia y solución de Conflictos
  - Desarrollo del Potencial Humano

#### **6.3.3.2.6 Programa de Desarrollo Estudiantil**

Con el fin de disminuir el porcentaje de estudiantes con problemas académicos, se programa el curso “Aprender a Aprender” con duración de 4 horas.

### **6.3.4 Asegurar la Calidad**

#### **6.3.4.1 Evaluación y Mejoramiento del Sistema**

Esta etapa está dedicada al seguimiento, evaluación y auditoria del sistema implementado en Hansei International Christian Academy para determinar el grado de efectividad y definir planes y acciones de mejoramiento.

En esta etapa es importante tener en cuenta:

**Los Indicadores de Gestión** para la toma adecuada de decisiones, antes de la ejecución de planes, durante y después.

**Las Auditorias Internas al sistema de Gestión de Calidad** con el fin de desarrollar el sistema de seguimiento de los procesos ejecutados en Hansei,

desarrollar un procedimiento para mejorar la calidad que permita retroalimentar y mejorar el comportamiento y los resultados del proceso de mejoramiento de la calidad.

Las dificultades que enfrenta Hansei International Christian Academy, se deben a que los resultados de los procesos no siempre se logran o porque el proceso no fue realizado por todas las personas de la misma manera, por desconocimiento o por otros factores. El análisis de los procesos nos ayudó a entender porque no funcionan adecuadamente y tomar las debidas acciones que nos permitan eliminar las dificultades.

**El Sistema de Medición** asignando un número a cada proceso se convirtió en la herramienta clave para darnos cuenta de lo que está sucediendo dentro de la institución, tomar decisiones y establecer parámetros de mejoramiento.

**El Análisis y la Solución de Problemas** que es un proceso que nos permitió identificar y solucionar problemas evitando que se planteen soluciones poco efectivas que no ataquen la raíz el problema. Este proceso es de mucha importancia ya que a través de la solución de problemas se posibilita atender mejor las necesidades de nuestros clientes.

**El Sistema de Participación** que posibilita a cada miembro de la institución a aportar con sugerencia y comentarios sobre las diferentes actividades que se llevan a cabo en el plantel y poder mejorarlas si requiere el caso.

**Referenciación Competitiva o Benchmarking** que es un proceso que da soporte al mejoramiento continuo, fundamental para analizar la situación de la institución que nos permite identificar acciones para mejorar el desempeño del plantel y acelerar el ritmo de cambio.

**Sistema de Divulgación** es un sistema de comunicación establecido para divulgar los avances y logros obtenidos en el proceso de mejoramiento, mantener el interés, motivar y comprometer a los empleados, docentes, estudiantes y padres de familia en el cumplimiento de los principios de la filosofía de mejoramiento, permitiendo la transformación y consolidación de la cultura institucional.

**Sistema de Reconocimiento** que persigue motivar, reconocer los logros, aportes y comportamientos sobresalientes de maestros, estudiantes, padres de familia y empleados en general.

**Sistema Automatizado** para la elaboración del Programa Operativo Anual, el Programa de Trabajo Anual y Reportes Mensuales de Notas, los mismos que ayudarán a:

- Incrementar la productividad administrativa
- Soporte para trabajar en Red
- Ahorrar tiempo
- Generación de reportes instantáneos
- Facilita el acceso de los padres de familia a las notas de sus hijos

### 6.3.4.2 Programa de Mejoras

Ante la necesidad de una mayor seguridad dentro de la institución, se contrata una aseguradora que proporcione cobertura médica y accidentes dentro y fuera de la institución para estudiantes, docentes y empleados en general.

## 7. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

El Sistema de Gestión de Calidad diseñado para Hansei International Christian Academy tiene persigue incrementar la Calidad en los procesos Administrativos, Formativos, Pedagógicos, Académicos, de Convivencia, Sociales y Financieros. Este incremento se verá reflejado en el desarrollo y la formación cultural de todos los miembros de la Institución Educativa. La ejecución de este Sistema de Gestión de Calidad se planifica implementar con el menor costo posible, tomando en cuenta que los recursos son propios y limitados.

### 7.1 Costos de Implementación

Tabla No. 10 Costos de Implementación

<b>TABLA DE COSTOS ESTIMADOS SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>			
<b>FASES</b>	<b>HORAS ESTIMADAS</b>	<b>VALOR HORA</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>Diagnóstico y conocimiento de la organización</b>	4		0
<b>Planificación estratégica y operativa</b>	16		1000
<b>Diagnóstico y mejoramiento de procesos</b>			
Mapa procesos y organización del proyecto	10	50	500
Definición de estándares de documentación	4	50	200
Taller de mejoramiento de proceso piloto	6	50	300
Evaluación y acompañamiento de procesos mejorados (4 horas semanales durante 5 meses)	80	50	4000
<b>Administración de un SGC</b>			
Definición de procedimientos y manual de calidad	40	50	2000
Acompañamiento implementación (4 horas semanales durante 3 meses)	48	50	2400
<b>TOTAL APROXIMADO</b>			<b>10400</b>

Fuente: Virginia Naranjo-Paco Santillán

El costo de certificación de la Institución Educativa es difícil de precisar ya que depende de cada empresa.

El proceso se inició con la decisión para obtener una ISO. Las normas se compran en el INEN por 7,70 dólares.

El costo de la empresa certificadora va a depender del tiempo invertido, gastos asociados y viáticos. Los costos son mayores mientras más numerosas sean sus actividades y más grande es la institución educativa.

En el caso de Hansei International Christian Academy, la implementación será realizada por la misma institución, y la certificación, la realizará una empresa certificadora acreditada con un costo aproximado de seis mil dólares. Nunca la consultoría y la certificación pueden ser realizados por la misma empresa.

Según el gerente de Qualiplus, empresa que asesora a más de diez colegios en todo el país, el proceso de aplicación demora máximo ocho meses.

Para el caso de un plantel educativo particular como Hansei International Christian Academy que no cuente con recursos para la consultoría, puede solicitar financiamiento al Fondo de Consejo Nacional de Capacitación, a través de un centro acreditado.

Se debe incluir también costos asociados con toner y papelería estimados alrededor de cien dólares.

## **7.2 Costos de Mantenimiento**

Para el mantenimiento del Sistema es necesario incluir el costo de las auditorías. Cada seis meses la empresa certificadora audita el plantel por un costo aproximado de 700 dólares.

Se debe contemplar también gastos de toner y papelería anual de 300 dólares anuales.

Hansei International Christian Academy solo deberá incurrir en los gastos relacionados con la empresa certificadora que elija.

## 8.-CONCLUSIONES

Se elaboró el Modelo de Gestión de Calidad para Hansei International Christian Academy basado en la Norma ISO 9001:2000, que especifica los requisitos y reglamentos del cliente.

El Modelo de Gestión de Calidad y Documentación comprende una red de procesos y subprocesos acompañados de un Manual de Procesos, Documentos y Registros donde se enmarcan las Áreas Estratégicas de la Institución.

El éxito del Modelo de Gestión de Calidad dependerá en gran manera de la actualización y revisión constante del Manual de Calidad elaborado.

Se desarrolló una evaluación económica del proyecto para determinar el costo que este Modelo de Gestión de Calidad generaría al Plantel Educativo si optara por la certificación ISO 9001:2000.

Los trabajadores de la Institución harán uso del Manual y junto con el Comité de Calidad serán los encargados de la revisión y actualización permanente de los mismos.

El Manual de Calidad de Hansei International Christian Academy incluye todos los documentos exigidos por la Norma ISO 9001:2000 como todos los procesos y subprocesos de la organización

Frente al hecho de que algunos directivos no se involucraron totalmente con el Sistema de Calidad no fue posible la implementación en su área, pero se continúa trabajando en la integración de la misma.

La capacitación de los docentes ha tenido una buena aceptación como herramienta para ofertar una formación sólida a los estudiantes, lo cual se refleja en la evaluación del desempeño del docente.

Aun cuando el índice de satisfacción laboral no es el más adecuado por las últimas políticas establecidas, se sigue trabajando en este ámbito y manteniendo conversaciones con la autoridad principal en busca de una solución favorable para ambas partes y se propone plantear nuevas acciones.

## 9. RECOMENDACIONES

El Modelo de Gestión de Calidad debe ser monitoreado continuamente a través de una serie de indicadores de gestión clasificados en las diferentes áreas estratégicas.

Los Indicadores de gestión deben estar directamente relacionados con los objetivos de Calidad que contribuyen a la mejora continua de los procesos.

La persona que coordine los esfuerzos de implementación del Sistema de Calidad Educativa en la institución debe poseer un liderazgo reconocido

Hay que continuar trabajando en la integración de todas las áreas del Sistema de Gestión de calidad

Para que se produzca el cambio en la institución todo el personal debe estar verdaderamente comprometido y convencido de aplicar los principios de Calidad

Es de primordial importancia hacer conciencia de la capacitación profesional para obtener mejores resultados.

En la elaboración de hojas de control y procesos es importante marcar con claridad las actividades y responsabilidades a cumplir, estableciendo el período de tiempo en cual deben ser realizadas y bajos que parámetros.

La coordinación de las diferentes áreas debe estar dirigida por la persona con mayor grado de preparación y experiencia comprobada en el desempeño de sus funciones.

Todo cambio establecido en el Modelo de Gestión de Calidad debe ser debidamente respaldado y monitoreado para establecer ajustes pertinentes en el menor período de tiempo posible.

Tener presente que la construcción de diagramas de datos es una herramienta valiosa que nos ayuda a identificar y solucionar los problemas que se presenten en la institución, cuyo porcentaje de ocurrencia es considerable y debe ser tratado con mayor atención para mejorar la calidad del servicio ofertado.

# ANEXOS

Anexo 1



HANSEI INTERNATIONAL CHRISTIAN ACADEMY

## ENCUESTA PARA MEDIR EL AMBIENTE LABORAL

**Objetivo:** Medir el grado de satisfacción del personal que labora en Hansei Internacional Christian Academy

**Cargo:** Docente..... Administrativo..... Servicios.....

**Fecha:** .....

Marque con una x el número con el que esté de acuerdo:

Muy Poco	Poco	Regular	Mucho	Demasiado
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

### PUNTO 1: TRABAJO

1. Volumen de trabajo	___	___	___	___	___
2. Puesto que desempeña	___	___	___	___	___
3. Presión de trabajo	___	___	___	___	___
4. Jornada de trabajo	___	___	___	___	___
5. Ideas que aporta	___	___	___	___	___

### PUNTO 2: CONDICIONES DE TRABAJO

1. Gestión Administrativa por la Superación del personal	___	___	___	___	___
2. Estado del computador de Trabajo	___	___	___	___	___
3. Mantenimiento de los equipos	___	___	___	___	___
4. Sitio de trabajo	___	___	___	___	___
5. Seguridad personal	___	___	___	___	___

### PUNTO 3: SALARIO Y PRESTACIONES

1. Sueldo mensual	___	___	___	___	___
2. Sueldo mensual comparado Con el de otras instituciones	___	___	___	___	___
3. Sueldo mensual comparado Con el de otros compañeros	___	___	___	___	___
4. Con las prestaciones de la Institución	___	___	___	___	___
5. Con el monto de afiliación al IESS	___	___	___	___	___

**¡Gracias por su colaboración!**



**HANSEI INTERNATIONAL CHRISTIAN ACADEMY**

## ENCUESTA PARA MEDIR EL AMBIENTE LABORAL

**Objetivo:** Medir el grado de satisfacción del personal que labora en Hansei Internacional Christian Academy

**Cargo:** Docente..... Administrativo..... Servicios.....

**Fecha:** .....

Marque con una x el número con el que esté de acuerdo:

Muy Poco	Poco	Regular	Mucho	Demasiado
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

### PUNTO 4: RELACIONES PERSONALES

1. Trato del jefe inmediato	___	___	___	___	___
2. Grado de amistad de mis compañeros	___	___	___	___	___
3. Reconocimiento del Pastor	___	___	___	___	___
4. Control de mi jefe	___	___	___	___	___
5. Ofrecimientos del Pastor	___	___	___	___	___

### PUNTO 5: CONFIANZA EN LA ADMINISTRACIÓN

1. Honestidad de los administradores	___	___	___	___	___
2. Confianza que brinda la administración Para realizar el trabajo	___	___	___	___	___
3. Normas de trabajo que pone la Administración	___	___	___	___	___
4. Solución a los problemas personales Familiares que da el plantel	___	___	___	___	___
5. Cordialidad en el trato que da el plantel	___	___	___	___	___

### PUNTO 6: COMPETENCIA

1. Capacidad técnica del jefe inmediato	___	___	___	___	___
2. Decisiones tomadas por el jefe Inmediato	___	___	___	___	___
3. Capacidad administrativa de la Autoridad superior	___	___	___	___	___
4. Cooperación entre jefaturas Intermedias	___	___	___	___	___
5. Métodos de trabajo utilizados por el jefe inmediato	___	___	___	___	___

**¡Gracias por su colaboración!**



**HANSEI INTERNATIONAL CHRISTIAN ACADEMY**

**ENCUESTA PARA MEDIR EL AMBIENTE LABORAL**

**Objetivo:** Medir el grado de satisfacción del personal que labora en Hansei Internacional Christian Academy

**Cargo:** Docente..... Administrativo..... Servicios.....

**Fecha:** .....

Marque con una x el número con el que esté de acuerdo:

	Muy Poco	Poco	Regular	Mucho	Demasiado
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**PUNTO 7: COMUNICACIÓN**

1. Información que se brinda	___	___	___	___	___
2. Libertad de expresión	___	___	___	___	___
3. Atención a quejas y sugerencias	___	___	___	___	___
4. Forma de comunicar las órdenes De trabajo	___	___	___	___	___
5. Anticipación de las actividades Extracurriculares	___	___	___	___	___

**PUNTO 8: FORMA DE EVALUAR EL DESEMPEÑO**

1. Puesto de Trabajo	___	___	___	___	___
2. Desempeño en el puesto de trabajo	___	___	___	___	___
3. Reconocimiento al trabajo responsable	___	___	___	___	___
4. Título Académico	___	___	___	___	___

**PUNTO 9: SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

1. Política para suspensiones y despidos Del personal	___	___	___	___	___
2. Reconocimiento de antigüedad	___	___	___	___	___
3. Política para hacer cambios de puesto Al personal	___	___	___	___	___
4. Reconocimiento del nivel académico	___	___	___	___	___



**¡Gracias por su colaboración!**  
**HANSEI INTERNATIONAL CHRISTIAN ACADEMY**

**ENCUESTA PARA MEDIR EL AMBIENTE LABORAL**

**Objetivo:** Medir el grado de satisfacción del personal que labora en Hansei Internacional Christian Academy

**Cargo:** Docente..... Administrativo..... Servicios.....

**Fecha:** .....

Marque con una x el número con el que esté de acuerdo:

**PUNTO 10: IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN**

	Muy Poco <b>1</b>	Poco <b>2</b>	Regular <b>3</b>	Mucho <b>4</b>	Demasiado <b>5</b>
1. Estar orgulloso de pertenecer a La Institución	___	___	___	___	___
2. Interés que muestra la Institución por El futuro de sus empleados	___	___	___	___	___
3. Sentirse parte de la Institución	___	___	___	___	___
4. Grado de participación en la Institución	___	___	___	___	___

**PUNTO 11: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

1. Capacitación que se brinda para mejorar El desempeño en el puesto	___	___	___	___	___
2. Capacitación que se brinda para mejorar Las relaciones personales	___	___	___	___	___
3. Progreso obtenido en la institución	___	___	___	___	___
4. Planes que tiene la institución para mi desarrollo dentro de la misma	___	___	___	___	___

**PUNTO 12: ECOLOGÍA**

1. Contribución personal a no contaminar	___	___	___	___	___
2. Actitud personal para recolectar basura	___	___	___	___	___
3. Acciones que toma Hansei para no Contaminar el ambiente	___	___	___	___	___
4. Políticas ecológicas de la institución	___	___	___	___	___

**COMENTARIOS Y SUGERENCIAS**

--

**¡Gracias por su colaboración!**

Anexo 2



# HANSEI INTERNATIONAL CHRISTIAN ACADEMY

## ENCUESTA PARA MEDIR EL SERVICIO EDUCATIVO

**Objetivo:** Medir el grado de satisfacción del servicio educativo proporcionado en Hansei Internacional Christian Academy

**Padres de Familia:** Educación Básica..... Bachillerato: .....

**Fecha:** .....

Marque con una x el número con el que esté de acuerdo:

	Muy Poco <b>1</b>	Poco <b>2</b>	Regular <b>3</b>	Mucho <b>4</b>	Demasiado <b>5</b>
<b>PUNTO 1: ASPECTO ACADÉMICO</b>					
1. Contenido de las mallas curriculares	___	___	___	___	___
2. Métodos de Aprendizajes	___	___	___	___	___
3. Métodos de evaluación	___	___	___	___	___
4. Técnicas de estudio	___	___	___	___	___
5. Personal Docente Capacitado	___	___	___	___	___
<b>PUNTO 2: LENGUAS EXTRANJERAS</b>					
1. Nivel de Inglés	___	___	___	___	___
2. Aprendizaje del idioma coreano	___	___	___	___	___
3. Forma de enseñanza	___	___	___	___	___
<b>PUNTO 3: SERVICIOS ADICIONALES</b>					
1. Servicio Médico Institucional	___	___	___	___	___
2. Seguro Médico de accidentes	___	___	___	___	___
3. Clases de Natación	___	___	___	___	___
4. Clases de Tae Kon Do	___	___	___	___	___
5. Servicio de transporte	___	___	___	___	___
6. Escuela para padres	___	___	___	___	___
7. Alimentación Balanceada	___	___	___	___	___
<b>PUNTO 4: ACTIVIDADES CULTURALES</b>					
1. Celebración de Navidad	___	___	___	___	___
2. Fiestas de Quito	___	___	___	___	___
3. Retiro de Jóvenes	___	___	___	___	___
4. Paseo de fin de año	___	___	___	___	___

### COMENTARIOS Y SUGERENCIAS


**¡Gracias por su colaboración!**



**HANSEI INTERNATIONAL CHRISTIAN ACADEMY**

**ENCUESTA PARA MEDIR EL SERVICIO EDUCATIVO**

**Objetivo:** Medir el grado de satisfacción del servicio educativo proporcionado en Hansei Internacional Christian Academy

**Estudiante:** Educación Básica..... Bachillerato: .....

**Fecha:** .....

Marque con una x el número con el que esté de acuerdo:

Muy Poco 1      Poco 2      Regular 3      Mucho 4      Demasiado 5

**PUNTO 1: ASPECTO ACADÉMICO**

1. Contenido de las mallas curriculares	___	___	___	___	___
2. Métodos de Aprendizajes	___	___	___	___	___
3. Métodos de evaluación	___	___	___	___	___
4. Técnicas de estudio	___	___	___	___	___
5. Personal Docente Capacitado	___	___	___	___	___

**PUNTO 2: LENGUAS EXTRANJERAS**

1. Nivel de Inglés	___	___	___	___	___
2. Aprendizaje del idioma coreano	___	___	___	___	___
3. Forma de enseñanza	___	___	___	___	___

**PUNTO 3: SERVICIOS ADICIONALES**

1. Servicio Médico Institucional	___	___	___	___	___
2. Seguro Médico de accidentes	___	___	___	___	___
3. Clases de Natación	___	___	___	___	___
4. Clases de Tae Kon Do	___	___	___	___	___
5. Servicio de transporte	___	___	___	___	___
6. Alimentación Balanceada	___	___	___	___	___
7. Infraestructura de la institución	___	___	___	___	___

**PUNTO 4: ACTIVIDADES CULTURALES**

1. Celebración de Navidad	___	___	___	___	___
2. Fiestas de Quito	___	___	___	___	___
3. Retiro de Jóvenes	___	___	___	___	___
4. Paseo de fin de año	___	___	___	___	___
5. Actividades intercolegiales	___	___	___	___	___

**COMENTARIOS Y SUGERENCIAS**


**¡Gracias por su colaboración!**



## HANSEI INTERNATIONAL CHRISTIAN ACADEMY

### ANALISIS DE CARGOS

**Objetivo:** Determinar el grado de preparación, experiencia y desarrollo Profesional del personal que labora en Hansei Internacional Christian Academy

<b>DATOS PERSONALES-CARGO:</b>			
Nombres:			
Lugar de Nacimiento			
Fecha de Nacimiento			
Teléfonos:			
e-mail:			

<b>ESTUDIOS REALIZADOS</b>				
<b>ESTUDIO</b>	<b>AÑO</b>	<b>INSTITUCION</b>	<b>TITULO</b>	
<b>SECUNDARIA</b>				
<b>SUPERIOR</b>				
<b>SUPERIOR</b>				
<b>POST-GRADO</b>				

<b>POST-GRADO</b>				

<b>CURSOS REALIZADOS</b>				
<b>MODALIDAD Curso, seminario, diplomado.etc.</b>	<b>INSTITUCION</b>	<b>TITULO</b>	<b>AÑO</b>	
<b>CURSO</b>				
<b>TALLER</b>				
<b>SEMINARIO- TALLER</b>				
<b>TALLER</b>				
<b>CURSO</b>				
<b>CURSO</b>				

**EXPERIENCIA PROFESIONAL EN CENTROS EDUCATIVOS**

<b>INSTITUCIÓN</b>		
<b>CARGO ACTUAL</b>		
<b>CARGOS DESEMPEÑADOS</b>		
<b>INSTITUCIÓN</b>		

<b>CARGO ACTUAL</b>		
<b>CARGOS DESEMPEÑADOS</b>		
<b>INSTITUCIÓN</b>		
<b>CARGO ACTUAL</b>		
<b>CARGOS DESEMPEÑADOS</b>		
<b>INSTITUCIÓN</b>		
<b>CARGO ACTUAL</b>		
<b>CARGOS DESEMPEÑADOS</b>		

**EXPERIENCIA PROFESIONAL.**

<b>EMPRESA</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>		
<b>CARGO DESEMPEÑADO</b>		
<b>FECHA</b>		
<b>EMPRESA</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>		
<b>CARGO DESEMPEÑADO</b>		
<b>FECHA</b>		
<b>EMPRESA</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>		
<b>CARGO DESEMPEÑADO</b>		
<b>FECHA</b>		

**PUBLICACIONES REALIZADAS**

<b>TÍTULO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AUSPICIO</b>	

**ACCIÓN SOCIAL.**

<b><u>INSTITUCION</u></b>	<b>AÑO</b>	<b>TIPO DE ACTIVIDAD</b>	

**REFERENCIAS PERSONALES**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>EMAIL</b>	<b>TELEFONO</b>	

Anexo 4  
Norma Internacional ISO 9001 pdf

Anexo 5  
Requisitos ISO 9001 pdf

Anexo 6  
Sistema de Gestión de Calidad Según ISO 9001:2000 pdf

Anexo 7  
Norma Internacional ISO 9001:2008 pdf

Anexo 8  
Orientación para la Implementación de la Norma ISO 9001:2008 pdf

Anexo 9  
Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9000 pdf

Anexo 10  
Sistema de Gestión de Calidad Educativa pdf

## 10. Lista de Tablas

- Tabla No. 1 Aspectos de Mayor y Menor índice de satisfacción  
Tabla No. 2 Estructura de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad  
Tabla No. 3 Lineamiento Norma ISO 9001:2000  
Tabla No. 4. Procesos del Modelo de Gestión de Calidad de Hansei International Christian Academy con requerimientos ISO 9001:2000  
Tabla No. 5 Contenido del Manual de Procesos, Registros y Documentos  
Tabla No. 6 Contenido del Manual de Funciones y Requisitos  
Tabla No. 7 Atributos y Habilidades de un Líder  
Tabla No. 8 Diferencia entre un jefe y un líder  
Tabla No. 9 Diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipos  
Tabla No. 10 Costos de Implementación

## 11. Lista de Figuras

- Figura No 1. Modelo del enfoque basado en procesos  
Figura No 2. Modelo de gestión de calidad educativa  
Figura No 3. Proceso de Planeación  
Figura No. 4 Modelo del Sistema de Calidad  
Figura No. 5 Aseguramiento de la calidad  
Figura No. 6 Mapa de Procesos- Servicio de Gestión y Control de Calidad  
Figura No. 7 Organigrama de Procesos  
Figura No. 8 Diagrama de Causa-Efecto

## Bibliografía

- Las normas ISO 9001: 2000. Fundamentos y aplicación al ámbito educativo.
- Ivancovich, John M. Gestión, Calidad y Competitividad, Mc Graw Hill, 2000
- Juran, J. M. y Trina, F. M. Análisis y Planeación de la calidad, Mc Graw Hill, 2000
- Biblioteca de consulta Encarta
- ISO comité técnico. Orientación acerca de la terminología usada en las normas ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000
- Norma Internacional ISO 9001:2000 traducida certificada
- <http://www.iso.ch>
- <http://www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2>
- <http://www.geocities.com>
- <http://www.iram.org.ar/documentos/certificación/sistemas/iso9000:2000/procesos/pdf>.
- <http://www.scribd.com/doc/16058522/Clasificacion-de-Los-Sistemas>
- <http://cnx.org/content/m12822/latest/>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/pubenint/pubenint.shtml>

- [http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/sistemasdeproduccionfundamentos/](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/sistemasdeproduccionfundamentos/)
- <http://es.shvoong.com/social-sciences/1721370-teor%C3%ADa-modelos/>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/modelos-valoraciones/modelos-valoraciones.shtml>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>
- <http://gipsea.tripod.com/sistema.htm>
- <http://www.slideshare.net/EUPG26/calidad-total>
- <http://www.monografias.com/trabajos55/calidad-y-etica/calidad-y-etica2.shtml>
- <http://www.scribd.com/doc/6286437/Tipos-de-Estructura-Organizacional>
- <http://www.monografias.com/trabajos34/control-calidad/control-calidad.shtml>
- <http://www.pangea.org/peremarques/calida2.htm>
- <http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n\\_Internacional\\_para\\_la\\_Estandarizaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_Internacional_para_la_Estandarizaci%C3%B3n)
- [http://www.babylon.com/definicion/Organizaci%C3%B3n\\_Internacional\\_para\\_la\\_Estandarizaci%C3%B3n/Spanish](http://www.babylon.com/definicion/Organizaci%C3%B3n_Internacional_para_la_Estandarizaci%C3%B3n/Spanish)
- <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm>
- [http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_2000\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.html)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9001](http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001)
- <http://www.scribd.com/doc/41705/Norma-ISO-90012000>
- <http://www.homoqualitas.com/castella/infos/iso90002000/portada.htm>
- [http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_enfoque\\_procesos.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_enfoque_procesos.html)
- <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/enfoq.htm>
- [http://www.simce.cl/fileadmin/Documentos\\_y\\_archivos\\_SIMCE/Material\\_de\\_apoyo\\_establecimientos/ModelodeCalidaddeSACGE.pdf](http://www.simce.cl/fileadmin/Documentos_y_archivos_SIMCE/Material_de_apoyo_establecimientos/ModelodeCalidaddeSACGE.pdf)
- <http://www.ucu.edu.uy/Portals/0/Publico/Facultades/Ciencias%20Humanas/Educaci%C3%B3n/Art%C3%ADculo%20rev%20FCH3.PDF>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-calidad-educativa/gestion-calidad-educativa.shtml>
- [http://www.mantenimientoplanificado.com/Articulos%20gesti%C3%B3n%20mantenimiento\\_archivos/ISO%209000.pdf](http://www.mantenimientoplanificado.com/Articulos%20gesti%C3%B3n%20mantenimiento_archivos/ISO%209000.pdf)
- [http://gestioneducativa.edunet.edu.co/files/AYUDAS\\_DOCUMENTO.pdf](http://gestioneducativa.edunet.edu.co/files/AYUDAS_DOCUMENTO.pdf)
- <http://www.monografias.com/trabajos69/liderazgo-educativo/liderazgo-educativo2.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos10/ponenc/ponenc.shtml> PG 62
- [http://www.universia.es/portada/actualidad/noticia\\_actualidad.jsp?noticia=83397](http://www.universia.es/portada/actualidad/noticia_actualidad.jsp?noticia=83397)
- “Liderazgo”, Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. © 1993-1998 Microsoft Corporation.
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia\\_de\\_ideas](http://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_ideas)
- [http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE\\_01.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_01.htm)
- <http://www.ongconcalidad.org/lluvia.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos7/herba/herba.shtml>

- [http://images.google.com.ec/images?hl=es&client=firefox-a&hs=yDx&rls=org.mozilla:es-ES:official&channel=s&q=HOJAS+DE+CONTROL&um=1&ie=UTF-8&ei=7SutS7amFoGCIAfR7fGRAQ&sa=X&oi=image\\_result\\_group&ct=title&resnum=4&ved=0CCAQsAQwAw](http://images.google.com.ec/images?hl=es&client=firefox-a&hs=yDx&rls=org.mozilla:es-ES:official&channel=s&q=HOJAS+DE+CONTROL&um=1&ie=UTF-8&ei=7SutS7amFoGCIAfR7fGRAQ&sa=X&oi=image_result_group&ct=title&resnum=4&ved=0CCAQsAQwAw)
- <http://gdcalidad.blogspot.com/2009/04/hojas-de-control.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/diagraca.htm>