



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **AREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño y aplicación del modelo Iberoamericano de Excelencia en la  
Gestión del Colegio Intisana de la ciudad de Quito en el año  
académico 2014 – 2015 y su factibilidad de aplicación en  
instituciones educativas**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Calderón Guerrero, Álvaro Cristóbal

DIRECTOR: Borja Carrera, Ivan Oscar

Centro Universitario Quito

2015



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2015

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION**

Ivan Oscar Borja Carrera  
DOCENTE DE LA TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: Diseño y aplicación del modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión del Colegio Intisana de la ciudad de Quito en el año académico 2014 – 2015 y su factibilidad de aplicación en instituciones educativas realizado por: Alvaro Cristóbal Calderón Guerrero, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, julio de 2015

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Calderón Guerrero Alvaro Cristóbal declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: Diseño y aplicación del modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión del Colegio Intisana de la ciudad de Quito en el año académico 2014 – 2015 y su factibilidad de aplicación en instituciones educativas, de la Titulación Magister en Gestión Empresarial siendo Ivan Oscar Borja Carrera director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor: Calderón Guerrero Alvaro Cristóbal

Cédula: 1710624840

## **DEDICATORIA**

A Dios y su Madre Santísima, María.

## **AGRADECIMIENTO**

A todos las que me han apoyado en la realización de esta investigación, especialmente a mi esposa, mis hijos, mi madre y al Colegio Intisana.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN...	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. REFERENCIAS TEÓRICAS SOBRE CALIDAD.....	6
1.2. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL ROL DE LA EVALUACIÓN.....	6
1.3. LA GESTIÓN DE CALIDAD.....	8
1.4 .LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	11
1.4.1. NORMAS ISO.....	12
1.4.2. MODELO EFQM.....	14
1.4.3. MODELO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.....	15
1.4.4. MODELO DE LA FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (FUNDIBEQ).....	16
1.4.4.1. FASE 1: PREPARACIÓN.....	17
1.4.4.2. FASE 2: PLANEACIÓN.....	20
1.4.4.3. FASE 3: EVALUACIÓN.....	20
1.4.4.4. FASE 4: IMPLANTACIÓN.....	21
1.4.4.5. FASE 5: DIVERSIFICACIÓN.....	21
CAPÍTULO 2. DISEÑO METODOLOGICO.....	23
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	24
2.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
2.3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	26
2.4. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
2.5. APLICACIÓN DEL MODELO FUNDIBEQ EN EL COLEGIO INTISANA	28
2.5.1. FASE 1. PREPARACIÓN.....	28
2.5.2. FASE 2: PLANEACIÓN.....	31
2.5.3. FASE 3: EVALUACIÓN.....	34
2.5.4. FASE 4: IMPLANTACIÓN.....	40

2.5.5. FASE 5: DIVERSIFICACIÓN.....	42
2.5.5.1. FORTALEZAS.....	42
2.5.5.2. OPORTUNIDADES.....	43
2.5.5.3. DEBILIDADES.....	44
2.5.5.4. AMENAZAS.....	44
2.6. INVESTIGACIÓN EN FUENTES SECUNDARIAS, DE LA APLICABILIDAD DEL MODELO DE CALIDAD DE FUNDIBEQ EN CENTROS EDUCATIVOS.....	48
CAPÍTULO 3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISI.....	52
3.1. ANÁLISIS DE LAS EVIDENCIAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS.....	53
3.1.1. ANÁLISIS DE INDICADORES EN EL COLEGIO INTISANA.....	53
3.1.2. FODA DEL MODELO IBEROAMERICANO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA APLICACIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	54
3.1.2.1. FORTALEZAS.....	55
3.1.2.2. OPORTUNIDADES.....	55
3.1.2.3. DEBILIDADES.....	56
3.1.2.4. AMENAZAS.....	57
3.2. ANÁLISIS DE CAMBIOS EN LA GESTIÓN.....	57
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS.....	68

## RESUMEN

Mediante la presente investigación se contribuirá a presentar la aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), en el Colegio Intisana, unidad educativa particular ubicada en la ciudad de Quito que ofrece servicios educativos de educación general básica (EGB) y bachillerato.

En base a evidencias documentadas se analizó la aplicación del mencionado modelo como una herramienta de evaluación y determinación de estrategias de mejora. Se demostró que el modelo permitió analizar la situación del centro educativo, hacer un eficiente diagnóstico y que se establecieron áreas de mejora para la gestión administrativa del centro.

Se confirmó que el modelo, es una herramienta aplicable para la gestión de la calidad y que se puede utilizar de manera general a instituciones educativas. Se expusieron temas como: la evaluación, herramientas de gestión, gestión de calidad, mejora continua, modelos de gestión y el modelo de FUNDIBEQ.

**PALABRAS CLAVE:** calidad, sistemas de calidad, evaluación, mejora continua.

## **ABSTRACT**

The study conducted in this research aimed to present the implementation of the Ibero-American Model of Excellence in the Management of Latin American Foundation for Quality Management (FUNDIBEQ) in Intisana College, particular educational unit located in the city of Quito which offers educational services general basic education (EGB) and high school.

On the basis of documented evidence the application of that model as a tool for evaluation and identification of strategies for improvement are analyzed. It was shown that allowed analyzing the situation of the school; make efficient diagnosis and improvement areas were established for the administration of the center.

It was confirmed that the model is an applicable tool for quality management that can be used generally to educational institutions. Assessment, management tools, quality management, continuous improvement, management models and model FUNDIBEQ: issues such as exposed.

**KEYWORDS:** quality, quality systems, evaluation, continuous improvement.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación titulado “Diseño y aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia del Colegio Intisana de la ciudad de Quito en el año académico 2014-2015 y su factibilidad de aplicación en empresas educativas” consistió en presentar herramientas de gestión con las que se puede llevar a cabo la evaluación de un centro educativo y determinar áreas de mejora estratégicas, para ello se eligió uno de los modelos de gestión de calidad existentes, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), que utiliza como herramienta de gestión la matriz de autoevaluación en nueve criterios. Con esta investigación se buscó demostrar la factibilidad de uso del modelo mencionado en instituciones educativas.

La investigación se desarrolló en el Colegio Intisana de la ciudad de Quito y se estudiaron adicionalmente los casos del Colegio Base de España y el Colegio Marín de Argentina, que aplicaron dicho modelo y que fueron ganadoras de premios internacionales.

Es importante este estudio pues la sociedad es fluctuante, los avances educativos se dan en el día a día, la tecnología y los conocimientos actuales no se comparan con los existentes hace solo diez años. El cambio actual es permanente y se produce la necesidad de adaptarse a las innovaciones para alcanzar un crecimiento y desarrollo de las organizaciones educativas. Es función de los directivos de un centro educativo controlar que se cumplan con la planificación y objetivos de la institución; con el fin de establecer los mejores procesos y corregir los errores que se producen, para lograr esto, una de las principales herramienta que se posee es la evaluación y la implantación de un modelo de gestión de calidad.

Como objetivos generales de este estudio se logró: a) demostrar que la aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de FUNDIBEQ en el Colegio Intisana se convirtió en una herramienta de evaluación para la determinación de estrategias de mejora, y b) presentar como propuesta de evaluación, el modelo de FUNDIBEQ para implementar un sistema de gestión de calidad en instituciones educativas.

Como objetivos específicos se consiguieron: a) conocer las bases sobre la evaluación de la gestión de un centro educativo, su importancia, herramientas y aplicación, b) se determinó una herramienta que permite analizar la situación del centro educativo, hacer un diagnóstico y establecer áreas de mejora, c) sustentar con argumentos cómo el modelo aportó al plan

estratégico de la organización, y d) establecer la importancia de presentar evidencias en cada criterio de evaluación del modelo de FUNDIBEQ.

La hipótesis que se estudió se presenta a continuación: *¿Es el modelo de FUNDIBEQ, en cuanto a las posibilidades que ofrece, una herramienta aplicable para la gestión eficiente de la calidad en el Colegio Intisana y se puede aplicar de manera general a las instituciones educativas?*

El enfoque de la investigación aplicó el método deductivo, se estudiaron los procesos propuestos en las técnicas de gestión del modelo de FUNDIBEQ, *¿Cómo se avalúo el colegio?, ¿Cómo aplicó la matriz de autoevaluación por cuestionario del modelo de FUNDIBEQ?, ¿Cómo se determinaron las evidencias de los resultados presentados? y ¿Cómo se propusieron las áreas de mejora?*

Se seleccionaron indicadores pertinentes en base a la matriz de autoevaluación del modelo de FUNDIBEQ y se obtuvieron datos del Colegio Intisana y de colegios ganadores del premio de FUNDIBEQ.

Por último, de la autoevaluación realizada por los altos directivos se realizó un análisis comparativo de los resultados aplicando herramientas de análisis FODA y análisis de cambios en la gestión. La factibilidad de realización de este estudio fue muy alta, pues se contó con todo el apoyo del centro educativo, de sus directivos y se dotó de los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Dentro del marco teórico se expusieron temas como: la evaluación, herramientas de gestión, gestión de calidad, mejora continua, modelos de gestión y el modelo de FUNDIBEQ.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

## 1.1. Referencias teóricas sobre calidad

El propósito de este capítulo es presentar las principales teorías referentes a la gestión administrativa, los principales criterios que sostienen la importancia de la evaluación y de la gestión de calidad. Finalmente presentar los modelos de gestión de calidad de mayor aplicación, haciendo hincapié en el modelo de FUNDIBEQ. Ruiz (2004) argumenta en su libro *Como hacer una evaluación de centros educativos*: “Lo fundamental de la evaluación, no es hacer evaluación, ni siquiera hacerla bien. Lo fundamental es conocer el papel que desempeña, la función que cumple, saber quién se beneficia de ella y, en definitiva, al servicio de quien se pone” (Ruiz, 2004,p.28).

El implantar un sistema de gestión de calidad se vuelve una necesidad en las instituciones educativas, ya que permite resolver problemas.

## 1.2. La gestión administrativa y el rol de la evaluación

Desde el inicio de la administración moderna a finales del siglo XIX, en las teorías administrativas planteadas por autores como Taylor y Fayol<sup>1</sup>, se argumenta que la gestión de las organizaciones debe responder a un proceso claramente determinado, con principios, etapas y ciclos; los cuales bien llevados garantizan una eficiente gestión administrativa de las instituciones.

Autores modernos como Edwards Deming<sup>2</sup> plantearon también procesos claros para la eficiente gestión, principalmente con el círculo PDCA (del inglés plan-do-check-act) planificar-hacer-verificar-actuar o espiral de mejora continua.

Los autores citados proponen que los directivos deben controlar el cumplimiento de la planificación y de los objetivos de la organización; este control tiene como fin establecer los mejores procesos y corregir los errores que se producen en el camino. Para lograr esto, una

---

<sup>1</sup> Frederick Taylor (1856-1915), ingeniero industrial, calificado como el "padre de la administración científica", por haber investigado en forma sistemática las operaciones de fábricas.

Henri Fayol (1841-1925), autor de la teoría administrativa, la cual se puede aplicar a toda organización humana. Se le considera el padre del proceso administrativo y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

<sup>2</sup> Edwards Deming (1900 - 1993) estadístico, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su obra principal es *Out of the Crisis* (1986).

de las principales herramientas que se posee, es la evaluación de las instituciones y la implantación de un modelo de gestión de calidad.

La evaluación es una forma de implantar el control dentro de una organización constituye un mecanismo importante para que una organización se entienda a sí misma y a los miembros que la componen, en esencia, evalúa el estado actual de la empresa (Jones & George, 2006). *“Lo fundamental de la evaluación, no es hacer evaluación, ni siquiera hacerla bien. Lo fundamental es conocer el papel que desempeña, la función que cumple, saber quién se beneficia de ella y en definitiva, al servicio de quien se pone”* (Ruiz, 2002, p.17).

La gestión de los procesos de evaluación buscan la excelencia de la gestión administrativa, el conseguir mejorar la calidad y establecer áreas de mejora, para lograr esto es importante establecer una metodología objetiva que indique cómo implantar una estrategia coherente.

*Se debe “profundizar en prácticas directivas, metodologías y estrategias que ayudan a implantar la cultura organizacional, para mejorar la misión y visión de las organizaciones, así como para mejorar su estructura y su estrategia, renovar sistemas, rediseñar y mejorar procesos, reenfocar y revisar lo que se quiere hacer y lo que al final de cuentas se hace”* (Gutiérrez, 2008, p.17). *“El sistema de medición del desempeño debe proporcionar una orientación clara para las diferentes áreas y para los individuos de todos los niveles, de tal forma que sepan si su desempeño es satisfactorio, y qué aspectos es necesario mejorar.”* (Gutiérrez, 2008, p.32).

La evaluación es una herramienta para ir alcanzando poco a poco y paso a paso una mejora en el centro educativo de la cual se benefician todos los participantes del proceso educativo y permite alcanzar una educación de calidad.

### **1.3. La gestión de calidad**

Toda persona en una institución es parte de un sistema en su área de actuación profesional y por lo tanto influye en los resultados y consecución de objetivos de la misma. La búsqueda de la mejora en los resultados de un centro educativo, motiva la implantación de estrategias que aumenten la eficacia y permitan la continuidad de las organizaciones.

¿Quién define lo que es calidad?, a veces se piensa que un servicio es óptimo y un colega insiste en decir que su calidad es insatisfactoria... ¿quién tiene la razón?

“La calidad es atender las expectativas de las personas que reciben los servicios” (Deming, 1982); “es una forma de gestión de la organización” (Feigenbaum, 1991); Entre estos dos extremos -uno totalmente dirigido hacia el público externo y otro que prioriza los procedimientos internos de la organización- existe un punto en común: la persona que recibe los servicios.

La norma ISO 9000:2000 define la calidad como: “El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.

Actualmente se exige que las instituciones educativas presenten productos y servicios de calidad. ¿Por qué esta exigencia? ¿Quiere decir que antes los servicios educativos eran peores? ¿Y peores con relación a qué?

La búsqueda de la mejora en los resultados de un centro educativo, motiva la implantación de estrategias que aumenten la eficacia y permitan la continuidad de las organizaciones. Cuando un producto o servicio no posee calidad vienen reclamaciones, conflictos e insatisfacción.

Cualquier producto o servicio que satisfaga plenamente las necesidades de todos aquellos que están involucrados con el proceso, presenta calidad. Este concepto de calidad es flexible, se adapta a los cambios históricos, socioculturales y económicos de varios ambientes y engloba todos los tipos de organizaciones (privadas y públicas, con o sin fin de lucro, etc.).

Una organización debe cumplir con un objetivo principal: satisfacer la necesidad de las personas que atiende, en el desarrollo y presentación de servicios con calidad. La calidad genera innumerables beneficios: trae mayor eficiencia, conquista y asegura a quienes reciben los servicios, garantiza un espacio para la institución y permite que ella permanezca fiel a sus objetivos.

Ahora, ¿cuáles son las personas que la organización debe atender y satisfacer? básicamente se interactúa con seis grupos en un centro educativo: alumnos, padres de familia, colaboradores (profesores y empleados), proveedores, propietarios del centro educativo y la sociedad en general.

El interactuar con tales grupos es una relación de ida y vuelta, los intereses de estos grupos entran en ocasiones en conflicto, los colaboradores (profesores y empleados), por ejemplo, pueden desear mayores salarios, lo que implica eventualmente en costos mayores que afectan a la institución, y que lleva a un incremento de tasas y pensiones, lo que no interesa a los padres. La gestión de la calidad necesita administrar tales conflictos, optando por medidas y procesos para equilibrar los diversos intereses.

En la medida en que se encuentra el equilibrio se alcanza mayor eficiencia. Esto es un concepto que abarca dos variables interdependientes: costos y resultados obtenidos.

Si la calidad trae ventajas, ¿dónde debe aplicarse? ¿es posible extender los conceptos de calidad para servicios? ¿es posible introducir modelos de calidad en todos los tipos de organización?

Cuando un servicio, presenta una característica indeseable debe recibir un tratamiento para mejorar su calidad, significa que en alguna parte del proceso se tiene un problema y en los criterios teóricos de gestión de calidad, un problema se debe transformar en un desafío y en oportunidades de mejora.

Esto significa que las acciones para obtener la calidad pueden ser adoptadas en todo tipo de organización que ofrece al mercado bienes, servicios o informaciones dirigidas a la atención de las necesidades de sus grupos de interés.

Cuanto más tarde se inicie el proceso más tiempo será necesario para lograr los resultados deseados. Por esa razón, siempre es el momento de adoptar los principios de la calidad.

Asegurar la calidad significa realizar acciones planificadas y sistemáticas para que un servicio atienda requisitos predefinidos, promueva la confianza en las relaciones entre los interesados e incluya el uso de métodos que eviten la propagación de un error a las fases siguientes.

Susana López Rey en su libro “Sistemas de Calidad” presenta varios criterios que permiten asegurar la calidad en una organización, estos son:

- Satisfacer con servicios que agraden de acuerdo a las expectativas de los usuarios.

- Satisfacer con costos adecuados, de acuerdo a las expectativas de los usuarios.
- Satisfacer en la atención (cortesía, confiabilidad, etc.), y cumplimiento de las promesas efectuadas.

Estos pilares orientan los principios básicos de la calidad, presentados por los autores anteriormente mencionados y recogidos en la norma ISO 9001. En general sostienen los siguientes principios<sup>3</sup>:

- *Calidad en primer lugar*: sólo la calidad garantiza la continuidad de la relación con los interesados, es decir con los padres, los alumnos, profesores, etc.
- *Orientación por los interesados*: la satisfacción de los grupos de personas interesadas debe estar presente en todos los niveles de la cultura de la organización, desde la identificación de necesidades y deseos, hasta la oferta de servicios, e informaciones que atiendan de la mejor forma a los interesados.
- *La importancia de los interesados internos*: en una organización todos son proveedores de algún servicio y, simultáneamente, interesados. Todos son afectados por la calidad del servicio que reciben y, a su vez, afectan a aquellos que son sus interesados. Satisfacer a los colegas de trabajo -los interesados internos- implica cambios de comportamiento y mejora en los procesos de comunicación.
- *Acción orientada por hechos y datos*: utilizar metodologías científicas y herramientas técnicas para tomar decisiones y mejorar la calidad. Evitar actitudes impulsivas.
- *Acción orientada por prioridades*: identificar áreas vitales o estratégicas y actuar en ellas en primer lugar. Dejar sectores secundarios para resolver después.
- *Control de procesos*: la calidad debe ser controlada durante los procesos, y nunca después del resultado final. Los problemas son identificados antes que lleguen a los interesados.

---

<sup>3</sup>Las Norma ISO 9001 presenta principios que las organizaciones deben gestionar para manejarse de manera eficiente en su proceso de implantación de un sistema de calidad. ISO son las siglas en inglés de Organización Internacional de Normalización

- *Control de la dispersión*: el objetivo es la reducción de las grandes variaciones alrededor del promedio. Grandes variaciones indican la presencia de problemas o causas especiales.
- *Control en el inicio*: analizar las causas de los problemas actuando preventivamente. Actuar sobre las consecuencias es más caro. Resolver la falla al inicio, resulta más económico que resolverla durante los procesos de ejecución.
- *Acción de bloqueo*: impedir que el origen de un problema, luego de identificado, vuelva a ocurrir. Los problemas representan oportunidades de mejora.
- *Comprometimiento de la alta dirección del centro educativo*: todo el escalafón está involucrado en el resultado final. No existe posibilidad de éxito sin el comprometimiento de la alta administración, los dirigentes deben adoptar en sus organizaciones la gestión de calidad como proyecto estratégico.

La búsqueda de la mejora en los resultados de una organización educativa, motiva la implantación de estrategias que aumenten la eficacia y permitan la continuidad de las organizaciones.

*“Quizá deba destacarse dos características en lo que se espera del directivo: la de ser valorado por los resultados –en relación a los objetivos fijados, cuando hay dirección por objetivos- ; la de ser responsable no solo de la tarea realizada por sus colaboradores, sino de la formación de ellos.” (Oliveros, 2004, p.84).*

La evaluación constituye un mecanismo de gestión importante para que la organización se entienda a sí misma y a los diversos miembros que la componen, en esencia, analiza el estado actual del centro educativo tomando en cuenta y determinando los factores que le conducen a proponerse acciones de mejora a desarrollar en los próximos años y que le permitirán alcanzar sus objetivos.

#### **1.4. Los modelos de gestión de la calidad**

Para aplicar eficientemente lo expuesto en el apartado anterior en las organizaciones se debe realizar la implementación de un sistema de calidad:

*“Un sistema de calidad es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad”...“la implantación de sistemas de calidad ha adquirido gran importancia, hasta el punto de que la implantación y certificación de un sistema de calidad se ha convertido en sinónimo de seguridad para todas las partes relacionadas” (López, 2012, p.12).*

*“Un Sistema de gestión de calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria y equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajo costos para la calidad” .... “Un sistema de gestión de calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente” (Chininin, 2012, p.35).*

Se puede concluir que un sistema de gestión de calidad es una herramienta de trabajo que permite planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de una organización para que estos cumplan con las especificaciones establecidas para brindar productos o servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes, con lo cual se cumplen además los objetivos del centro educativo

Los sistemas de calidad y los modelos de gestión de calidad total con alta representación en el entorno empresarial en el mundo, actualmente son: Las normas ISO 9000, el Modelo EFQM de la Fundación Europea para la Calidad en la Gestión, el Modelo de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), el Modelo de excelencia Malcolm Baldrige de procedencia norteamericana. Adicionalmente enfocado para centros educativos el Ministerio de Educación en el Ecuador desarrolló un modelo propio de autoevaluación en el año 2013.

#### **1.4.1. Normas ISO.**

Las normas ISO 9000 desde 1987 presentan un conjunto de directrices para la gestión de la calidad, han venido con el tiempo desarrollándose y haciendo ajustes para ser cada vez más eficiente y enmarcar a mayores sectores y organizaciones.

*“Las normas UNE-EN-ISO 9000 establecen los requisitos que una empresa debe cumplir, para considerar que dispone de un sistema de calidad basado en el aseguramiento de la calidad. Su aplicación y seguimiento permite mejorar la organización de la empresa, planificar estrategias de mejora continua, minimizar costes y, consecuentemente, obtener mayores beneficios.” (Lopez, 2011, p.33).*

La edición vigente en la actualidad está compuesta de tres documentos básicos: ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad: Conceptos y vocabulario, ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos e ISO 9004: Sistemas de Gestión de la Calidad: Guía para llevar a cabo la mejora.

En general hacen referencia a los beneficios que se obtiene en las instituciones cuando el enfoque de evaluación está orientado a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, para ello se debe tener una estrategia clara y los instrumentos del caso para poder determinar estas expectativas y necesidades del servicio o producto que se está ofreciendo.

Los usuarios siempre aspiran que la institución les cumpla con un producto y servicio de calidad, con un precio justo y con unas expectativas de venta y postventa, para garantizar el mantenimiento, servicios de información dentro de la organización, atención de quejas, etc.

Se basa en 8 principios: Concentración en el cliente. Liderazgo. Participación de personas. Planteamiento de los procesos. Planteamiento de los sistemas. Mejora continua. Toma de decisiones basada en hechos. Relaciones con los proveedores mutuamente beneficiosos.

En resumen los requerimientos generales de la norma UNE-EN-ISO 9001: 2000 son:

- La organización debe aplicar un sistema de gestión de calidad.
- El sistema de gestión debe responder a las características de la organización.
- El sistema de gestión debe identificar cómo se ordenan los procesos.

- Se debe buscar procesos eficaces, con recursos, continuos, medibles y con mejora continua.
- Control de proveedores y gestión eficiente de documentación.

#### **1.4.2. Modelo EFQM.**

Este modelo es presentado por la Fundación Europea para la Calidad en la Gestión que desarrolló el modelo en 1991, contaba con la experiencia vivida en el desarrollo y aplicación de modelos japoneses (premio Deming) y estadounidenses ( modelo Malcon Baldrige) y se puede decir que produjo un modelo mejorado y de constante reingeniería, el cual consta con nueve criterios de análisis, a los cuales dividió en dos bloques, criterios agentes que analizan lo que se hace en la organización y los criterios de resultados que analizan lo que se logra en la organización.

Aporta con el concepto de autoevaluación<sup>4</sup> de las organizaciones a través de la cual se obtienen los puntos fuertes y las áreas de mejora que se deben trabajar, esto aplicado de manera continua permitirá la mejora de las instituciones.

*“Las organizaciones de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez de calidad, necesitan establecer un sistema de gestión apropiado para tener éxito.” (López, 2011, p.107). “El modelo EFQM de Excelencia Empresarial es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecerlo, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia y analizando las diferencias y lagunas que pueden existir dentro de la organización en aspectos de la misma a evaluar (criterios) y comparar la realidad con una situación teóricamente excelente (el óptimo teórico)”. (López, 2011, p.108).*

---

<sup>4</sup> La autoevaluación es un examen interno que realizan la institución para determinar su nivel de logro en cada uno de los criterios del modelo y que sirve de base para plantearse las áreas de mejora. Se puede realizar por cuestionario, reunión de trabajo o simulación para presentarse a un premio.

Los agentes a analizar son: 1. El Liderazgo, 2. Política y estrategia, 3. Persona, 4. Alianzas y recursos y 5. Procesos.

Los resultados a analizar son: 6. Resultados en los clientes, 7. Resultados en las personas, 8. Resultados en la sociedad y 9. Resultados Clave.

### **1.4.3. Modelo propuesto por el Ministerio de Educación.**

El modelo del Ministerio de Educación del Ecuador, presento en el año 2013 un sistema de gestión y otorgamiento de acreditación<sup>5</sup>; a ser aplicado en los centros educativos del Ecuador, y que se desarrolla en las siguientes etapas:

- Fase1: Diagnóstico.
- Fase 2: Elaboración de documentos.
- Fase 3: Implantación.
- Fase 4: Certificación.

La fase uno, diagnóstico; recolecta información de los usuarios de los servicios educativos con cuatro instrumentos específicos: 1. Encuesta a padres de familia para incorporar su punto de vista, 2. Historia de matrícula, para apreciar y valorar la evolución de los matriculados, su promoción y deserción, de los últimos años, 3. Resultados en el aprendizaje, para apreciar y valorar la evolución de resultados de aprendizaje obtenidos por los estudiantes, en los últimos años y 4. Gestión de procesos internos, el corazón de la autoevaluación, basados en los estándares de gestión propuestos por el mencionado ministerio.

La fase dos, elaboración de documentos y responsables; exige la presentación de documentos habilitantes solicitados por el Ministerio de Educación.

La fase tres, implantación del modelo propone en varias etapas gestionar el modelo propuesto con instrumentos y matrices para:

---

<sup>5</sup> En el año 2014 el Ministerio de Educación del Ecuador eliminó la acreditación propuesta y estableció otros criterios anclados a la determinación de valores de matrículas y pensiones.

1. Priorizar los problemas.
2. Definir las causas de los problemas y formular metas.
3. Establecer acciones, recursos y tiempos necesarios.
4. Determinar los responsables.
5. Difusión y hacer el seguimiento.
6. Evaluar resultados con evidencias
7. Consolidar el cambio.
8. Realizar una meta - reflexión.

La fase cuatro, certificación, determina rangos y categorías a los centros educativos.

#### **1.4.4. Modelo de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ).**

En el estudio de esta tesis se propone la aplicación el modelo de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), a través de nueve criterios que lo componen, dicho modelo brinda una ruta que lleva a certificarse y lograr un premio internacional.

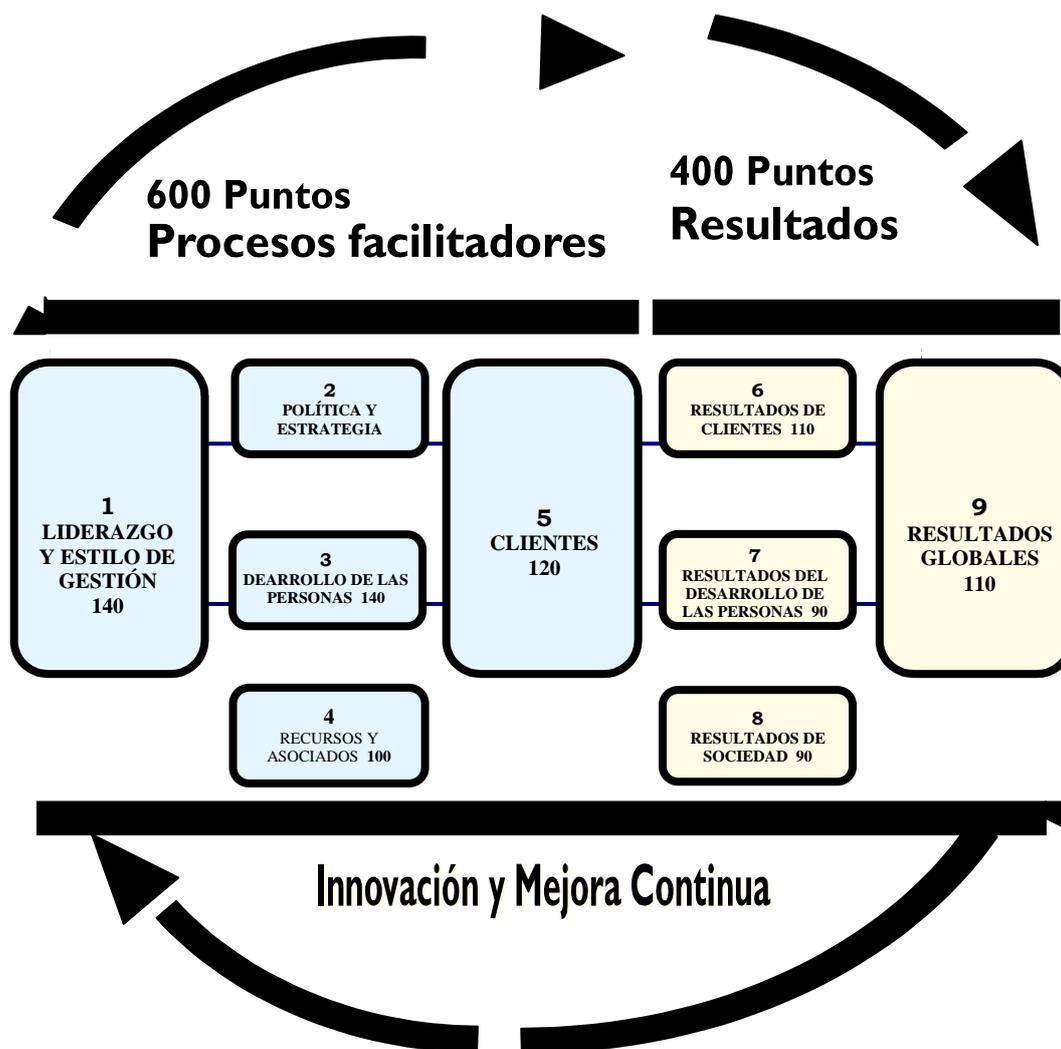


Figura 1. **Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.**

Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ)

Elaborado por: Álvaro Calderón

“FUNDIBEQ es una organización supranacional, sin ánimo de lucro, que desarrolla la gestión global de la calidad en el ámbito iberoamericano para mejorar la competitividad del tejido económico y social de los países Iberoamericanos, y conseguir de esta forma que la comunidad Iberoamericana sea considerada un entorno de calidad, donde encontrar los mejores proveedores, aliados y oportunidades de inversión, y que los miembros de FUNDIBEQ mejoren su competitividad y consoliden su posición internacional.” ...“El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, es un modelo supranacional que trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos... “Su objetivo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica.”... “FUNDIBEQ participa en el GEM (Global Excellence Model Council) como responsable del Modelo Iberoamericano de Excelencia en

la Gestión. El GEM es un foro de intercambio de conocimientos entre los modelos de excelencia más conocidos a nivel internacional (EFQM - Europa, MBNQA - Estados Unidos, etc.).” (Fundibeq, 2015).

En su plan de ejecución, recomienda FUNDIBEQ, son necesarias tres fases para la implantación de una evaluación enfocada a determinar mejoras, siguiendo la lógica de un ciclo de mejora compuesto: evaluar, planificar e implantar.

Evaluar: en el primer paso se realiza la autoevaluación de la institución siguiendo el esquema del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, esta práctica de diagnóstico necesita la colaboración de los directivos y empleados, así como una labor de análisis, evaluación y sistematización de la organización; se asemejaría a una auditoría.

Durante el proceso de autoevaluación se analiza el estado de cada aspecto de la organización en referencia al modelo de FUNDIBEQ y se puntúa el grado de implantación de cada uno de esos aspectos.

Con esta autoevaluación se establecen áreas de mejora y puntos fuertes, siguiendo el Cuestionario Matricial del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, herramienta principal para realizar la autoevaluación.

Existen dos métodos de autoevaluación: autoevaluación por formulario utilizando las hojas RADAR y autoevaluación matricial por cuestionario, las instituciones eligen el formulario que más se adapta a sus características, en el caso del colegio Intisana se optó por el segundo.

Planificar: luego de recopilar la información de la autoevaluación y previamente analizada y contrastada, el siguiente paso es la elaboración de la planificación estratégica y la definición de objetivos. Los principios de la gestión de calidad se introducen e implantan en el resto de la organización como objetivos a cumplir por todos los empleados.

La planificación estratégica, establece una serie de etapas necesarias: revisión de la misión, visión y valores. El análisis del entorno. El análisis interno. Análisis FODA. Alternativas estratégicas. Establecimiento de líneas estratégicas que disponen de mediciones que permitan la revisión de los resultados a través de indicadores. Estas mediciones y sus objetivos están vinculados a la estrategia de modo que garantizan alcanzar los objetivos.

Este concepto es conocido como Balanced ScoreCard (BSC), o Cuadro de Mando Integral (CMI).

Implantar: elaborado el plan estratégico, el último paso es la implantación de las iniciativas de mejora. Para ayudar en esta labor, se debe trabajar con herramientas e instrumentos que permiten realizar proyectos, para la búsqueda de soluciones a problemas o desviaciones y para la implantación de mejoras en el funcionamiento de la organización.

Cada organización selecciona las herramientas de gestión que se adapten a su realidad de la mejor manera, tales como: diagramas de causa-efecto, diagramas de dispersión, cuadro de mando integral, cronograma de trabajo o EDT (estructura de descomposición del trabajo), Pareto, gestión de procesos, entre otros.

Adicionalmente para implementar el modelo de FUNDIBEQ es necesario llevar a cabo una planeación estratégica tomado en cuenta el proceso recomendado por la mencionada fundación en sus notas técnicas en la que se presentan como necesarias cinco fases: fase 1: preparación, fase 2: planeación, fase 3: evaluación, fase 4: implantación y fase 5: diversificación.

#### **1.4.4.1. Fase 1. Preparación.**

En este punto los directivos se plantean la necesidad de una nueva visión del centro educativo, fijan metas y objetivos de calidad para la institución y establecen políticas en apoyo directo a la implantación de un plan estratégico para la gestión del modelo FUNDIBEQ.

Aspectos importantes a tomar en cuenta son:

- Considerar la implantación de un modelo de calidad, en busca de planes de mejora, para su aplicación en el centro educativo.
- Capacitación de los directivos en temas de gestión, evaluación, calidad, métodos y herramientas.
- Desarrollar la planeación estratégica, de tal manera que el programa de calidad conste de objetivos y de medios para conseguir su fin.

- Promover una eficiente comunicación organizacional en los miembros del centro educativo, generar la expectativa de una evaluación enfocada a la mejora de las personas y los procesos y no como una evaluación que cortará cabezas.

#### **1.4.4.2. Fase 2: Planeación.**

En esta fase las personas que llevan a cabo el proceso de evaluación desarrollan un plan de implantación que prevé los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.

Aspectos importantes a tomar en cuenta son:

- Formar un equipo de trabajo y capacitarlo.
- Establecer expectativas reales de los puntos que abarcará la evaluación.
- Plan estratégico específico de la planeación anclado a un cronograma.
- Análisis y adaptación de la filosofía institucional.

#### **1.4.4.3. Fase 3: Evaluación.**

Esta fase involucra la recolección e intercambio de información, obtener información de las personas que reciben y prestan los servicios a través de entrevistas, cuestionarios, encuestas para determinar percepciones individuales y de grupo de los puntos fuertes y débiles del centro educativo. También es de importancia determinar el nivel de satisfacción con el centro educativo de las personas externas a la institución.

Aspectos importantes a tomar en cuenta son:

- Autoevaluación breve, por parte de los principales directivos sobre los temas claves del centro educativo.
- Autoevaluación detallada de todo el centro educativo, para ello se utilizan formularios y matrices desarrollados por FUNDIBEQ.

- Evaluación organizacional sobre el impacto que se tiene de la autoevaluación, en la cultura y ambiente institucional, determinando si es a favor o en contra, para ajustar el ambiente al objetivo de la evaluación: establecer áreas de mejora para todos.
- Determinación de los aspectos estratégicos clave a gestionar durante las siguientes fases.

#### **1.4.4.4. Fase 4: *Implantación.***

Es el momento de llevar a la práctica las mejoras propuestas de la autoevaluación, lo que permite tener un grupo de personas gestionando los proyectos de mejora y se evalúan procesos e implantan los cambios propuestos.

Aspectos importantes a tomar en cuenta son:

- Selección y capacitación de personal de soporte que coordinará cada uno de los grupos de mejora.
- Generar planes de trabajo para gestión de los círculos de calidad y de las áreas de mejora, así de manera clara se impone un trabajo planificado y orientado por la alta dirección.
- Promocionar las primeras anécdotas de cambio a favor del centro educativo, para motivar al personal y demostrar que el proyecto de implantar un sistema de calidad rinde frutos.

#### **1.4.4.5. Fase 5: *Diversificación.***

Llevar a cabo las fases anteriores permite al centro educativo tener una base sólida de conocimientos.

Se han definido políticas, las objeciones al cambio han sido superadas y los equipos de mejora se encuentran sólidos. En este punto, con la nueva experiencia adquirida, otras partes o departamentos pueden ser invitados a participar.

Aspectos importantes a tomar en cuenta son:

- Comunicación con interesados internos, profesores, empleados, alumnos.
- Comunicación con interesados externos: padres de familia, proveedores, otros centros educativos, órganos del estado, etc.
- Iniciar nuevamente el proceso, pues la mejora continua es permanente.

En conclusión, el marco teórico presentado en este capítulo valida la investigación realizada dentro del ámbito científico de la ciencias administrativas, permite orientar la propuesta; por lo que podemos afirmar que se ha cumplido el propósito de presentar las principales teorías referentes a la gestión administrativa, los criterios que sostienen la evaluación y la gestión de calidad y se presentó los modelos de gestión de calidad de mayor aplicación, haciendo énfasis en el modelo de FUNDIBEQ.

## **CAPÍTULO II**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

## 2.1. Planteamiento del problema y objetivos

La presente investigación se aplicó en el Colegio Intisana, institución educativa ubicada en la ciudad de Quito, que cuenta con 50 años de experiencia en la prestación de servicios educativos a nivel de enseñanza general básica y bachillerato nacional e internacional. Cuenta con 205 empleados de los cuales quince son directivos, cien son profesores y noventa son personal administrativo de mantenimiento y comedor. La institución educativa cuenta actualmente con más de mil estudiantes. Su misión es: ser una unidad educativa bilingüe que promueva el desarrollo integral de todas las personas involucradas en su entorno, especialmente padres de familia, profesores y alumnos; y hacer énfasis en la búsqueda de la excelencia académica y en la formación en virtudes. Su visión: entregar a la sociedad personas que influyan positivamente en el desarrollo del país, por sus altas competencias y virtudes.

Para realizar esta investigación se tomó como marco referencial de estudio, las autoevaluaciones de los miembros del Consejo Directivo y de los Directores de Área de la institución, especialmente el Director de Calidad y sus asistentes quienes gestionan el proceso de mejora continua y mantienen el archivo de documentos.

El planteamiento del problema en esta investigación, ¿es el modelo de FUNDIBEQ una herramienta aplicable para la gestión empresarial en el Colegio Intisana y es aplicable en instituciones educativas en general?, parte del hecho que todo centro educativo es una organización que reúne a grupos de personas, como directivos, accionistas, padres de familia, alumnos, profesores, empleados, etc. Estos grupos de interés mantienen el objetivo común de desarrollar la educación en la organización, pero cada uno tiene además otros objetivos particulares, los cuales en circunstancias específicas se contraponen. Por ejemplo: dentro del proceso educativo hay ocasiones en que un estudiante debe reprobado el curso estudiado, puesto que no ha obtenido los criterios mínimos para ser aprobado al nivel siguiente, sería un error por parte de los profesores promoverle. Esta noticia no a todos agrada, los padres pueden protestar y el estudiante igual. Además está el factor económico que esta pérdida de año implica y el desprestigio de la institución. Nos preguntamos: ¿es mejor cumplir con el objetivo de educar bien a los estudiantes (y por lo tanto no promocionarlo) o nos interesa tener resultados estadísticos muy buenos (para promocionarlo)?

Desde el punto de vista de los directivos del centro educativo, ocurren situaciones similares en el día a día, en áreas académicas, gestión de personal, gestión financiera, gestión de

mercadeo, etc. y se presenta un dilema a resolver: ¿buscamos conseguir el objetivo principal de la organización o nos enfocamos en el logro de resultados particulares?

Es función de los directivos controlar que se cumplan con la planificación y objetivos de la organización; este control tiene como fin establecer los mejores procesos y corregir los errores que se producen en el camino, para lograr esto, una de las principales herramienta que se posee es la evaluación y la implantación de un modelo de gestión de calidad. Este hecho de evaluarse, y plantearse mejoras no siempre es bien aceptado, puesto que cuando se ha realizado una actividad por muchos años, existe resistencia en aceptar un nuevo modo de hacer las cosas. También es importante resaltar que no siempre es necesario el cambio, debemos justificarlo para determinar si vale la pena y si va de acuerdo con los objetivos del centro educativo.

¿Cómo llevar adelante la gestión del cambio, de establecer áreas de mejora, sin caer en la subjetividad de la persona que las realiza? Ocurre con frecuencia que la gestión se ve influenciados por las ideologías de las personas, la rotación de jefes, la disponibilidad de recursos, etc., dando como resultado programas de calidad subjetivos, difíciles de mantenerse en el tiempo y de compararse con organizaciones eficientes.

## **2.2. Objetivos la investigación**

Son objetivos generales de este estudio:

- Demostrar que la aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en el Colegio Intisana es una herramienta de evaluación y determinación de estrategias de mejora.
- Realizar un informe de investigación acerca de la aplicación del modelo de FUNDIBEQ, para determinar la factibilidad para ser utilizado en empresas educativas.

Son objetivos específicos de este estudio:

- Conocer las bases sobre la evaluación de la gestión de un centro educativo, su importancia, herramientas y aplicación.

- Determinar una herramienta que permita analizar la situación del centro educativo, hacer un diagnóstico y que permita establecer áreas de mejora.
- Sustentar con argumentos como el modelo aporta al plan estratégico de la organización
- Establecer la importancia de presentar evidencias en cada criterio de evaluación del modelo FUNDIBEQ.
- Determinar la aplicabilidad del modelo en empresas educativas de manera exitosa.

### **2.3. Metodología de Investigación**

La investigación se enmarca dentro de los siguientes campos científicos de la ciencia empresarial: Gestión de la calidad, modelos de gestión y estrategias de dirección.

En primer lugar se realizó una investigación del marco teórico relevante.

Luego se realizó una investigación utilizando los conocimientos obtenidos en la práctica por la gestión en el Colegio Intisana del modelo de FUNDIBEQ, y ejecutada en el año académico 2014-2015.

Aplicando el método deductivo, se estudiaron los procesos propuestos en las técnicas de gestión del modelo de FUNDIBEQ, ¿Cómo se aplicó el modelo?, ¿Cómo se evaluó?, ¿Cómo se aplicó la matriz de autoevaluación?, ¿cómo se determinó los indicadores de gestión? ¿Cómo se propuso las áreas de mejora? y ¿Qué resultados se obtuvieron?

La hipótesis que se estudió fue: *¿Es el modelo de FUNDIBEQ, en cuanto a las posibilidades que ofrece, una herramienta aplicable para la gestión eficiente de la calidad en el Colegio Intisana, y se puede aplicar de manera general a instituciones educativas?*

## 2.4. Enfoque de la investigación

Utilizando fuentes primarias, se analizó y evaluó el modo en que el Colegio Intisana ha adaptado su enfoque de trabajo hacia la gestión de la calidad, propuesto en el modelo FUNDIBEQ, el efecto que ha tenido en los indicadores de gestión seleccionados, y en la dirección futura del centro educativo. Las fuentes primarias fueron los formularios de autoevaluación de los miembros del Consejo Ejecutivo, documentos internos del departamento de Gestión de Calidad como: planes, programas, actas, fotografías, cronogramas, documentos financieros, correos electrónicos y, visitas in situ departamentales para verificar las actividades desarrolladas en la aplicación del modelo de calidad.

Se seleccionaron indicadores pertinentes de gestión para determinar ¿en qué medida se consiguieron resultados eficientes en la gestión del centro educativo?, para inferir, hacer comparaciones y determinar el éxito de su aplicabilidad como herramienta de evaluación y determinación de mejoras de la institución educativa.

Se enfocó la investigación en la búsqueda de resultados sobre los siguientes indicadores:

- Número de planes de mejora, producto de la aplicación del modelo.
- Resultados concretos de cambio en cada una de las mejoras realizadas producto de la aplicación del modelo.
- Porcentaje de familias satisfechas con la gestión del centro educativo.
- Porcentaje de horas hombre de trabajo que se ahorró en los departamentos que aplicaron áreas de mejora.
- Porcentaje de mejora en resultados financieros.

A partir de fuentes secundarias tomadas de centros educativos ganadores del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de la calidad de FUNDIBEQ, se realizó un análisis de las mejores experiencias. Como fuentes secundarias se tomó los relatorios del colegio Base, ubicado en la ciudad de Madrid, España y del Grupo Educativo Marín, ubicado en la ciudad de Buenos Aires, Argentina; ganadores del Premio Iberoamericano de la Calidad de FUNDIBEQ, adicionalmente se analizó la investigación de Pazmiño (2014) en

la tesis de grado: Aplicabilidad del criterio 8 “Resultados de sociedad” del Modelo FUNDIBEQ, para la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en Empresas Educativas.

Finalmente se realizó un análisis comparativo de los resultados obtenidos aplicando dos herramientas: análisis empresarial FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y análisis de cambios en la gestión.

## **2.5. Aplicación del modelo FUNDIBEQ en el Colegio Intisana**

El estudio se realizó utilizando los conocimientos obtenidos en la aplicación del modelo de calidad FUNDIBEQ, en el Colegio Intisana, ubicado en Quito, Ecuador y ejecutado en el año académico 2014 - 2015. Se contó con el apoyo del centro educativo, sus directivos y se dotó de los recursos materiales necesarios. Se investigó Enrique Pérez Director General de la Institución, Henry Cruz Secretario General, Marco Montero Director Académico, Lucas Mitau Director de Orientación, y Juan Carlos Bueno y Juan Domingo Banderas coordinadores del Departamento de Calidad.

En el plan de implantación se siguieron las fases que recomienda FUNDIBEQ de un ciclo de mejora: evaluar, planificar e implantar; las cuales se subdividieron en cinco etapas: preparación, planeación, evaluación, implantación y diversificación.

A continuación se presentan los resultados de la investigación que buscó determinar si la aplicación del modelo de calidad de FUNDIBEQ permitió al centro educativo mejorar su gestión administrativa.

### **2.5.1. Fase 1. Preparación.**

En la investigación se evidenció que los directivos se plantearon la necesidad de una nueva visión del centro educativo, se fijaron metas y objetivos de calidad para la institución y se establecieron políticas en apoyo directo a la implantación de un plan estratégico para la gestión del modelo FUNDIBEQ.

Se consideró la necesidad de buscar planes de mejora estructurados, que respondan a las necesidades del colegio, de padres de familia, y de la sociedad en general.

El colegio se vio motivado a implantar un modelo de calidad por factores internos y externos, así:

- Las buenas experiencias de instituciones educativas que publicitaban la obtención de reconocimientos y certificados internacionales, tales como: Colegio Torremar de Guayaquil, que obtuvo el reconocimiento EFQM, Colegio Charles Darwin de Quito, ganador del Premio Ecuatoriano de Calidad Total, la Unidad Educativa William Shakespeare de Quito, que implantó la norma ISO 9001; entre otros.
- El Ministerio de Educación del Ecuador implantó estándares de calidad educativa y de desempeño que deben cumplir los centros educativos para poder acreditarse como tales e incluso ancló el cumplimiento de estos estándares al incremento de matrículas y pensiones, como lo notificó en el acuerdo ministerial 097-13.
- Instituciones gubernamentales anunciaron auditorias y certificaciones que aplicaban a la realidad de los colegios así por ejemplo: Ministerio de Relaciones Laborales, Secretaria del Ambiente del Municipio de Quito, Cuerpo de Bomberos de Quito, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (en temas referentes a afiliación y a la gestión de riesgos), entre otros.
- Implantar un método que mantenga de manera sistemática un proceso de mejora continua en la administración diaria.
- La búsqueda de reconocimientos nacionales e internacionales que avalen la gestión del colegio ante la comunidad educativa.

Con estos antecedentes el Colegio Intisana gestionó desde la gerencia la búsqueda de un modelo de calidad que se adapte a la realidad del centro educativo, y de los objetivos planteados. Las conclusiones de este estudio se evidencian en el memorándum presentado en el **anexo1** de Gerencia enviado al Consejo Directivo en el que se manifiesta:

*“En la reunión del Comité Económico del día miércoles 8 de enero del 2014 se estudió la conveniencia de solicitar a expertos, asesorías para establecer áreas de mejora en diversos campos del colegio, que nos orienten en la gestión de los próximos años... que cubra los temas respectos a la organización interna del colegio, procesos, gestión de calidad, etc. Se propone pedir cotizaciones y propuestas a*

*Albert Sendra, Grupo Fomento, EFQM, ISO y FUNDIBEQ y otros expertos en el tema” memorándum de Gerencia enviado al Consejo Directivo el 21 de enero del 2014.*

Se nombró un Comité de Calidad Intisana, (CCI) compuesto por el Director General, Rector, Gerente y secretario; para la coordinación de la implantación del modelo, este comité selecciona el modelo FUNDIBEQ y determina los siguientes objetivos recogidos en el **anexo 2**: “ El objetivo general es aplicar las herramientas al 100% iniciando por las áreas macro que gestiona cada miembro del CD (Consejo Ejecutivo) hasta fin del primer semestre y luego aplicar en los departamentos de todo el colegio hasta fin del segundo semestre. Los objetivos específicos son que cada departamento del colegio cuente con: a. Un plan de trabajo a mediano y largo plazo. b. Unos indicadores claros y permanentes para análisis de resultados. c. Una documentación clara sobre los procesos, criterios de gestión, praxis, etc. actualizados y que se enmarquen dentro de la legislación del país y d. Un plan de gestión de los recursos necesarios. Un plan de comunicación y trabajo en equipo eficiente e integrado” (memorándum del Secretario de Calidad enviado al Consejo Ejecutivo el 12 de febrero del 2014)

En la investigación se evidenció que se procedió con la capacitación de los directivos en temas de gestión, evaluación, calidad, métodos y herramientas. Se han evidenciado in situ capacitaciones sobre: modelos de calidad, gestión de calidad, modelo FUNDIBEQ, herramientas del control de calidad, la autoevaluación, estándares de calidad educativa, entre otros.

El Comité de Calidad Intisana (CCI) se encargó del desarrollo de la planeación estratégica, de tal manera que el programa de calidad constó de revisión y reingeniería de objetivos y medios para conseguir su fin.

En reunión ampliada de directivos realizada en las instalaciones del Instituto de Desarrollo Empresarial (IDE) en abril del 2014 se replanteó la misión y visión del centro educativo (**anexo 3**) y se encargó al Comité de Calidad Intisana (CCI) promover una eficiente comunicación organizacional entre los miembros del centro educativo, generar en ellos una expectativa de evaluación enfocada en la mejora de las personas y procesos, no como una evaluación que cortará cabezas y enmarcada legalmente en el cumplimiento de los estándares de calidad del Ministerio de Educación, del acuerdo 097-13 para establecimiento de costos; de las evaluaciones de otras entidades del estado, y de las normas y aplicaciones

concretas de la Organización del Bachillerato Internacional, institución a la cual el colegio se encuentra afiliado desde el año 1987.

### **2.5.2 Fase 2: Planeación.**

En esta fase se llevó a cabo el proceso de planificación estratégica, desarrollado a través de la determinación de personal responsable, cronogramas, recursos tecnológicos, materiales (documentos) y financieros.

Se formó un equipo de trabajo ampliado denominado Comité Ampliado de Calidad Colegio Intisana (CACCI) conformado por los directores de los departamentos del centro educativo, tanto académicos como administrativos y de personal operativo encargado de liderar círculos de calidad. Se gestionó su capacitación en temas de gestión, evaluación, modelo FUNDIBEQ, calidad, métodos y herramientas.

Se establecieron los puntos que abarcará la autoevaluación en dos fases: la matriz de autoevaluación por cuestionario de FUNDIBEQ y el programa de autoevaluación propuesto por el Ministerio de Educación. En ambos casos se realizaron interpretaciones y adaptaciones para facilitar la capacitación, comprensión y aplicabilidad. En el **anexo 4** se presenta la adaptación del criterio uno: Liderazgo y estilo de gestión del modelo FUNDIBEQ; y en el **anexo 5** y **anexo 6** la adaptaciones a la matriz de autoevaluación por cuestionario.

El plan estratégico implicaba la elaboración de documentos institucionales que sirvan de herramientas para la aplicación del proceso de autoevaluación, se elaboraron: cuestionario de evaluación de talleres de calidad, presentado en el **anexo 7**, matriz de reunión de consenso, en el **anexo 8**, cuestionario para la autoevaluación, en el **anexo 9**. Entre otros documentos.

Se determinó y evaluó la existencia de documentos, procesos e indicadores ya existentes, para enfocarlos dentro del modelo de calidad. Se evidenció que durante el tiempo de actividad de la institución, cerca de 50 años, se trabajaron herramientas de gestión de calidad en varios departamentos: procesos, estadísticas, indicadores, análisis FODA, etc.

Al final de esta etapa se elaboró, y sociabilizó el cronograma de aplicación que se presenta en el **anexo 10**, en el cual se recoge desde el inicio las actividades realizadas. Se presenta a continuación un cuadro resumen del cronograma.

Tabla 1. Resumen del anexo 10, calendario de implantación del Modelo de Excelencia de FUNDIBEQ en el Colegio Intisana en el año 2014.

1,1	Decisión de considerar GCT.
	Planteamiento del proyecto, visión general y visitas a colegios en el extranjero.
1,2	Planificación estratégica. Fase I: INTRODUCCIÓN.
	Objetivos, cronograma, responsables, recursos necesarios, pre factibilidad de aplicación.
1,3	Capacitación de ejecutivos clave.
	Altos directivos, directores de área en temas de: GTC, modelo FUNDIBEQ, libro IESE.
1,4	Evaluar necesidades y asesorías.
	EFQM, ISO, Santillana, FEDEPAL.
1,5	Comunicación corporativa.
	Revista, logo en publicaciones, reuniones plenarios, circulares internas, cartas personales.
1,6	Formar comité de calidad CCI.
	Selección de personas, determinación de coordinador y sus funciones.
1,7	Capacitación del Comité de Calidad.
	Curso del modelo general y del aplicado a la educación.
1,8	Identificación de expectativas de resultados.
	Factibilidad objetivos y metas.
2,1	Planificación estratégica. Fase II: IMPLANTACIÓN.
	Objetivos, cronograma, responsables, recursos, pre factibilidad.
2,2	Identificación de obstáculos.
	Ambiente interno, PEST.
2,3	Establecer medidas de desempeño.
	Encuestas varias: de la planificación académica, de otros colegios, varios.
2,4	Capacitación específica del Director de Calidad.
	Curso en España, entrevistas con asesor español, visitas a colegios de España.

2,5	Formar Comité Ampliado de Calidad CACCI.
	15 directivos del colegio, reuniones generales.
2,6	Capacitación del CACCI.
	Gestión de Calidad, modelo Iberoamericano, modelo a la educación, y técnicas de autoevaluación.
3,1	Evaluación rápida CCI.
	Determinación de la aplicabilidad del modelo al colegio.
3,2,	Autoevaluación CACCI.
	Autoevaluación del modelo para determinar la puntuación inicial.
3,3	Recolección de información.
	Recolección de evaluación de criterios del modelo con relación al colegio.
3,4,	Análisis, evaluación, áreas de mejora.
	Reunión del CACCI (1ero Mayo), análisis y evaluación de la situación actual y determinación de áreas de mejora.
4,1,	Planificación estratégica. Fase III: EVALUACIÓN.
	Objetivos, cronograma, responsables recursos, pre factibilidad.
4,2,	Selección de personal de apoyo.
	Selección del Secretario del departamento de Calidad.
4,3	Capacitación de profesores y empleados I.
	Explicación del modelo Iberoamericano, herramientas básicas (autoevaluaciones y encuestas).
4,4	Formación de equipos.
	Agrupamiento del personal docente del colegio, en cada una de las áreas de mejora, con su coordinador.
4,5,	Autoevaluación profesores.
	Autoevaluación por áreas, por ciclos y general.
4,6,	Recolección, análisis, áreas de mejora.
	Tabulación de la información del punto 4.5 y entrega de resultados a los directores de área.
4,7,	Cronograma de trabajo anual.
	Establecer curso con profesores, evaluación de áreas y de zonas y trabajar una vez al mes en los equipos de mejora.

5,1,	Fase IV: Diversificación.
	Comunicación a padres de familia, mediante revistas a otros interesados del entorno
5,2,	Comunicación con otras organizaciones.
6,0,	Análisis del calendario de implantación del 1er año.
	Documentos que respaldan las actividades del calendario.
6,1,	Análisis FODA del primer año de GCT.
	Reuniones de jornadas de trabajo. Inicio del trabajo de los grupo de mejora.
6,2,	Elaboración del informe para Consejo Ejecutivo.
6,3,	Análisis para certificar y/o presentarse al premio.

Fuente: Departamento de Calidad del Colegio Intisana.

Elaborado por: Alvaro Calderón.

### 3.5.3. Fase 3: Evaluación.

Esta fase involucró la recolección e intercambio de información, de las personas que prestan y reciben los servicios que el centro educativo brinda, esto; a través de la matriz de autoevaluación por cuestionario de FUNDIBEQ, y con encuestas departamentales.

Se pudieron determinar las percepciones individuales y de grupo sobre el nivel de eficiencia en la gestión, sobre los puntos fuertes y débiles del centro educativo y sobre el nivel de satisfacción con el colegio de las personas externas a la institución.

Para la autoevaluación se utilizaron las matrices de autoevaluación desarrollados por FUNDIBEQ, un ejemplo se presenta en el **anexo 6**.

Inicialmente en esta etapa, se refrescó entre los miembros del Consejo Ejecutivo los conceptos básicos del modelo y de los objetivos institucionales buscados con la implantación del sistema de calidad, como lo evidencia el **anexo 11**, correo electrónico interno que envía el Secretario del Departamento de Calidad a los miembros del Consejo Ejecutivo, adjuntado la matriz en formato electrónico, que permite evaluar y ponderar los nueve criterios del modelo FUNDIBEQ.

Se presenta en resumen, la metodología a seguida en la autoevaluación:

Esta actividad tuvo como objetivo, facilitar la autoevaluación de la organización, por el método - enfoque cuestionario, ofreciendo un conjunto de diez preguntas para cada uno de los nueve criterios.

Cada pregunta del cuestionario puede puntuarse de 0 a 100 puntos, repartidos en cinco posibles segmentos, que a su vez se escalan en categorías que varían de cinco en cinco puntos.

Cada una de las puntuaciones dadas a las respuestas se relaciona y pondera según los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para obtener una puntuación final.

Completando las puntuaciones en las hojas del programa informático Excel "cuestionario matricial", automáticamente se van llenando las siguientes hojas con las tablas que lo componen. Una vez finalizado el proceso de autoevaluación, se obtuvo un promedio y se lo discutió en la reunión de consenso, luego se plantearon las áreas que necesitan mejora, y se elaboraron los respectivos planes de acción.

Se presenta la plantilla de una de las preguntas que fueron evaluadas, a manera de ejemplo se presenta la pregunta uno del criterio uno:

Tabla 2: Pregunta uno del criterio uno de la matriz de autoevaluación por consenso del modelo FUNDIBEQ.

<b>1. ¿La Alta Dirección está involucrada de forma activa con el Programa de Gestión de Calidad Total?</b>		
El departamento <b>cuenta con documentos generales</b> , no muy estructurados, y <b>se ha decidido implantar un Programa de Gestión</b> de Calidad Total a corto plazo. <b>La Alta Dirección se involucra ocasionalmente</b> , por ejemplo, en acciones de mejora aunque generalmente delega en niveles técnicos.	<b>5</b>	
	<b>10</b>	
	<b>15</b>	
	<b>20</b>	
El Programa de Gestión de Calidad Total tiene un enfoque* sólido, está en <b>funcionamiento en algunas áreas</b> y afecta, por ejemplo, a algunos productos y/o	<b>25</b>	
	<b>30</b>	

servicios. Estos <b>documentos son conocidos por todo el personal</b> y se <b>prevé su implantación en todas las áreas y departamentos</b> de la organización. <b>Existen evidencias de la involucración de la Alta Dirección</b> en el Programa de Calidad (asignación de recursos, personas, etc.) y <b>se realizan algunas comparaciones*</b> de este programa con el de otras organizaciones.	<b>35</b>	
	<b>40</b>	
El Programa de Gestión de Calidad Total tiene el <b>apoyo formal de la Alta Dirección</b> que participa en las actividades de Gestión de Calidad Total y ocasionalmente delega la realización de alguna de estas tareas en el segundo nivel de dirección. <b>Se imparten cursos</b> de sensibilización en Calidad Total a los <b>empleados y a los proveedores</b> de forma periódica. <b>Los procesos tienen un enfoque* sólido e integrado</b> con la Política, Estrategia y Valores Culturales de la organización <b>y se aplican*</b> de forma estructurada, <b>existiendo evaluaciones y revisiones*</b> periódicas y evidencias de mejora*. <b>El departamento se compara*</b> con otros departamentos	<b>45</b>	
	<b>50</b>	
	<b>55</b>	
	<b>60</b>	
(*) Existen claras evidencias de que la <b>Alta Dirección está involucrada exhaustivamente</b> en el Programa de Gestión de Calidad desde hace al menos <b>3 años</b> y <b>se puede documentar que el programa</b> ha sido implantado, medido y mejorado en este periodo de tiempo. <b>El departamento puede ser considerada un referente</b> muy positivo por otros departamentos.	<b>65</b>	
	<b>70</b>	
	<b>75</b>	
	<b>80</b>	
(*) <b>La Alta Dirección impulsa</b> el Programa de Gestión de Calidad Total dentro de la organización. Participa activamente en todas las actividades de Calidad. Existen claras <b>evidencias de que el programa se ha implantado</b> , medido y mejorado desde hace al menos <b>5 años</b> . El <b>departamento es considerado líder</b> en este aspecto y un referente empresarial, regional o nacional.	<b>85</b>	
	<b>90</b>	
	<b>95</b>	
	<b>100</b>	

Fuente: Departamento de Calidad del Colegio Intisana.

Elaborado por: Alvaro Calderón.

En la tabla dos se presentan los diversos niveles a los que puede llegar el centro educativo, se han resaltado intencionalmente las actividades que deben cumplirse para seleccionar uno u otro casillero, a la vez presenta el formulario el camino a seguir para alcanzar niveles mayores.

Una vez efectuado la autoevaluación individual, se realizó en el colegio Intisana la sociabilización de los resultados y se procedió a la ponderación de calificaciones de manera conjunta. Esta actividad dejó evidencia de los diversos puntos de vista sobre el centro educativo que tienen los directivos, puesto que, entre las seis autoevaluaciones realizadas, la puntuación máxima fue de 750 puntos y la puntuación menor fue de 350 puntos. Los resultados finales de la matriz, con las 90 preguntas (10 por cada criterio) se presentan en el **anexo 12**.

La reunión de consenso realizado según criterios de gestión, y usando herramientas propias de los procesos de lluvia de ideas entre todos los presentes, arrojó las calificaciones del estado de desarrollo del colegio, en cada uno de los criterios propuestos por FUNDIBEQ, y que se presentan en el **anexo 12**. En resumen sobre un total de mil puntos:

Tabla 3: Calificaciones puntuadas por el Consejo Ejecutivo en la implantación del modelo FUNDIBEQ en el Colegio Intisana.

<b>Criterio.</b>	<b>% de Valoración obtenida.</b>	<b>Factor.</b>	<b>Puntos.</b>
1- Liderazgo y Estilo de Gestión.	<b>57,00 %</b>	1,40	79,80 /140
2- Política y Estrategia.	<b>74,50 %</b>	1,00	74,50 /100
3- Desarrollo de las Personas.	<b>77,00 %</b>	1,40	107,80 /140
4- Recursos y Asociados.	<b>76,00 %</b>	1,00	76,00 /100
5- Clientes.	<b>83,50 %</b>	1,20	100,20 /120
6- Resultados de clientes.	<b>90,00 %</b>	1,10	99,00 /110
7- Resultados del desarrollo de las Personas.	<b>27,50 %</b>	0,90	24,75 /90
8- Resultados de Sociedad.	<b>81,50 %</b>	0,90	73,35 /90
9- Resultados globales.	<b>69,00 %</b>	1,10	75,90 /110
<b>Puntuación final.</b>			<b>711,30/1000</b>

Fuente: Departamento de Calidad del Colegio Intisana.

Elaborado por: Alvaro Calderón.

En la tabla 3, se observa el porcentaje obtenido en cada uno de los criterios, lo que significa el grado de desarrollo y aplicación existente, y al mismo tiempo expresa lo que falta por

llegar a la excelencia en la gestión, sirviendo como referencia para el trabajo futuro. Cada criterio como se puede observar tienen una ponderación o factor diferente en la valoración total del modelo, por lo que al porcentaje logrado se le aplica el factor correspondiente y se obtiene la puntuación final.

El Consejo Ejecutivo, una vez consensuada la puntuación, manifestó sorpresa por los diversos enfoques y calificaciones dados entre sus miembros y solicitó al Comité de Calidad Intisana verifique y analice otras fuentes internas de resultados de la gestión realizadas. Las fuentes internas analizadas fueron: encuestas internas a padres de familia, a estudiantes, a docentes y los cuatro instrumentos del modelo del Ministerio de Educación requeridos para la autoevaluación: encuesta a padres, historial de matrícula, historial de calificaciones de los últimos cinco años y valoración sobre la gestión interna del centro educativo.

Una vez validada la autoevaluación de la alta dirección, con el análisis de las fuentes internas se establecieron sesiones del Comité Ampliado de Calidad del Colegio Intisana como se evidencia en el **anexo 13**, para presentar las puntuaciones y determinar los aspectos estratégicos clave en los cuales los departamentos debieron trabajar y adicionalmente se determinaron áreas concretas de mejora a gestionar durante las siguientes fases. En la siguiente tabla se recogen las propuestas de mejora seleccionadas.

Tabla 4: Áreas de mejora propuestas por el Consejo Ejecutivo al CACCI.

ÁREA DE MEJORA	Pun.	CE
----------------	------	----

**CRITERIO 1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN**

1	Definir el organigrama funcional y de personal del colegio. Monitorearlo.	11	5
2	Ser líderes en actividades académicas (concursos, etc.). Mantenerlo.	7	2
3	Difundir la planificación estratégica en los diversos niveles del colegio.	7	1
4	Identificar, estructurar y responsabilizar los procesos.	15	4

**CRITERIO 2. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS**

1	Motivar la enseñanza y aprendizaje de profesores y alumnos.	5	3
2	Identificar las actividades que no estén de acuerdo con la filosofía del colegio.	7	1
3	Obtener información estadística que oriente la ejecución de planes de acción.	10	5

4	Revisar los resultados que se han obtenido de la aplicación del plan estratégico, actualizarlo.	11	4
---	---	----	---

### CRITERIO 3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS

1	Mejorar los canales de comunicación interna.	10	5
2	Elaboración de perfiles de puestos específicos en la gestión de personal.	8	2
3	Establecer una política de incentivos y reconocimientos, por objetivos extraordinarios conseguidos.	9	2
4	Evaluar el desempeño del personal. Autoevaluación.	11	3

### CRITERIO 4. RECURSOS Y ASOCIADOS

1	Gestionar los recursos y necesidades de cada área. (planificar, organizar, dirigir, controlar).	11	4
2	Actualizar los inventarios.	8	4
3	Potenciar y actualizar el plan de seguridad de edificios.	10	3
4	Financiar los proyectos con ingresos alternativos.	3	1

### CRITERIO 5. CLIENTES Y PROCESOS

1	Mejorar el trato entre los alumnos.	1	3
2	Mejorar en los alumnos los hábitos de estudios, evaluación y deberes.	10	5
3	Canalizar el manejo de las sugerencias, análisis y soluciones.	10	3
4	Atender a los antiguos alumnos.	9	5
5	Mejorar el traslado de la información de las actividades pasadas, para su uso futuro.	2	1

### CRITERIO 6. RESULTADOS DE LOS CLIENTES

1	Aumentar la satisfacción por la acción de los tutores.	8	4
2	Incrementar la asistencia de padres de familia a reuniones.	11	4
3	Promocionar adecuadamente los servicios del colegio.	11	4

### CRITERIO 7. RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS

1	Mejorar la comunicación entre los directivos, profesores y tutores.	7	3
2	Mejorar la selección de personal para evitar la rotación del mismo.	9	5
3	Participación del personal en la actualización de la planificación estratégica.	9	4
4	Incrementar la participación del personal en la toma de decisiones que les competen.	8	0

## CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

1	Ampliar las actividades de apoyo en los grupos socialmente necesitados.	13	5
2	Mejorar el cuidado de las cosas materiales.	9	2
3	Mejorar el comportamiento en la sociedad de los alumnos.	5	2
4	Potenciar intercambios culturales.	11	2

## CRITERIO 9. RESULTADOS GLOBALES

1	Desarrollar la cultura y el liderazgo del colegio.	10	6
2	Mejorar la comunicación sobre la gestión económica.	13	4
3	Mejorar la acción tutorial.	6	4

Fuente: Departamento de Calidad del Colegio Intisana.

Elaborado por: Alvaro Calderón.

Se puede observar en la tabla 3 que en cada uno de los criterios del modelo, el Consejo Ejecutivo propuso al CACCI tres o cuatro alternativas de mejora, para que se seleccionen las que se considere oportuno ejecutar. La selección por votación permitía a los presentes en la reunión tener hasta tres votos en cada criterio para repartirlos entre las propuesta que se consideré oportuno iniciar la gestión, incluso se permitió que se pueda entregar los tres votos a una sola de las propuestas. En la tabla se observa los votos obtenidos por las votaciones del CACCI y del CE (Consejo Ejecutivo), así se seleccionaron las áreas de mejora, las mismas que se presentan resaltadas.

### **2.5.4. Fase 4: Implantación.**

Luego de la selección de los aspectos estratégicos clave, se los presentó al personal docente y administrativo quienes que de manera voluntaria se inscribieron y participaron en los círculos de calidad que se llevaron a cabo. Se encargó la responsabilidad de dirigir los círculos de calidad y presentar planes estratégicos de cada área a los departamentos que por naturaleza administrativa les competía bajo la supervisión del CCI. Así por ejemplo el área de mejora de potenciar intercambios culturales se le encargó al Departamento de Orientación y el área de mejora de participación del personal en la actualización de la planificación estratégica se encargó al departamento de Recurso Humanos.

La reunión del CACCI estableció como herramientas de gestión de los círculos de calidad, la aplicación del proceso administrativo y la rueda Deming para aplicar cualquier plan

estratégico de mejora, además se estableció que se referirán las metas y objetivos por conseguir, a los planteados en cada pregunta de la matriz de autoevaluación por cuestionario de FUNDIBEQ, puesto que además de evaluar, presenta de forma clara los pasos a dar para mejorar y llegar niveles superiores.

El CCI trabajó desarrollando una adaptación al ámbito educativo del proceso administrativo y de la rueda Deming presentado en el **anexo 14**, presentó a través de una matriz, el paso a paso a seguir para la gestión de los departamentos y de las áreas de mejora seleccionadas. Adicionalmente presentó los criterios de avance o metas a seguir en cada departamento de acuerdo a la matriz de autoevaluación por cuestionario de FUNDIBEQ, presentado en el **anexo 15**.

Para evidenciar la ejecución de los planes de mejora se presentan anexados los siguientes documentos: Informe del cronograma de las actividades desempeñadas por los grupos de calidad hasta julio del 2014 elaborado por el CCI en el **anexo 16**, Matriz de trabajo de evaluación departamental sobre componentes curriculares en el **anexo 17**, Informe de evidencias sobre la gestión de la relación del centro educativo con la comunidad en el **anexo 18**, Resultados de la encuesta a padres de familia en el **anexo 19**, Datos de matrículas del establecimiento educativo durante los últimos años en el **anexo 20**, Evaluación de docentes de las actividades educativas en el **anexo 21**, Evaluación de profesores realizados por los alumnos en el **anexo 22** y Mapa estratégico de proyectos en el **anexo 23**.

Como parte medular de la gestión de calidad cada director de área recolectó indicadores, que ya se venían trabajando en años pasados, se los organizó, resumió y analizó. Especialmente se destaca los indicadores de las encuestas de alumnos a docentes del **anexo 22**, que se venían realizando desde al año 2005 y los indicadores de las encuestas del nivel de satisfacción de padres de familia que se venían realizando desde el año 2002; básicamente estas dos fuentes e indicadores fueron las herramientas que utilizaba el colegio para elaborar el plan estratégico de mejora y que en la implantación del modelo de calidad de FUNDIBEQ se decidió mantenerlos. Se plantearon nuevos indicadores de gestión que integraron el cuadro de mando integral los que antes de asumirlos se sociabilizaron con el personal operativo para validarlos, estos se presentan en el **anexo 24**.

### **2.5.5. Fase 5: Diversificación.**

Llevar a cabo las fases anteriores permitió al centro educativo tener una base sólida de conocimientos. Se definieron las políticas, las objeciones al cambio fueron superadas y los equipos de mejora se encuentran sólidos.

El informe del CCI: Análisis FODA del modelo de gestión de calidad que se aplicó en el colegio durante 2014 presentó el siguiente análisis.

#### **2.5.5.1. Fortalezas.**

- La gestión de calidad está expandida, junto con el modelo de gestión en todo el colegio.
- Existen criterios de medición, mediante encuestas a padres de familia, profesores, alumnos, por áreas y por ciclos.
- Se ha realizado la organización formal del sistema de calidad, nombrando, un Coordinador de departamento, los comités de gobierno colegiado CCI y CACCI y los grupos de mejora dirigidos por un coordinador para cada uno de ellos.
- Se han realizado las autoevaluaciones, mediante las cuales se determinaron las áreas y los grupos de mejora, y la generación de objetivos a corto plazo a desempeñar y lograr en este año lectivo.
- Se realizó el análisis de los diversos modelos de calidad (ISO, EFQM, FUNDIBEQ).
- Se realizó y mantuvo el contacto con FUNDIBEQ.
- Se realizó la capacitación a los directivos y profesores del colegio, mediante la aplicación de los cronogramas de actividades y del trabajo en equipo.
- Toda la información que se va realizando y obteniendo está debidamente documentada.
- Se han trabajado en áreas de mejora que se plantearon en la primera autoevaluación con la matriz de FUNDIBEQ y otras que se encuentran fuera del modelo de gestión de calidad propuesto, según las necesidades del colegio, como por ejemplo:

- Definición y publicación de los convenios con universidades del extranjero, formulario de requisitos y reglamento para los candidatos a las becas.
- Campaña de no fumar.
- Modelo de libretas de calificaciones.
- Praxis de comunicación interna en el colegio.
- Planificación y propuestas de paseos para sextos cursos.
- Modelo de calificación de la conducta de los alumnos.
- Circular de la red educativa.
- Análisis estadístico de universidades y carreras seguidas por los exalumnos.
- Análisis estadístico de las familias que ingresan al colegio en 2 EGB para el período 2014 – 2015.
- Análisis estadístico de la encuesta a padres de familia.
- Presencia en las reuniones de Consejo Académico.
- Presencia en las reuniones de Consejo Ejecutivo.
- Presencia dentro del comité de imagen.
- Presencia dentro del comité de becas.

#### **2.5.5.2. Oportunidades.**

- Obtener la afiliación de como asociado a FUNDIBEQ, siendo los primeros en el Ecuador.

- Promocionar externamente lo que se está realizando en el colegio.
- Dar cursos a otros colegios e instituciones acerca de temas de calidad, liderando así todo lo concerniente a este campo.
- Poder obtener y acceder a otros premios nacionales e internacionales.

#### ***2.5.5.3. Debilidades.***

- No se ha empezado la capacitación ni la aplicación del modelo con un importante grupo de empleados.
- La gente no se encuentra 100% comprometida. Actúa por obligación en muchos casos.
- Multifunciones de los coordinadores de los departamentos (remuneración, motivación).
- Falta capacitación específica en coordinadores, sobre todo en herramientas de gestión.
- No todo el personal ha participado de manera constante.

#### ***2.5.5.4. Amenazas.***

- El sector externo tiene ISO como norma de calidad. FEDEPAL.
- La competencia que siempre está pendiente de no quedarse atrás en cuanto a innovaciones.

Propuesta: Al iniciar los trabajos del próximo año, el CCI, debe tratar estos temas para potenciar los positivos y gestionar los que se deban mejorar

En el informe anterior se evidencia los logros conseguidos en la aplicación del modelo de FUNDIBEQ, con la nueva experiencia adquirida, otros departamentos fueron incluidos a participar en la mejora continua: comedor, proveedores de uniformes, de alimentos, de libros, padres de familia, como se evidencian en el **anexo 25**.

Parte de la planificación estratégica incluyó la comunicación eficiente con interesados internos (profesores, empleados, alumnos) y con interesados externos (padres de familia, proveedores, otros centros educativos órganos del estado, etc.)

Se promocionó y sociabilizó las mejoras y cambios a favor del centro educativo, los resultados de las áreas de mejora y los indicadores a través de diversos medios como revistas internas, como se evidencia en el **anexo 26**, boletín de calidad, como se evidencia en el **anexo 27**, sitio en internet, como se evidencia en el **anexo 28**.

Al final de todo el ciclo se realizó un análisis institucional con los directivos y expertos internacionales con el fin de asentar los procesos exitosos y realizar los ajustes al modelo e iniciar nuevamente el proceso, pues la mejora continua es permanente. Se adjunta en **anexo 29**, el cronograma del segundo año de aplicación 2015.

Tabla 5. Resumen del anexo 10, calendario de implantación del modelo FUNDIBEQ en el Colegio Intisana para el año 2015.

<b>COLEGIO INTISANA</b>	
<b>GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL</b>	
<b>CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN, año 2015</b>	
FASE / DETALLE	
<b>1</b>	<b>Información</b>
	Informe del año anterior a CD.
	Estudio de planificación estratégica en CD.
<b>PLANIFICACIÓN</b>	
	Análisis de la situación inicial CD-
	Estudio del campo de acción-
	Autoevaluación estructural CD-
	Misión – Visión.
	Autoevaluación inicial CD.
	Objetivos.
	Plan de acción.
	Actividades.
	Cronograma.

	Autoevaluación departamental.
<b>3</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>
	Análisis de recursos disponibles.
	De personal.
	Materiales. Inventarios.
	Análisis de necesidades.
	Análisis de procesos y documentos claves.
	Elaborar o recopilar praxis inicial.
	Determinación de responsabilidades.
<b>4</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
	Plan de comunicación, documentación e información.
	Reuniones con personal del área. Quincenal.
	Reuniones con Consejo. Mensual.
<b>5</b>	<b>CONTROL</b>
	Presentar informes mensuales concisos.
	Gestión de actividades del personal.
	Seguimiento del personal.
	Gestión de evidencias e indicadores.
	Encuesta de fin de curso.
	Autoevaluación final:
	Corrección de praxis y FODA final.
	Plan del próximo año. Análisis para presentarse a premio de calidad del Ecuador y certificar EFQM.
	Gestión de documentación – carpetas del directivo.

Fuente: Departamento de Calidad del Colegio Intisana.

Elaborado por: Alvaro Calderón.

Es relevante dentro del cronograma que se incluya la expansión del modelo y la búsqueda para el año 2016 del reconocimiento del Premio Nacional a la Calidad y de la certificación EFQM.

En la investigación se obtuvieron evidencias de resultados concretos de la gestión del centro educativo y de la implantación del modelo, así; se presenta en el **anexo 20** el número de alumnos, que se mantuvo constante y para el año 2014 se incrementó hasta llegar a los 960 estudiantes. Se alcanzó el reconocimiento por parte del Ministerio de Educación como uno

de los 20 mejores colegios de Ecuador, como se presenta en el **anexo 30**, se aprobaron auditorias del Ministerio de Educación, del Ministerio de Trabajo como se presenta en el **anexo 31**, por la eficiente gestión de medio ambiente del Municipio de Quito, como se presenta en el **anexo 32**, y el Ministerio de Educación calificó al colegio en la segunda categoría de gestión por lo que se le aprobó un incremento de pensiones y matrículas del ocho por ciento.

Adicionalmente el centro educativo promociona en todas sus publicaciones la gestión interna del modelo FUNDIBEQ, y ha obtenido reconocimientos presentados en el **anexo 33** que en resumen dicen:

“Permítame felicitarlos por la obtención del premio empresarial “THE BIZZ AWARDS”, galardón que ha sido otorgado al colegio Intisana en mérito a su Excelencia Empresarial”

Johana Iglesias

Latin American Director.

WORLD CONFEDERATION OF BUSINESSES.

“Colegio Intisana, ha sido laureada con el PREMIO CALIDAD SUDAMERICA, Este reconocimiento internacional, es un justo homenaje al destacado trabajo del grupo humano que la compone, quienes hacen posible brindar productos y/o servicios de calidad”

Doris Angélica S. Correa

Vice-Presidente de Relaciones Internacionales.

Asociación Brasileña de Incentivo a la Calidad.

“El colegio Intisana ha sido acreedor del “VIII Premio Sapientiae a la Excelencia Educativa” un reconocimiento internacional a su institución por la demostración e interés continuos en brindar una formación de calidad en beneficio de la comunidad”

Dr. Ubaldo Meza Ricardo

Presidente ODAEE.

ORGANIZACIÓN DE LAS AMÉRICAS PARA LA EXCELENCIA EDUCATIVA – ODAEE.

“ABIQUA – Asociación Brasileña de Incentivo a la Calidad e IBRAQUA – Instituto Brasileño de Control y Garantía de la Calidad, viene a través de la presente hacer de

vuestro conocimiento, que su institución fue indicada al “PREMIO CALIDAD SUDAMERICA”, en consecuencia del Padrón de Calidad de los productos y servicios presentados, y por el constante esfuerzo y permanencia de la eficacia. El trofeo, representa el más grande reconocimiento del público de la eficiencia en el sector empresarial, constituyendo el justo homenaje al brillante trabajo que viene siendo desarrollado por vuestra empresa.”

Comendador Antonio Ladeira Ñ.

Presidente da ABIQUA.

Nos dirigimos nuevamente a usted, en esta oportunidad para indicarle que habiendo sido nominado por nuestro Comité, para recibir el Premio a la Excelencia Educativa, en reconocimiento a su altísima calidad investigadora que se une a su capacidad emprendedora, su permanente búsqueda de la excelencia, así como su destacado compromiso social, recibirá el siguiente reconocimiento: Trofeo en Honor a la Excelencia Educativa. Estos reconocimientos le serán entregados en la Ceremonia de Premiación.

Lic. Miluska Céspedes A.

Gerente de Relaciones Internacionales.

Consejo Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa.

## **2.6. Investigación en fuentes secundarias, de la aplicabilidad del modelo de calidad de FUNDIBEQ en centros educativos**

Varias instituciones educativas son asociadas y han ganado los premios de reconocimiento de FUNDIBEQ, así: Universidad Arturo Prat en Chile, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en México, Universidad del Pacífico en Perú, Colegio Intisana en Ecuador, Colegio Base en España, Grupo Educativo Marín en Argentina, Colegio Campoverde en México, Instituto de Técnicas Educativas de la C.E.C.E. de España, Unidad de Apoyo a Preescolar N.1 de México, Colegio la Salle en España, Instituto Tecnológico de las Américas en Republica Dominicana entre otros; lo que demuestra en la práctica que el modelo de FUNDIBEQ propuesto es aplicable de centros educativos de todo nivel.

Se analizaron los puntos que tomaron en cuenta, dos de los centros educativos mencionados, para la implementación del modelo de FUNDIBEQ; mediante el estudio de los Relatorios de Gestión del Grupo Educativo Marín y del Colegio Base de España, puestos a

disposición por parte de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. De esta manera, se buscó comprobar que el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, es una herramienta útil para la implementación de los criterios de calidad en las instituciones educativas.

Tanto el Centro Educativo Marín, como el Colegio Base, son instituciones educativas que han destacado en sus países, han sido acreedoras a premios, reconocimientos y oficialmente asociadas a FUNDIBEQ , debido a su desempeño, han sido acreedoras al Reconocimiento y Premio de Plata del Premio Iberoamericano de la Calidad de FUNDIBEQ en el que un jurado internacional se encargó de evaluar los relatorios presentados, realizando también una visita presencial para evaluar, entregar los resultados, reconocer y premiar a las organizaciones. Las instituciones debieron pasar por un proceso de análisis detallado y haber cumplido con ciertos estándares.

Para cumplir con los estándares propuestos en el documento matricial de autoevaluación planteado por el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, el equipo directivo del Colegio Marín, argumenta que es primordial promover la excelencia y la mejora continua para obtener una educación de calidad, y esto se evidencia en su relatorio, mediante los siguientes propósitos y acciones:

- Liderar los grupos de trabajo que están encargados de gestionar la institución, para obtener cada vez una mejora en cuanto a los resultados alcanzados.
- Hacerse responsables de los distintos procesos de la institución.
- Realizar actividades para la formulación de estrategias y objetivos.
- Formar parte y promover las actividades e investigaciones que tienen que ver con el Centro de Actualización Docente.
- Ser quienes controlan directamente la elaboración del Proyecto Educativo Institucional y Proyecto Curricular Institucional.
- Como proceso de evaluación de desempeño, buscan realizar encuestas y grupos focales con alumnos, personal y padres de familia.

- Encargados de la petición al Director para proveer los recursos necesarios para las distintas actividades y proyectos.
- Formar parte de ciertas cátedras para la enseñanza de alumnos y profesores.
- Promover el incentivo mediante reconocimientos y premios a la excelencia, tanto a los alumnos como al personal docente.
- Realizar comparaciones con las mejores empresas que tengan el mismo fin, con el propósito de mejora institucional.
- El directivo debe formar parte de distintas organizaciones (sociales, académicas, empresariales y eclesiásticas). Es decir, se busca un directivo variado.
- Capacitación del personal, además de incentivos a los mismos para carreras de grado y postgrado.
- En suma el Grupo Educativo Marín, dice que este modelo de calidad, le ha permitido enfocarse en las necesidades y expectativas de los clientes y de sus demás partes interesadas,

A continuación se presenta un listado de los criterios de calidad presentado en el relatorio de gestión del Colegio Base, entregado a FUNDIBEQ:

- Tener un carácter dinámico e innovador, para de esta manera estar a la vanguardia de las últimas tendencias metodológicas fomentando el uso de las nuevas tecnologías aplicadas a la educación.
- Compromiso con la calidad educativa a través de la implantación y desarrollo de sistemas de gestión dirigidos a la mejora continua y acordes a modelos internacionalmente aceptados.
- El desarrollo de un Proyecto Educativo que promueva valores:
  - El respeto a las personas sin distinción de raza, sexo, ideología y credo.

- El respeto al propio cuerpo a través de programas específicos dirigidos a la adquisición de hábitos de vida saludables.
- Fomentar la responsabilidad frente al grupo y la tolerancia.
- Inculcar la cultura del esfuerzo y el desarrollo de la curiosidad intelectual.
- Desarrollar la conciencia de pertenecer a un mundo cada vez más global que exige el respeto y el conocimiento de otras culturas así como la adquisición de competencias básicas que permitan la comunicación con ellas.
- Fomentar la educación formal y los hábitos sociales y de convivencia adecuados.
- Inculcar el respeto hacia el entorno, material y las instalaciones del colegio.
- Desarrollar en sus alumnos la autoconfianza.
- Su compromiso social mediante el desarrollo de proyectos solidarios con el objetivo de sensibilizar, concienciar e implicar en ellos a toda la comunidad educativa.
- La responsabilidad con el medio ambiente, desarrollando políticas encaminadas a preservar el entorno natural y el fomento de actitudes que favorezcan el logro de estos fines entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Tanto el Grupo Educativo Marín de Argentina, como el Colegio Base de España, han desarrollado políticas y estrategias de calidad para la satisfacción de las distintas partes de interés (profesores, estudiantes, administrativos, proveedores, padres de familia, etc.), enfocándose principalmente en el cumplimiento de una educación de calidad.

## **CAPÍTULO III**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **3.1. Análisis de las evidencias primarias y secundarias**

Se espera a través de este análisis determinar la factibilidad de aplicación del modelo FUNDIBEQ en las instituciones educativas. Para el análisis se usaron tres herramientas, análisis de indicadores, análisis FODA y análisis de cambios en la gestión.

#### **3.1.1. Análisis de indicadores en el Colegio Intisana.**

El análisis realizado en la investigación se enfocó en los siguientes indicadores:

- Indicador del número de planes de mejora producto de la aplicación del modelo de calidad e Indicador de resultados concretos de mejoras y cambios sostenidos producto de la aplicación del modelo de calidad.

Se pudo evidenciar el análisis, valoración, selección, gestión, aplicación de más de treinta áreas de mejora en el primer año de aplicación del modelo, y para el segundo año análisis, valoración, selección de al menos 10 áreas adicionales. Esto se evidencia en los anexos 3, 16, 17, 26, 27, 28, 29, 31, y 32.

- Porcentaje de familias satisfechas con la gestión del centro educativo.

Se pudo evidenciar a través de los resultados de encuestas a padres de familia, que durante los años de aplicación de la áreas de mejora, en treinta y tres indicadores se registran incrementos considerables del nivel de satisfacción, llegando a estándares de rendimiento ubicados sobre el tercer cuartil. Esto se evidencia en el anexo 28.

Adicionalmente se evidenció la certificación del Ministerio de Educación y la aprobación de incremento de pensiones, otorgada solamente cuando se cumple el 100% de los estándares de calidad establecidos por el dicho ministerio.

- Porcentaje de horas hombre de trabajo que se ahorró en los departamentos que aplicaron áreas de mejora.

En entrevistas realizadas a los miembros del Consejo Ejecutivo se evidenció que el 100% reconoce un ahorro significativo en el tiempo de ejecución de los procesos clave del centro educativo y se evidenció en concreto la reducción de horas extras de

pago del personal docente y administrativo en cerca de \$ 133.000,00 dólares, ya que en el año 2013 el valor fue de \$258.458,40 y en el año 2014 el valor fue de \$125.102,40 como se evidencia en los balances presentados en el **anexo 34**

- Porcentaje de mejora en resultados financieros.

Se evidenció en concreto la reducción de gastos operativos en varias cuentas, lo que significó un incremento relevante en los resultados operativos del centro educativo.

Los ingresos del año 2014 en relación con los del año 2013 se incrementaron en \$ 774.023,06; las utilidades del año 2014 en relación con los del año 2013 se incrementaron en \$ 303.753,06 como se evidencia en los balances presentados en el **anexo 34** y **anexo 35**.

se presentó el análisis de horas extras, pero también son relevantes los siguientes indicadores financieros presentados en el **anexo 35**:

- Valor de pensión en el 2013 \$ 501,48 pasó en el 2014 a \$ 567,39
- Valor de ingresos por alumno en el 2013 \$ 5.027,51 pasó en el 2014 a \$ 5.868,08
- Valor de sueldo promedio de profesor en el 2013 \$ 912,12 pasó en el 2014 a \$ 1.003,34
- Porcentaje de cartera incobrable en el 2013 1,64% pasó en el 2014 a 0,72%.

### **3.1.2. FODA del Modelo Iberoamericano de Gestión de la Calidad para la aplicación en instituciones educativas.**

A continuación, se puede ver un análisis FODA del modelo de FUNDIBEQ realizado después de haber analizado las distintas evidencias recopiladas en los Colegios Intisana de Ecuador, Base de España, y Grupo Educativo Marín de Argentina.

### **3.1.2.1. Fortalezas.**

- Es un modelo cuyo objetivo es guiar a los colegios en alcanzar la calidad, cumplir con las expectativas y necesidades de los distintos interesados.
- Ofrece un Cuestionario Matricial de Autoevaluación, que sirve de guía para ofrecer un diagnóstico fiable.
- Permite desarrollar un enfoque claro de los objetivos que debe desarrollar la alta dirección, permitiendo encontrar coherencia y consenso.
- Permite integrar iniciativas de calidad en todo tipo de operaciones que los centros educativos aplican.
- Sirve como impulso para la búsqueda de la excelencia.
- Puede ser utilizado como herramienta de diagnóstico. Mediante la autoevaluación se determinan aspectos positivos y falencias en la gestión.
- Permite formar al personal sobre cómo aplicar los principios de calidad.
- Determinar el nivel interno que tiene la organización en su gestión, y compararse frente a otras organizaciones, ganadoras del Premio Iberoamericano de la Calidad.
- Permite aumentar la competitividad de la organización.

### **3.1.2.2. Oportunidades.**

- Permite establecer un modelo de gestión definido.
- Guía a centros educativos para entregar un servicio de calidad.
- Brinda la oportunidad de posicionarse en el mercado educativo.
- Aporta a la mejora económica de la organización. Entre otras cosas aporta a la formación del personal, obteniendo mejores resultados.

- Aporta al desarrollo de la economía de la sociedad al potenciar centros educativos con servicios de calidad.
- Promueve la aplicación de nuevas tecnologías para un mejor desempeño académico y de gestión.
- Permite crear y establecer políticas y estrategias que permiten el desarrollo interno y externo.
- Brinda la oportunidad de que las instituciones vean la calidad como un estilo de vida, y no como una obligación.
- Brinda la facilidad a las instituciones educativas de ser asociados a la Fundación por un precio diferenciado respecto de las demás empresas.

### **3.1.2.3. Debilidades**

- Es un proceso que requiere de tiempo para aplicarlo y ver resultados.
- Requiere de inversiones financieras para conseguir los cambios de gestión, en capacitación, nuevas tecnologías, contratación de personal, y demás.
- Requiere de constancia para alcanzar los objetivos propuestos.
- Demandará algunos cambios radicales dentro de la organización, puede que la institución curse por situaciones tensas por el cambio.
- No se producen resultados inmediatos.
- Requiere de capacitación de los líderes y generalmente suele haber problemas de falta de tiempo, exceso de trabajo y falta de conocimiento y motivación.
- Puede requerir la contratación de nuevo personal u alianzas externas para alcanzar los objetivos propuestos.

- Puede significar un cambio en la organización en cuanto a las estrategias internas y externas que aplica la misma.

#### **3.1.2.4. Amenazas.**

- Puede verse amenazado por la competencia de otros modelos de calidad.
- La aplicación del modelo se puede ver amenazada por malas interpretaciones, documentación burocrática de instituciones del estado, cambio de políticas.
- La aplicación se puede ver amenazada por problemas económicos que esté atravesando la institución o el sector educativo. Esto puede significar que no se pueda realizar gastos o inversiones.
- La aplicación se puede verse amenazada por el aspecto socio-cultural a la que se enfrenta la institución. Las tendencias en las culturas son cambiantes, por lo que el reto de satisfacer las necesidades y expectativas por parte de los centros educativos es un reto permanente.

### **3.2. Análisis de cambios en la gestión**

Se presenta un análisis del cambio en la gestión administrativa antes y después de aplicar el modelo de FUNDIBEQ en el colegio Intisana.

Tabla 6. Análisis del cambio en la gestión antes y después de aplicar el modelo FUNDIBEQ en el Colegio Intisana.

<b>Realidades antes de la aplicación del modelo de FUNDIBEQ</b>	<b>Realidades después de la aplicación del modelo de FUNDIBEQ</b>
La organización no tiene un sistema de gestión de calidad.	La organización tiene un sistema de gestión de calidad.
El sistema de gestión no responde a las características de la organización.	El sistema de gestión si responde a las características de la organización.
Se estudian necesidades y expectativas de los clientes a medias, se hace encuestas a padres de familia cada dos años, pero de ellas no nace un plan	Se estudian necesidades y expectativas de los clientes de forma metodológica, se hacen encuestas a todos los involucrados cada dos años, y de ellas nace un plan

estratégico de gestión.	estratégico de gestión.
Se establecen políticas y objetivos de la organización, existen planificación estratégica, manuales, etc., pero no se sociabilizan con los empleados y profesores, ni siquiera entre directivos.	Se establecen políticas y objetivos de la organización, existen planificación estratégica, manuales, etc., y se sociabilizan con los empleados, profesores y entre directivos.
Se instituyen procesos y responsabilidades. La dirección es tipo empresa familiar, los procesos no se cumplen, muchos ni existen, y sobre las responsabilidades los dueños del colegio se saltan el organigrama en su gestión.	Se instituyen procesos y responsabilidades. La dirección aplica los procesos administrativos, los procesos se cumplen, todos existen, y sobre las responsabilidades los dueños del colegio respetan el organigrama en su gestión.
Se tienen los recursos, limitados, pero existen.	Se tienen los recursos, presupuestados.
Se establecen métodos y medidas (indicadores) en algunas áreas.	Se establecen métodos y medidas (indicadores) en todas las áreas, y se han definido las que son estratégicas en un cuadro de mando integral.
Se determinan medios para prevenir no conformidades. Se gestionan muchas citas para poder atender las quejas, pero de ellas no nace un plan estratégico.	Se determinan medios para prevenir no conformidades. Se gestionan procesos que han rebajado citas para poder atender quejas, de ellas nace un plan estratégico.
Se determinan procesos de mejora continua. Existe con las características anteriores, es decir, a medias.	Se determinan procesos de mejora continua en todas las áreas.

<p>No existe gestión de procesos.</p> <p>Panificación. Mucha planificación, poca gestión, casi ningún control.</p>	<p>Existe gestión de procesos.</p> <p>Panificación estructurada, dentro del proceso administrativo, que orienta la gestión, con indicadores de control.</p>
<p>Relación con el cliente. No responde a una estrategia, solo a una atención de quejas.</p>	<p>Relación con el cliente, responde a una estrategia.</p>
<p>Control, seguimiento y medición. Poco, dependiendo de la gestión personal de cada director de área. No estandarizado.</p>	<p>Control, seguimiento y medición. Determinado, dependiendo de la alta dirección. Estandarizado.</p>
<p>Revisión por la Dirección. Excesiva y sin criterios ni normas.</p>	<p>Revisión por la Dirección. Equilibrada y con criterios y normas.</p>
<p>Acciones correctivas y de prevención. Dependiendo de la gestión de cada director de área, no como parte de un proceso o una política establecida.</p>	<p>Acciones correctivas y de prevención. Dependiendo de la planificación estratégica del centro educativo, como parte de un proceso y de políticas establecidas.</p>

Fuente: Departamento de Calidad del Colegio Intisana.

Elaborado por: Alvaro Calderón.

## **CONCLUSIONES**

- Se ha demostrado que el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión, es una herramienta que se ha aplicado con éxito en la gestión, en los casos del Colegio Intisana de Ecuador, Base de España y el Grupo Educativo Marín de Argentina.
- Se ha demostrado en esta investigación que el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión ha permitido a las instituciones educativas nombradas, evaluar cuáles son sus puntos fuertes y determinar áreas que requieren mejoras, para implementar planes y estrategias para desarrollo institucional sostenible. Consecuentemente, las organizaciones pueden analizar estos aspectos mediante la aplicación del cuestionario matricial de autoevaluación, que cumple la función de guiar en la realización de un diagnóstico fiable para conocer la situación actual de las mismas.
- Se ha demostrado en esta investigación que llevar una gestión institucional eficiente es posible en centros educativos, y que el proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir y controlar) se puede aplicar correctamente.
- Se ha demostrado que la aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de FUNDIBEQ, permite conseguir resultados palpables y concretos en beneficio de toda la comunidad de un centro educativo.
- Después del análisis realizado sobre el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, y luego de confirmar su aplicabilidad como herramienta útil para los centros educativos Colegio Intisana de Ecuador, Base de España y el Grupo Educativo Marín de Argentina, se concluye que es fundamental la gestión de calidad en las organizaciones para cumplir con los objetivos institucionales. Se dice esto, puesto que la gestión de calidad es el complemento óptimo para aportar a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las distintas partes de interés.
- El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es una herramienta que permite a los centros educativos, aumentar su competitividad al momento de cumplir con los objetivos.
- Se concluye que las organizaciones asociadas a FUNDIBEQ que consiguen ganar el Premio Iberoamericano de la Calidad, reciben tres beneficios específicos: obtener un reconocimiento a nivel internacional, como una organización referente dentro de las

mejores. En segundo lugar, la posibilidad de usar del logotipo acreditativo para ser reconocida como organización de calidad y finalmente, la divulgación pública de las mejores prácticas realizadas por la organización proponiéndola como un modelo a seguir.

- La aplicabilidad del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, implica la utilización de recursos de tiempo, dinero, bienes materiales e intelectuales, es importante distinguir en este caso que no son gastos, ya que representan por los resultados obtenidos una inversión para las instituciones.
- FUNDIBEQ considera de manera especial a las instituciones educativas, entregándoles una mayor accesibilidad para ser asociados a la Fundación, ofreciendo un pago menor respecto al que deben pagar las demás instituciones. El pago anual para instituciones educativas, es de \$473,00 dólares anuales. En el **Anexo 35** se puede ver el pago realizado por el colegio Intisana a FUNDIBEQ en el año 2015.

En general se puede afirmar del modelo FUNDIBEQ:

- Es una potente herramienta para que directivos gestionen el centro educativo.
- Exige a los directivos se autoevalúen y cuestionen.
- Puede el directivo simular el futuro para tomar decisiones.
- Considera al centro educativo como un sistema integrado.
- Estimula el desarrollo de metas, lo cual guía y motiva a las personas.
- Proporciona una estructura para la toma de decisiones y el trabajo en equipo.
- Proporciona una base para medir el desempeño.
- Es un buen canal de comunicación estratégica.

La Hipótesis que se planteó en esta investigación fue: *¿Es el modelo de FUNDIBEQ, en cuanto a las posibilidades que ofrece, una herramienta aplicable para la gestión eficiente de la calidad en el Colegio Intisana y se puede aplicar de manera general a las instituciones educativas?*

Consecuentemente, se puede decir que la respuesta a la hipótesis es afirmativa, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, creado por FUNDIBEQ, ha sido una herramienta útil para el desarrollo de la gestión de calidad en los centros educativos.

## RECOMENDACIONES

- Es fundamental que los centros educativos apliquen un modelo de gestión adecuado. Se dice esto, puesto que estas instituciones son quienes se encargan junto a los padres de familia, de educar y formar a los estudiantes futuros de la sociedad, la mejora de la gestión por lo tanto implicará la mejora de la sociedad.
  
- Por ello se recomienda a los centros educativos en general y en particular el Colegio Intisana:
  - Compartir en su entorno interno y externo las experiencias obtenidas fruto de la aplicación del modelo.
  
  - Seguir utilizando el modelo de FUNDIBEQ midiendo así las mejoras obtenidas en su gestión de calidad.
  
  - Dedicar un presupuesto, carga horaria y capacitación suficiente para poder cumplir con los objetivos del Modelo de Excelencia en la Gestión de la Calidad.
  
  - Analizar la posibilidad de gestionar a corto plazo, la candidatura para obtener el Premio Iberoamericano de la Calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Caetano, A. (2002). *Planificando la excelencia de Gestión*. Nota técnica. Madrid, España: Edición FUNDIBEQ.

Caetano, A. (2002). *Programa Básico de implantación*. Nota técnica. Madrid, España,: Edición FUNDIBEQ.

Calderón, A. (2008). *Gestión de la evaluación en instituciones educativas*. Curso on line. Quito, Ecuador: Editorial Santillana.

Calderón, A. (2008). *Equipos de trabajo y trabajo en equipo*. Curso on line. Quito, Ecuador: Editorial Santillana.

Chininin, V.(2012). *Guía didáctica Implementación de Gestión de la Calidad*. Loja, Ecuador: Ediloja.

Deming, W. E. (1982) *La salida de la crisis -Quality Productivity and Competitive Position-* . Madrid, España. Ediciones Diaz de Santos.

García, V. y Medina, R. (1986). *Organización y gobierno de centros educativos*. Madrid, España: Rialp.

Gutiérrez, M. (1993). *Nociones de calidad. Conceptos y herramientas básicas*. México: Ediciones Noriega LIMUSA.

Gutiérrez, H. (2008). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw-Hill.  
ISO 9000: 2000 normas de calidad.

Jablonsky, J. (1995). *TQM Total Quality Management: ¿cómo implantarl?. Aprender a administrar la calidad total*. México: Compañía Continental Editorial.

Jones,G y George, J.,(2006). *Administración Contemporánea*. “La creación de valor en las organizaciones. México: McGraw-Hill.

López, S. (2012). *Sistemas de Calidad*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Mañu, J. (1999). *Equipos directivos para centros educativos de calidad*. Madrid, España: Ediciones Rialp.

Oliveros, F. (2004). *La participación en los centros educativos*. Barcelona, España: EUNSA.

Pazmiño, G. (2014). *Aplicabilidad del criterio 8 "Resultados de sociedad" del Modelo Fundibeq, para la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa en Empresas Educativas*. Tesis de Ingeniería Comercial, Universidad de los Hemisferios, Quito, Ecuador.

Feigenbaum, Armand Vallin (1994) *Total Quality Control*. México: Compañía Editorial Continental.

Ribera, R.,Rodríguez, M., Roure,J. (1997). *Calidad, definirla, medirla, y gestionarla*. Barcelona, España: IESE.

Rojas, M., Correa, A.,Gutierrez, F. (2012). *Sistemas de control de Gestión*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Ruiz, J. M. (2004) *Cómo hacer una evaluación de centros educativos*. Madrid, España: Narcea, S. A. Ediciones.

[www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org). FUNDIBEQ. Sitio web de la Fundación. 20/02/15.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**MEMO DE GERENCIA, INICIANDO PROCESO DE CALIDAD**



**MEMORANDO:**

**Para:** Consejo Directivo.

**De:** Comité Económico.

**Fecha:** 21 enero del 2014.

**Asunto:** Auditorías y asesorías.

En la reunión del Comité Económico del día miércoles 8 de enero del 2014 se estudió al conveniencia de solicitar a expertos unas asesorías para establecer áreas de mejora en diversos campos del colegio que nos orienten en la gestión de los próximos años.

Son tres campos los propuestos para realizar auditorías y asesorías:

1. **Financiera.** La ley exige por los montos facturados que el colegio presente estados financieros auditados por una empresa externa. Esto además es un requisito por parte de los bancos para gestionar futuros créditos. Se propone pedir cotizaciones y propuestas a Price Waterhouse y otros expertos en el tema.
2. **Administrativo.** Que cubra los temas respectos a la organización interna del colegio, procesos, gestión de calidad, etc. Se propone pedir cotizaciones y propuestas a Albert Sendra, Grupo Fomento, EFQM, ISO y Fundibeq y otros expertos en el tema.
3. **Académica.** Que cubra los temas respectos a la orientación sobre el BI y sus planes en primaria, los modelos pedagógicos a utilizar, factibilidad del método del caso, capacitación de profesores, etc. Se propone pedir cotizaciones y propuestas a Albert Sendra, Grupo Fomento y otros expertos en el tema.

Att

**ALVARO CALDERÓN.**

GERENTE

**ANEXO 2**  
**MEMO DE SUBGERENCIA, SELECCIÓN DEL MODELO FUNDIBEQ**



**MEMORANDO:**

**Para:** Consejo Directivo.

**CC:**

**De:** Comité Económico.

**Fecha:** 12 FEBRERO del 2014.

**Asunto:** Selección de modelo de calidad.

---

Actividades realizadas luego de la reunión de análisis estratégico en el IDE 2014.

1. El comité de gestión de calidad (Enrique, Henry y Alvaro) se ha reunido en algunas ocasiones para orientar el trabajo.
2. Se seleccionó las herramientas de trabajo y se adaptaron a nuestra realidad.
  - Modelo Deming PODC.
  - Modelo Fundibeq.
3. Los criterios para la selección fueron:
  - Los modelos, son apoyados por el IESE de la Universidad de Navarra.
  - Las normas ISO certifican solo al final del proceso. Con los modelos se puede promocionar desde un inicio.
  - Los modelos permiten y se complementan con las ISO.
  - Se puede pasar de un modelo a otro de acuerdo a las necesidades.
  - Contacto directo con los más altos ejecutivos de FUNDIBEQ.
  - Existe mucho conocimiento de los modelos en el personal directivo, no así de las ISO.
  - Costos menores de los modelos, en capacitación, afiliación, asesores, empresas consultores, etc. En este campo el menor costo lo tiene FUNDIBEQ,
  - FUNDIBEQ tiene el reconocimiento de los gobiernos de Iberoamérica.
  - No existen muchos colegios en FUNDIBEQ.

4. El objetivo general es aplicar las herramientas al 100% iniciando por las áreas macro de cada miembro del CD hasta fin del primer semestre y luego aplicar en los departamentos de todo el colegio hasta fin del segundo semestre.
5. Los objetivos específicos son que cada departamento del colegio cuente con:
  - Un plan de trabajo a mediano y largo plazo.
  - Unos indicadores claros y permanentes para análisis de resultados.
  - Una documentación clara sobre los procesos, criterios de gestión, praxis, etc. actualizados y que se enmarquen dentro de la legislación del país.
  - Un plan de gestión de los recursos necesarios.
  - Un plan de comunicación y trabajo en equipo eficiente e integrado.

Att

**JUAN DOMINGO BANDERAS.**  
**COORDINADOR DE CALIDAD.**

### ANEXO 3

#### CAMBIOS EN LA MISIÓN Y VISIÓN DEL COLEGIO INTISANA



##### Misión anterior.

La Unidad Educativa Intisana, busca la formación en y para la libertad, una educación personalizada y diferenciada, la excelencia académica, con énfasis en el desarrollo de las virtudes cristianas, que le permitan proyectarse como la mejor institución educativa del país y una de las más importantes de América Latina. De esta forma, la Institución pretende entregar agentes de cambio en la sociedad.

##### Visión anterior

La Unidad Educativa Intisana, es una institución de enseñanza en Educación General Básica, Bachillerato Internacional, Bachillerato General Unificado (BGU), Bachillerato Técnico en su sección nocturna, que ofrece a la sociedad una educación completa e integral dentro de un clima de libertad y responsabilidad. Para ello cuenta con recursos humanos capacitados, una adecuada infraestructura y sólida experiencia académica.

##### Misión nueva.

Ser una unidad educativa bilingüe que promueva el desarrollo integral de todas las personas involucradas en su entorno, especialmente padres de familia, profesores y alumnos; y hacer énfasis en la búsqueda de la excelencia académica y en la formación en virtudes.

##### Visión nueva

Visión: Entregar a la sociedad personas que influyan positivamente en el desarrollo del país, por sus altas competencias y virtudes.

## ANEXO 4

### ADAPTACIÓN DEL CRITERIO 1, DEL MODELO FUNDIBEQ

#### **Implantación de un proceso de evaluación.**

#### **Auto evaluación de los criterios internos secundarios**

Una autoevaluación tiene como objetivo determinar las fortalezas del centro educativo y las debilidades del mismo; esto se obtiene a través de un análisis de los hechos, eventos y resultados del pasado y los que se viven en el presente.

La técnica a llevarse a cabo presenta las siguientes fases:

1. Determinar el criterio a evaluar.
2. Análisis con preguntas orientadoras - comparativas
3. Auto evaluación: Determinar puntos fuertes, **evidencias** y áreas de mejora para ser aplicadas.
4. Calificación en la matriz de autoevaluación por cuestionario.
5. Consenso de calificaciones.

#### **Criterio 1. Autoevaluación sobre el liderazgo y estilo de gestión del centro educativo**

- Objetivo general de la evaluación

Analizar cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores del centro docente necesarios para la consecución de resultados a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los directivos. Estudiar cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura del centro docente, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesario para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.

Este criterio exigirá la determinación de quiénes son las personas que ejercen un liderazgo efectivo en el centro docente; con el fin de poder aplicarles los contenidos de este criterio.

- Análisis de situación - Preguntas orientadora

Para hacer un análisis comparativo de la situación en que actualmente se encuentra el centro educativo se realiza una autoevaluación, tomando como referencia las preguntas orientadoras o criterios de gestión que se presentan a continuación. El objetivo es que el

lector determine qué puntos de los presentados a continuación son importantes para su institución y por lo tanto se puedan determinar como posibles áreas de mejora.

Taller: Señale, subraye, anote los criterios que usted cree se relacionan directamente con el centro educativo:

El liderazgo y estilo de gestión del Centro abarca diversos conceptos fundamentales que deben ser analizados, y que están representados por los siguientes subcriterios:

***1 a. Los líderes del centro docente demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de Excelencia en la gestión.***

En este subcriterio se podría incluir, de modo indicativo, sin orden de prioridad y sin carácter exhaustivo, qué hacen los líderes del Centro para:

1. Desarrollar y determinar el modelo educativo, el papel del centro docente, dentro de la sociedad, con claros valores y expectativas,
2. Impulsar los valores propios con el objeto de que sirvan para alcanzar los objetivos del Centro.
3. Promover actitudes y comportamientos éticos en todo el personal y alumnado.
4. Detectar cuáles son todas las funciones y habilidades que deben desarrollar y actuar para conseguirlas.
5. Formarse en las técnicas de liderazgo y dirección necesarias para desempeñar sus responsabilidades.
6. Escuchar y atender las sugerencias del personal y personas que reciben los servicios que ofrece el centro.
7. Responder con rapidez a las propuestas que reciben, haciéndose accesibles y atendiendo a todo el personal y dando respuestas.
8. Participar en grupos de mejora de la actividad educativa.
9. Poner los medios para que los profesores y otros colectivos participen en grupos de mejora.
10. Promover la excelencia en los contenidos, las técnicas y modos de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
11. Fomentar la investigación, la innovación y la creatividad entre todo el personal y el alumnado, asignando recursos.
12. Recoger datos de los mejores centros con el fin de tomar medidas para mejorar el propio.

13. Fomentar proyectos propios que les proporcionen capacitación para liderar el sector.
14. Impulsar acciones que les acerquen a los objetivos previstos en la política y la estrategia.
15. Priorizar la consecución de los objetivos del Centro.
16. Dar criterios para la acertada distinción entre temas importantes y cuestiones urgentes.
17. Explicitar y difundir en un documento (proyecto educativo, plan estratégico u otro) la misión, visión, valores de la institución, de modo que pueda ser conocido por todas las partes involucradas

*1 b. Los líderes trabajan activamente con personas del centro docente o de fuera del mismo, para promover y desarrollar los intereses y satisfacer las expectativas legítimas de los colectivos involucrados en la organización.*

En este subcriterio se podría incluir, de modo indicativo, sin orden de prioridad y sin carácter exhaustivo, qué hacen los líderes para:

1. Impulsar a todos los equipos del centro docente para que identifiquen a las personas que otorgan y reciben (internos y externos).
2. Conocer, comprender y responder adecuadamente a las necesidades de las personas que ofrecen sus servicios teniendo en cuenta sus circunstancias.
3. Conocer, comprender y responder adecuadamente a las necesidades de las empresas en las que los alumnos realizan prácticas y de aquellas a las que se incorporan para el desempeño profesional.
4. Afrontar los posibles conflictos derivados de la búsqueda de equilibrio entre las prioridades de los distintos grupos de la comunidad educativa.
5. Establecer organizaciones y asociaciones profesionales del ámbito docente y fomentar la participación de todos en las mismas.
6. Participar activamente en actividades educativas externas al Centro.
7. Colaborar en la mejora de la gestión y de los resultados de las actividades y asociaciones a las que pertenecen.
8. Asistir y participar en Jornadas, Congresos, etc. promovidas por agentes sociales del sector.
9. Organizar modos de divulgación de las mejores experiencias propias y ajenas dentro y fuera del Centro.

10. Involucrarse con asociados (especialmente aquellos que son claves para el funcionamiento del Centro) en actividades que supongan una mejora para ambos.
11. Establecer y participar en relaciones de cooperación que conduzcan a la mejora de ambos, de las personas a las que ofrecen sus servicios y otros centros: Instituciones, Empresas, Asociaciones, Antiguos alumnos; Asociaciones de padres, etc.
12. Reconocer a tiempo los esfuerzos realizados por:
  - a. Personas y equipos de todos los niveles del Centro.
  - b. Personas y equipos fuera del centro docente (por ej.: organismos sociales, asociaciones, proveedores, etc.).
  - c. Los alumnos.
  - d. Las familias (si procede).

***1 c. Los líderes garantizan que la estructura del centro docente está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura del mismo.***

En este subcriterio se podría incluir, de modo indicativo, sin orden de prioridad y sin carácter exhaustivo, qué hacen los líderes para:

1. Diseñar o colaborar en la organización del Centro para alcanzar la misión, la visión y los valores propios de un modo eficiente.
2. Tener en cuenta las prioridades de la política y la estrategia en el diseño de sus actuaciones: programas (si procede), en la confección de los horarios, etc.
3. Tener en cuenta el compromiso con una cultura de calidad en línea con la política y la estrategia del Centro en la promoción a cargos de responsabilidad.
4. Poner los medios para que todos los colectivos se impliquen en la consecución de la política y la estrategia.
5. Participar en la gestión de los procesos con el fin de impulsar la política y estrategia de un modo eficiente y eficaz.
6. Participar en la definición, identificación y evaluación de los procesos clave, particularmente los que tienen por principal objeto conseguir una educación y/o formación en línea con la oferta que se ha realizado a las personas que ofrece sus servicios.

***1 d. Los líderes garantizan que los procesos del centro docente se gestionan y se mejoran sistemáticamente.***

En este subcriterio se podría incluir, de modo indicativo, sin orden de prioridad y sin carácter exhaustivo, qué hacen los líderes para:

1. Asignar propietarios o responsables de los procesos, distribuyendo responsabilidades.
2. Concretar e impulsar el sistema que se ha decidido utilizar para la gestión de procesos.
3. Identificar, definir los procesos claves (enseñanza y aprendizaje, incorporación de alumnos, selección de personal, gestión de otras actividades, etc.) y mejorarlos sistemáticamente.
4. Aplicar en la gestión de procesos, estándares de sistemas educativos de acuerdo a normativas nacionales e internacionales establecidas.
5. Asegurarse con **auditorías** o evaluaciones internas y externas de que los procesos se aplican según los diseños aprobados.
6. Verificar que los cambios en los procesos son comprendidos por toda la comunidad educativa antes de implementarlos.
7. Involucrarse en la dirección y control de nuevos procesos; en especial, los relacionados con la política y la estrategia.
8. Comprobar que los cambios en los procesos mejoran los resultados educativos o administrativos.
9. Facilitar que todos los participantes en los procesos colaboren en la mejora de los mismos.
10. Difundir las mejoras de los procesos de algunas secciones o departamentos hacia el resto del Centro para compartir las mejores prácticas internas.
11. Identificar y resolver los problemas de comunicación y organización entre clientes externos y personal del Centro.

**ANEXO 5**

**ADAPTACIONES DE LA MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN POR CUESTIONARIO A**

**PREGUNTA 1 DEL CRITERIO 1**

<b>1. ¿La Alta Dirección está involucrada de forma activa con el Programa de Gestión de Calidad Total?</b>	
El departamento cuenta con documentos generales, no muy estructurados, y se ha decidido implantar un Programa de Gestión de Calidad Total a corto plazo. La Alta Dirección se involucra ocasionalmente, por ejemplo, en acciones de mejora aunque generalmente delega en niveles técnicos.	<b>5</b>
	<b>10</b>
	<b>15</b>
	<b>20</b>
El Programa de Gestión de Calidad Total tiene un enfoque* sólido, está en funcionamiento en algunas áreas y afecta, por ejemplo, a algunos productos y/o servicios. Estos documentos son conocidos por todo el personal y se prevé su implantación en todas las áreas y departamentos de la organización. Existen evidencias de la involucración de la Alta Dirección en el Programa de Calidad (asignación de recursos, personas, etc.) y se realizan algunas comparaciones* de este programa con el de otras organizaciones.	<b>25</b>
	<b>30</b>
	<b>35</b>
	<b>40</b>
El Programa de Gestión de Calidad Total	<b>45</b>
	<b>50</b>
	<b>55</b>

<p>tiene el apoyo formal de la Alta Dirección que participa en las actividades de Gestión de Calidad Total y ocasionalmente delega la realización de alguna de estas tareas en el segundo nivel de dirección. Se imparten cursos de sensibilización en Calidad Total a los empleados y a los proveedores de forma periódica. Los procesos tienen un enfoque* sólido e integrado con la Política, Estrategia y Valores Culturales de la organización y se aplican* de forma estructurada, existiendo evaluaciones y revisiones* periódicas y evidencias de mejora*. El departamento se compara* con otros departamentos</p>	<b>60</b>
<p>(*) Existen claras evidencias de que la Alta Dirección está involucrada exhaustivamente en el Programa de Gestión de Calidad desde hace al menos 3 años y se puede documentar que el programa ha sido implantado, medido y mejorado en este periodo de tiempo. El departamento puede ser considerada un referente muy positivo por otros departamentos.</p>	<b>65</b>
	<b>70</b>
	<b>75</b>
<p>(*) La Alta Dirección impulsa el Programa de Gestión de Calidad Total dentro de la organización. Participa activamente en todas las actividades de Calidad. Existen claras evidencias de que el programa se ha implantado, medido y mejorado desde hace al menos 5 años. El departamento es considerado líder en este aspecto y un referente empresarial, regional o nacional.</p>	<b>80</b>
	<b>85</b>
	<b>90</b>
	<b>95</b>
	<b>100</b>

**ANEXO 6**

**ADAPTACIONES DE LA MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN POR CUESTIONARIO B**

**PREGUNTA 1 DEL CRITERIO 1**

**CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN**

	0	2 5	5 0	7 5	10 0
1.) Los directivos y responsables del departamento están implicados y muestran su compromiso con los conceptos e instrumento de la gestión de calidad y comunican al departamento la misión, visión y valores?					
2.) Los directivos y responsables del departamento, ¿son accesibles y escuchan al personal?					
3.) Los directivos responsables del departamento, ¿reciben e imparten formación sobre gestión de calidad, y comporten su conocimiento con los demás miembros del departamento?					
4.) Los directivos y responsables del departamento, ¿apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal?					
5.) ¿Fomentan los directivos el trabajo en equipo aportando recursos y ayudas?					
6.) Los directivos y responsables del departamento, ¿reconocen y valoran los esfuerzos, logros y resultados del personal?					
7.) ¿Se han identificado todos los procesos clave del departamento?					
8.) ¿Tiene el departamento un conocimiento fiable de la opinión del cliente/usuario y el entorno en que se desenvuelve la organización?					
9.) ¿Se mide sistemáticamente el comportamiento de los procesos y su impacto sobre todos los resultados de la organización (cliente/usuario, personal, sociedad, rendimiento global) y se utilizan los resultados para establecer objetivos de mejora?					
10.) ¿Cuenta el departamento con un sistema que garantice el que todas las actividades destinadas a prestar servicios funcionan correctamente y están controladas según normas o requisitos previamente establecidos?					
11.) ¿Están asignadas y son conocidas las responsabilidades (propietarios e involucrados) de los procesos?					

12.) ¿Se fomenta la innovación y creatividad para aplicarla a la mejora de los procesos?					
13.) ¿Se revisan los cambios introducidos en los procesos para asegurar la obtención de los resultados previstos?					
14.) ¿Se comunica y se forma al personal en los nuevos procesos y en las modificaciones de los existentes?					
15.) ¿Se incentiva la simplificación de los procedimientos y trámites?					

**ANEXO 7**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE TALLERES DE CALIDAD APLICADA EN EL COLEGIO**  
**INTISANA**



**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS TALLERES DE CALIDAD**

**GRUPO Nro:**

**AREA:**

**JEFE DE GRUPO:**

**INTEGRANTES:**

1. Realice el análisis FODA<sup>6</sup>(Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) del área asignada.

---

---

2. Defina los objetivos que se han planteado conseguir como grupo para el primer semestre del año lectivo.

---

---

3. Defina cuáles son las actividades a realizar en el Corto Plazo. Establecer un análisis de procesos, cronograma de trabajo y un plan de acción.

---

---

4. Escriba a continuación cuáles son las sugerencias que creen pertinentes como grupo.

---

---

---

---

<sup>6</sup> En el caso de tener el FODA ya desarrollado, anexarlo al documento.

## ANEXO 8

### MATRIZ DE REUNIÓN DE CONSENSO APLICADA EN EL COLEGIO INTISANA



DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE CALIDAD

MATRIZ DE REUNIÓN DE CONSENSO

#### RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES

CRITERIOS	PUNTUACIÓN			COEFICIENTE	TOTAL PUNTOS
	ANTERIOR	PERSONAL	CONSENSO		
1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN				1.4	
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA				1	
3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS				1.4	
4. RECURSOS Y ASOCIADOS				1	
5. CLIENTES				1.2	
6. RESULTADOS DE LOS CLIENTES				1.1	
7. RESULTADOS DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS				0.9	
8. RESULTADOS DE SOCIEDAD				0.9	
9. RESULTADOS GLOBALES				1.1	
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>					

Fecha \_\_\_\_\_

**ANEXO 9**  
**CUESTIONARIO PARA LA AUTOEVALUACIÓN DE DEPARTAMENTO APLICADO EN EL**  
**COLEGIO INTISANA**



Cuestionario para la autoevaluación de departamento aplicado en el colegio Intisana.

*ANOTACIONES PARA LA AUTOEVALUACIÓN*

CRITERIO: \_\_\_\_\_

<b>INDICADORES ACTUALES MÁS RELEVANTES</b>	
➤ ➤ ➤	
<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
➤ ➤ ➤	➤ ➤ ➤
<b>ÁREAS DE MEJORA</b>	

**PUNTUACIONES DEL CRITERIO**

ENFOQUE	DESPLIEGUE	TOTAL PUNTOS		
		ANTERIOR	PERSONAL	CONSENSO

**ANEXO 10**

**CALENDARIO DE APLICACIÓN DEL MODELO FUNDIBEQ EN EL COLEGIO INTISANA**

COLEGIO INTISANA													
<i>GESTION DE CALIDAD TOTAL</i>													
CALENDARIO DE IMPLANTACION, 2014													
FASE / DETALLE		MESES											
		en	fe	ma	ab	ma	jun	jul	se	oc	no	dic	
e	b	r	r	y			p	t	v				
1,1	Decisión de considerar GCT												
	Planteamiento del proyecto, visión general												
	y visitas a colegios en el extranjero.	*											
1,2	Planificación estratégica fase I												
	INTRODUCCIÓN												
	Objetivos, cronograma, responsables												
	recursos necesarios, prefactibilidad de aplicación	*	*	*	*								
1,3	Capacitación de ejecutivos clave												
	Altos directivos, directores de área												
	GTC, modelo Fundibeq , libro IESE		*	*	*	*							
1,4	Evaluar necesidades, asesorías												
	EFQM, ISO, Santillana, FEDEPAL			*	*	*	*						
1,5	Comunicación corporativa												
	Revista, logo en publicaciones, reuniones plenarias,												
	circulares internas, cartas personales				*	*	*						
1,6	Formar comité de calidad CCI												
	Selección de personas, determinación de												
	coordinador y sus funciones	*											
1,7	Capacitación del comité de calidad												
	Curso del modelo general y del aplicado a educación		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*







## ANEXO 11

### EMAIL: ENVÍO DEL FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN A DIRECTIVOS

**Email institucional:**

**De:** Juan Banderas [mailto:jbanderas@intisana.com]

**Enviado el:** jueves, 05 de marzo de 2014 9:25

**Para:** 'consejo directivo'

**Asunto:** envió el formulario de autoevaluación A para directivos.

Señores envió el formulario de autoevaluación A para directivos.

Por favor si pueden enviarlo lleno hasta el próximo martes.

Este programa tiene como objetivo el facilitar la Autoevaluación de una Organización, por el método-enfoque cuestionario, ofreciendo un conjunto de 10 preguntas para cada uno de los 9 criterios.

Cada pregunta del cuestionario puede puntuarse de 0 a 100 puntos, repartidos en cinco posibles respuestas, que a su vez se escalan en pasos de 5 en 5 puntos.

Completando las puntuaciones en la pestaña "CUESTIONARIO MATRICIAL",

Automáticamente se van rellenando las siguientes pestañas.

Una vez finalizado el proceso de autoevaluación, sacaremos un promedio y lo discutiremos, luego se obtendrán las áreas que necesitan mejora, y se podrán elaborar los respectivos planes de acción

En la puntuación final, los resultados obtenidos en cada criterio se ponderan según lo establecido en el Modelo Iberoamericano de Excelencia de FUNDIBEQ.

Att

Juan Banderas

Secretario

Departamento de Calidad

**ANEXO 12**

**RESULTADO GENERALES DE LA REUNIÓN DE CONSENSO EN LA APLICACIÓN DEL  
MODELO FUNDIBEQ EN EL COLEGIO INTISANA**

**EVALUACIÓN DE LOS "PROCESOS FACILITADORES" Y DE LOS "RESULTADOS"**

<b>Liderazgo y Estilo de Gestión</b>																						Total % Ponderado	
Número de respuestas (a)		0	0	0	0	0	0	1	0	1	3	2	1	0	0	1	0	0	0	1	0		
Factor (b)		5	10	5	20	5	0	5	0	5	50	55	0	65	0	75	80	85	90	95	0	<b>Total</b> (/ . 10)	
Valor (a x b)		0	0	0	0	0	0	5	0	5	0	0	0	0	0	75	0	0	0	95	0	570	57,00

<b>Política y Estrategia</b>																						Total % Ponderado	
Número de respuestas (a)		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	5	0	1	0		
Factor (b)		5	10	5	20	5	0	5	0	5	50	55	0	65	0	75	80	85	90	95	0	<b>Total</b> (/ . 10)	
Valor (a x b)		0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	55	0	65	0	0	0	42	0	95	0	745	74,50

<b>Desarrollo de las Personas</b>																						Total % Ponderado
Número de respuestas (a)		0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	2	2	3	0	0	

Factor (b)	5	0	5	20	5	0	5	0	5	50	55	0	65	0	75	80	85	90	95	0	<b>Total</b>	(/. 10)
Valor (a x b)	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	13	0	0	16	17	27	0	0	770	77,00

<b>Recursos y Asociados</b>																					Total % Ponderado	
Número de respuestas (a)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	5	1	0	0		
Factor (b)	5	0	5	20	5	0	5	0	5	50	55	0	65	0	75	80	85	90	95	0	<b>Total</b>	(/. 10)
Valor (a x b)	0	0	0	0	0	0	0	4	5	0	55	0	0	7	75	0	42	90	0	0	760	76,00

<b>Cientes</b>																					Total % Ponderado	
Número de respuestas (a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	2	2	1	0		
Factor (b)	5	0	5	20	5	0	5	0	5	50	55	0	65	0	75	80	85	90	95	0	<b>Total</b>	(/. 10)
Valor (a x b)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	24	17	18	95	0	835	83,50

<b>Resultados de clientes</b>																					Total % Ponderado	
Número de respuestas (a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	4	0		
Factor (b)	5	0	5	20	5	0	5	0	5	50	55	0	65	0	75	80	85	90	95	0	<b>Total</b>	(/. 10)
Valor (a x b)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34	18	38	0	900	90,00



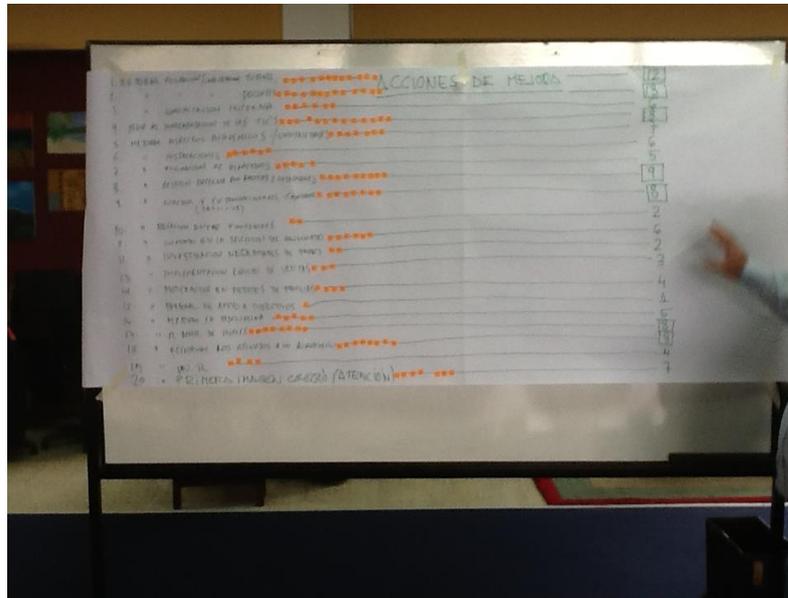
## ANEXO 13

### FOTOS DE REUNIÓN DE CONSENSO PARA DETERMINAR VALORACION DE LOS CRITERIOS DEL MODELO FUNDIBEQ EN SU APLICACIÓN EN EL COLEGIO INTISANA



Foto 1. Reunión de consenso para determinar valoración de los criterios del modelo FUNDIBEQ y áreas de mejora. Realizada en el colegio Intisana.

Foto 2. Áreas de mejora determinadas en la reunión de consenso.



## **ANEXO 14**

### **CRITERIO Y NIVELES DE GESTIÓN**

#### **Criterios de avance o metas a seguir en cada departamento de acuerdo a la matriz de autoevaluación por cuestionario de FUNDIBEQ**

1. El departamento cuenta con documentos de gestión generales, no muy estructurados.
2. Se ha decidido implantar un Programa de Gestión de Calidad a corto plazo.
3. La Alta Dirección se involucra ocasionalmente, por ejemplo, en acciones de mejora aunque generalmente delega en niveles técnicos.
4. El Programa de Gestión de Calidad tiene un enfoque sólido.
5. Está en funcionamiento en algunas áreas del departamento y afecta, a algunos productos y/o servicios.
6. Los documentos de gestión son conocidos por todo el personal.
7. Se prevé la implantación de los documentos de gestión en todas las áreas y departamentos de la organización.
8. Existen evidencias de la involucración de la Alta Dirección en el Programa de Calidad (asignación de recursos, personas, etc.)
9. Se realizan algunas comparaciones del programa de calidad con el de otros departamentos.
10. Se tiene el apoyo formal de la Alta Dirección que participa en las actividades de Gestión de Calidad.
11. Se delega la realización de alguna de las tareas en el segundo nivel de dirección.
12. Se imparten cursos de sensibilización en Calidad a los empleados y a los proveedores de forma periódica.
13. Los procesos tienen un enfoque sólido e integrado con la Política, Estrategia y Valores Culturales de la organización.
14. Se aplican los procesos de forma estructurada.
15. Existen evaluaciones y revisiones periódicas y evidencias de mejora.
16. El departamento se compara con otros departamentos.
17. Existen claras evidencias de que la Alta Dirección está involucrada exhaustivamente en el Programa de Gestión desde hace al menos 3 años
18. Se puede documentar que el programa de calidad ha sido implantado, medido y mejorado hasta este período de tiempo.
19. El departamento puede ser considerada un referente muy positivo por otros departamentos.

20. La Alta Dirección impulsa el Programa de Gestión de Calidad dentro de la organización. Participa activamente en todas las actividades de Calidad.
21. Existen claras evidencias de que el programa se ha implantado, medido y mejorado desde hace al menos 5 años.
22. El departamento es considerado líder en este aspecto y un referente empresarial, regional o nacional.

**ANEXO 15**  
**ADAPTACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, RUEDA DEMING A LA GESTIÓN**  
**DEPARTAMENTAL DEL COLEGIO INTISANA.**

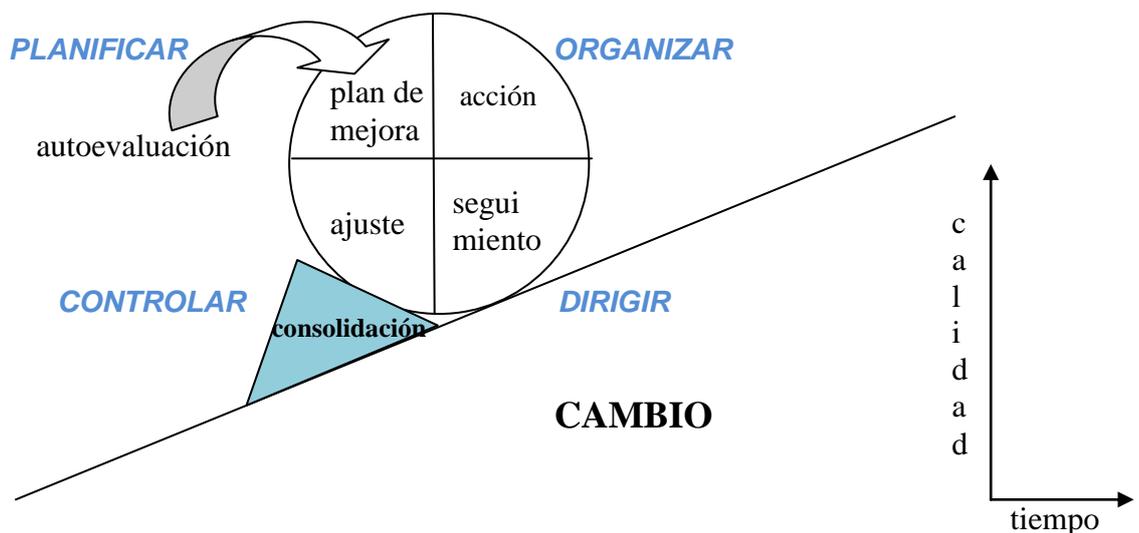
COLEGIO INTISANA  
*El proceso de la gestión administrativa.*

¿Qué es administrar? Es un proceso a través del cual se garantiza la eficiente gestión de las actividades organizadas; consiste de cuatro etapas claras que permiten orientar el trabajo administrativo.

Las etapas del proceso administrativo son:

1. Planificar
2. Organizar
3. Dirigir
4. Controlar

Presentamos una adaptación de la rueda de Deming, que puede ilustrar el ejercicio que se requiere hacer en este momento



Cuando se resolvió el problema y se alcanzó la meta se vuelve a reiniciar el proceso con la identificación de otros problemas o se pasa al próximo problema priorizado y su meta.

Adjuntamos la estructura, de cómo se puede aplicar el proceso administrativo en la gestión de un departamento o área educativa.

## MATRIZ: ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA LA GESTIÓN DE LAS ÁREAS ACADÉMICAS, ADMINISTRATIVAS O DE GESTIÓN DE CALIDAD

---

### 1. PLANIFICACION (MARCO LÓGICO)

1.1. **Análisis de la situación inicial: (FODA: Fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas).** Análisis mediante el cual identificamos las fortalezas y debilidades del área (parte interna de la misma) y las oportunidades y amenazas (parte externa) que podemos identificar en los procesos o actividades clave.

1.2. **Estudio del campo de acción:** análisis del entorno interno y externo. PEST

1.2.1. **Marco legal:** Estudio y aplicación de leyes, ordenanzas, reglamentos, disposiciones que enmarcan las actividades del departamento.

1.2.2. **Políticas internas:** Estudio y aplicación Disposiciones del Consejo Directivo.

1.2.3. **Otras fuentes.** Permite analizar y evaluar el funcionamiento de un área o departamento específico, estableciendo tendencias con base a otras fuentes de información existentes que involucren al área.(encuestas, quejas, aplicaciones de nuevas tecnologías, etc.)

1.3. **Autoevaluación: Determinación de objetivos y áreas de mejora para gestionar.**

Determinar los principios o metas principales que permitan orientar el trabajo por objetivos inmediatos y a futuro que permitan mejorar los procesos.

1.3.1. **Misión - Visión** del departamento anclado a la Misión – Visión del colegio.

1.3.2. **Autoevaluación Inicial,** de acuerdo a modelo Fundibeq. Herramienta: cuestionario matricial 2015 B.

1.3.3. **Objetivos** de acuerdo a modelo Fundibeq. Herramienta: cuestionario matricial 2015 A.

1.3.3.1. **A corto y mediano plazo.** Se entiende por corto plazo al período igual o menor a un año.

1.3.3.2. **A largo plazo.** Se entiende por largo plazo al período mayor a un año y/o igual o menor a cinco años.

1.4. **Plan de acción.** Es poner en práctica los objetivos anteriormente planteados. De acuerdo a modelo Fundibeq. Herramienta: Modelo Fundibeq interpretación al sector educativo.

1.4.1. **Actividades.** especificando las acciones que debemos emprender para el cumplimiento del mismo.

1.4.2. **Cronograma.** Complementa el plan de acción poniendo fechas y estado de gestión (hecho, pendiente, en proceso) a las actividades a realizar, de manera que se pueda controlar y corregir desde un principio las actividades ya emprendidas o por emprenderse. Se puede usar el modelo adjunto.

## 2. ORGANIZACIÓN

2.1. **Análisis de recursos disponibles.** Análisis y determinación de los diferentes recursos tanto humanos como materiales de los cuales disponemos, tomando en cuenta los criterios institucionales que existen.

2.1.1. **De Personal.** Analizar el personal que trabaja en cada tarea, funciones y encargos para sacar adelante cada una de las actividades. Necesidades y plan de capacitación.

2.1.2. **Materiales. Inventarios.** Determinar qué recursos materiales o físicos tenemos a nuestra disposición, su mantenimiento y necesidad de reposición.

2.1.3. **Análisis de necesidades.** Personas o elementos que necesitamos adquirir para cumplir con los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Determinar factibilidad de costos y proveedores

2.2. **Análisis de procesos y documentos claves.** Identificar, analizar y mejorar los procesos y documentos que llevan a la organización a cumplir sus objetivos institucionales. Graficarlos.

2.3. **Elaborar o recopilar praxis inicial.** Elaborar una praxis o recopilar las ya existentes, de manera que podamos ver la situación actual de los procesos del centro educativo, y partir de ahí como punto de referencia.

2.4. **Determinación de responsabilidades.** Asignar a cada una de las personas implicadas, un encargo, proceso y tareas a cumplir.

### 3. DIRECCIÓN

- 3.1. **Plan de comunicación, documentación e información.** Buscar difundir y dar a conocer a todo el personal del centro educativo que se vea involucrado en el proceso, primero autoridades y luego profesores y/o terceros.
- 3.2. **Reuniones con personal del área. Quincenal.** Tiene la finalidad de controlar el correcto cumplimiento del programa del área y realizar un análisis de las actividades que se pueden mejorar. Fomentando en ellos la autogestión, la delegación y la pro actividad
- 3.3. **Reuniones con Consejo de Área. Mensual.** Unificar criterios con los altos directivos. De allí saldrán las pautas para el trabajo mensual.

## 4. CONTROL

**4.1. Presentar informes mensuales concisos. (Convocatorias y Actas)** Escritos al Consejo de Área del desarrollo de las diversas actividades del área y del plan a cumplirse en el próximo mes.

**4.2. Gestión de actividades del personal del área con el respectivo trámite – proyecto.** Presentar los trámites proyectos al director de cada área.

**4.3. Seguimiento del personal.**

**4.3.1. En el aula - oficina.** Visitar ocasionalmente al personal en el aula - oficina para aconsejar mejoras, haciendo uso de la ficha de seguimiento o control.

**4.3.2. En metodología.** Asesorar en aspectos metodológicos de los proceso claves y de acuerdo a la filosofía del colegio.

**4.3.3. Revisión de Carpeta personal.** Con los requisitos solicitados por el departamento respectivo

**4.4. Gestión de evidencias e indicadores.** De acuerdo a los documentos del Ministerio, Fundibeq, y del Colegio.

**4.5. Encuesta de fin de curso. (clientes y proveedores)** Busca evaluar cada una de las áreas y departamentos, tratando de identificar posibles áreas de mejora para el próximo período académico.

**4.6. Autoevaluación final:** Una vez al año de acuerdo a los estándares del Ministerio de Educación y Fundibeq

**4.7. Elaborar praxis y FODA final.** Actualizar la praxis inicial y desarrollar un documento que describa cómo debe ser el proceso a seguirse para cada una de las actividades para darlo a conocer a todo el personal involucrado.

**4.8. Plan del próximo año.** Establecer los objetivos a alcanzar el año siguiente, estableciendo los temas a desarrollar y la manera de cómo alcanzarlos. Planes de mejora

**4.9. Gestión de documentación – Carpetas del directivo.** Todas las matrices correspondientes al proceso administrativo.

**ANEXO 16**  
**LOGROS REALIZADOS POR LOS GRUPOS DE CALIDAD 2014**

**COLEGIO INTISANA**

**Informe del cronograma de las actividades desempeñadas por los grupos de calidad  
hasta julio del 2014.**

**26 de abril del 2014.** Curso introductorio de calidad dictado por Alvaro Calderón. Director del Departamento de Calidad Total

**27 de abril del 2014.** Curso complementario de calidad con presentación en diapositivas.

**28 de abril del 2014.** Elaboración de los grupos de mejora para las distintas áreas de mejora que seleccionaron los miembros del Comité ampliado.

**29 de abril del 2014.** Primera reunión de análisis del FODA de cada grupo de trabajo.

**4 de mayo del 2014.** Segunda reunión de análisis del FODA de cada grupo de trabajo.

**26 de mayo del 2014.** Exposición pública de las conclusiones del FODA por parte de los coordinadores de grupo.

**31 de mayo del 2014.** Determinación de los objetivos generales y específicos a trabajar a partir del año lectivo 2003-2004.

**16 de junio del 2014.** Planteamiento de los objetivos a corto plazo y entrega de informes para aprobación de Consejo Directivo.

**30 de junio del 2014.** Desarrollo del plan de acción una vez que ha sido aprobado por Consejo Directivo.

**6 de julio del 2014.** Continuación del plan de acción emprendido por los grupos de mejora.

**20 de julio del 2014.** Exposición general del plan de acción.

**25 de julio del 2014.** Espacio para trabajar como área de mejora la disciplina.

**NOTA:**

- Desde el mes de enero las reuniones de área se transformaron en reuniones de calidad.
- En el mes de marzo se detuvo momentáneamente el trabajo de los grupos de mejora, dando paso al trabajo en el tema disciplinario, a petición de Consejo Ejecutivo

## ANEXO 17

### EJEMPLO DE MATRIZ DE TRABAJO DE EVALUACIÓN DEPARTAMENTAL COLEGIO INTISANA

Matriz de trabajo de evaluación departamental.

#### COMPONENTE CURRICULAR

1. **CRITERIO:** SE ORGANIZA LA SECUENCIA DE LOS BLOQUES DE CONTENIDOS DE LAS ASIGNATURAS DE LOS DISTINTOS NIVELES, Y ESTOS VAN ACORDE A LAS DESTREZAS CON CRITERIO DE DESEMPEÑO QUE LOS ESTUDIANTES DEBEN ALCANZAR.

INDICADORES ACTUALES MÀS RELEVANTES: <ul style="list-style-type: none"><li>- EL 100% de maestros conocen y utilizan el documento curricular emanado por el Ministerio de Educación.</li><li>- EL 100% de maestros diseñan el Programa Curricular Institucional</li><li>- El 100% de maestros realizan planificación por bloques curriculares</li><li>- El 100% de maestros utilizan el libro de trabajo docente</li></ul>	
PUNTOS FUERTES: <ul style="list-style-type: none"><li>- Maestros capacitados</li><li>- Utilización de instrumentos curriculares.</li><li>- Maestros motivados al trabajo</li></ul>	EVIDENCIAS: <ul style="list-style-type: none"><li>- FORTALECIMIENTO DE CURRÍCULO DE EDUCACIÓN BÁSICA</li><li>- PROGRAMACIÓN CURRICULAR INSTITUCIONAL Y</li><li>- PLANIFICACIÓN DE BLOQUES CURRICULARES Y LIBRO DE TRABAJO DOCENTE</li></ul>
ÁREAS DE MEJORA: <ul style="list-style-type: none"><li>- Relación de los instrumentos curriculares</li></ul>	

**ANEXO 18**  
**INFORME DE EVIDENCIAS**  
**Colegio Intisana**  
**INFORME DE EVIDENCIAS**  
**EJEMPLO GESTIÓN DE RELACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO CON LA**  
**COMUNIDAD**

**13.1 Se articula el PEI con las características del entorno del establecimiento**

**Indicadores actuales más relevantes**



ASPECTO O ACTIVIDAD	FORMA DE CONSTATAción DE LA EVIDENCIA	TIPO DE EVIDENCIA FÍSICA	LUGAR DE CONSTATAción DE EVIDENCIA	RESPONSABLE REPOSO DE LA EVIDENCIA	OBSERVACIÓN

**13.2 Se elaboran proyectos de vinculación de la Institución educativa con la comunidad en redes de ayuda**

**Indicadores actuales más relevantes**

- Cronograma de fechas CAS – Participación Estudiantil. (2do y 3ro de Diversificado).
- Nómina de estudiantes y paralelo de cada grupo CAS.
- Registro de asistencia y puntualidad de los estudiantes CAS.
- Número de personas adultas beneficiadas.
- Número de niños en total beneficiados.
- Número de niñas beneficiadas por edad.
- Número de niños beneficiados por edad.
- Número de centros de participación estudiantil beneficiados.
- Número de juegos infantiles construidos para los niños
- Número de electrodomésticos entregados.
- Ficha de diagnóstico (Participación Estudiantil - opción Educación Inicial; CAS 3ro de diversificado).
- Proyecto de Participación Estudiantil - opción Educación Inicial; CAS 3ro de diversificado.
- Acta de entrega. (Participación Estudiantil - opción Educación Inicial; CAS 3ro de diversificado).

- *Número de mini-proyectos ejecutados.*
- *Número de refrigerios entregados a los centros CAS.*
- *Cantidad de material didáctico elaborado y entregado.*
- *Tiempo dedicado semanalmente.*
- *Tiempo dedicado mensualmente.*
- *Tiempo dedicado anualmente.*
- *Zonas en donde se encuentran ubicados los centros de participación estudiantil.*
- *Tiempo de los mini-proyectos por horas.*
- *Número de sesiones para la concientización de los proyectos.*
- *Número de artículos publicados en medios de comunicación del Colegio Intisana (Inti TV, Inti-press, On line).*
- *Instrumentos aplicados:*
  - 1.- *Ficha de diagnóstico.*
  - 2.- *Proyecto de participación estudiantil.*
  - 3.- *Formulario de inscripción.*
  - 4.- *Indicadores bimestrales de logros.*
  - 5.- *Lista de asistencias.*
  - 6.- *Requisitos para la elaboración del proyecto de participación estudiantil (Ministerio de Educación).*
  - 7.- *Cuadro de calificaciones finales.*
  - 8.- *Ficha de seguimiento y evaluación estudiantil (Ministerio de Educación).*
- *Número de encuestas aplicadas.*

**ANEXO 19**  
**ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA. TABULACIÓN.**

COLEGIO INTISANA

**B. INSTRUMENTO 1 (Encuesta a Padres de Familia)**

**MATRIZ DE TABULACIÓN DE LAS RESPUESTAS**

**Pregunta 1**

¿Cómo califica el trabajo de los directivos de la institución?

<b>Respuestas y % Equivalencias</b>	<b>Cantidad de Respuestas</b>	<b>Porcentajes</b>
Muy bueno	67	73%
Bueno	23	25%
Regular	2	2%
Malo	0	0%
No responde	0	0%
<b>TOTAL</b>	92	100%

## Pregunta 2

¿Cómo califica la actitud que tienen los directivos de la Institución con los familiares de los alumnos?

<b>Respuestas y % Equivalencias</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentajes</b>
Muy respetuosa	78	85%
Respetuosa	14	15%
Poco respetuosa	0	0%
Nada respetuosa	0	0%
No responde	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

## Pregunta 3

¿Cómo calificaría la capacidad que tienen los profesores del año en que se encuentra su representado, para enseñar lo necesario a los estudiantes?

<b>Respuestas y % Equivalencias</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentajes</b>
Muy bueno	74	80%
Bueno	16	17%
Regular	1	1%
Mala	1	1%
No responde	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

#### Pregunta 4

¿Cómo califica la relación que tiene el profesor, con el estudiante del año en que se encuentra su representado?

<b>Respuestas y % Equivalencias</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentajes</b>
Muy buena	74	80%
Buena	17	18%
Regular	1	1%
Mala	0	0%
No responde	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

#### Pregunta 5

¿A su representado le gusta permanecer en la Institución Educativa?

<b>Respuestas y % Equivalencias</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentajes</b>
Le gusta mucho	66	72%
Le gusta	23	25%
Le gusta poco	3	3%
No le gusta	0	0%
No responde	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

### Pregunta 6

¿La Institución brinda apoyo especial para los estudiantes que necesitan, de modo que puedan cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones escolares?

<b>Respuestas y % Equivalencias</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	64	70%
Casi siempre	23	25%
A veces	5	5%
Nunca	0	0%
No responde	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

### Pregunta 7

¿Usted u otro miembro del grupo familiar suelen brindar ayuda en las tareas de los estudiantes a su cargo?

<b>Respuestas y % Equivalencias</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	17	18%
Casi siempre	22	24%
A veces	45	49%
Nunca	8	9%
No responde	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

### Pregunta 8

¿Cómo califica los aprendizajes alcanzados por su representado en las áreas básicas?

Cifras en

Porcentajes:

Áreas Variables	Área Motriz	Área Cognitiva	Área Socio-Afectiva	Área del Lenguaje
Muy buenos	59%	65%	62%	64%
Buenos	24%	17%	21%	17%
Regulares	0%	0%	0%	1%
Malos	0%	0%	0%	0%
No responde	17%	17%	17%	17%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%

¿En la Institución resuelven los conflictos a través del diálogo y la negociación?

Respuestas y % Equivalencias	Cantidad de respuestas	Porcentajes
Siempre	71	77%
Casi siempre	19	21%
A veces	2	2%
Nunca	0	0%
No responde	0	0%
<b>TOTAL</b>	92	100%

### Pregunta 11

¿La Institución realiza actividades para difundir los deberes y garantizar los derechos de los estudiantes?

<b>Respuestas y % Equivalencias</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	65	71%
Casi siempre	18	20%
A veces	7	8%
Nunca	2	2%
No responde	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

### Pregunta 12

¿Las instalaciones de la Institución son seguras, en el sentido de contar con precauciones para evitar accidentes (cerramiento, extintores de incendio, salidas suficientes, buenas etc.)?

<b>Respuestas y % Equivalencias</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentajes</b>
Muy seguras	68	74%
Seguras	23	25%
Poco seguras	1	1%
Inseguras	0	0%
No responde	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

### Pregunta 13

La Institución cuenta con servicios básicos:

<b>Respuestas y % Equivalencias</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentajes</b>
Muy bueno	85	92%
Bueno	6	7%
Regular	1	1%
No existe	0	0%
No responde	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

### Pregunta 14

¿El tamaño de las aulas es adecuado en función del número de estudiantes?

<b>Respuestas y % Equivalencias</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentajes</b>
Muy adecuados	68	74%
Adecuados	23	25%
Poco adecuados	1	1%
Inadecuados	0	0%
No responde	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

### Pregunta 15

¿Cómo califica el estado de cuidado y mantenimiento de los espacios escolares?

<b>Respuestas y % Equivalencias</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentajes</b>
Muy buena	79	86%
Buena	12	13%
Regular	1	1%
Malo	0	0%
No responde	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

### Pregunta 16

Si en la Institución tienen el programa de alimentación escolar, ¿usted está conforme con los alimentos que le ofrecen?

<b>Respuestas y % Equivalencias</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentajes</b>
Muy conforme	46	50%
Conforme	36	39%
Poco conforme	10	11%
Inconforme	0	0%
No tiene este servicio	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

### Pregunta 17

¿Cómo califica, en general, la calidad educativa de la Institución?

<b>Respuestas y % Equivalencias</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentajes</b>
Muy buena	81	88%
Buena	10	11%
Regular	1	1%
Malo	0	0%
No responde	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

**ANEXO 20.**  
**DATOS DE MATRÍCULA DEL ESTABLECIMIENTO**

	<b>año1</b> <b>2009</b> <b>2010</b>	<b>año2</b> <b>2010</b> <b>2011</b>	<b>año3</b> <b>2011</b> <b>2012</b>	<b>año4</b> <b>2012</b> <b>2013</b>	<b>año5</b> <b>2013</b> <b>2014</b>
Matrículas total al inicio del año	893	935	912	924	900
Matrículas agregada	4	7	9	8	8
Matrícula segregada	3	5	6	5	2
Número de deserciones	12	10	7	8	9
Número de promovidos (certificación para educación inicial)	879	871	848	855	848
Número de no promovidos (no certificación para educación inicial)	3	6	5	7	3
Matrícula efectiva al final	882	927	903	912	901

**ANEXO 21**  
**RESPUESTAS DE EVALUACIÓN PROFESORES**

**COLEGIO INTISANA**  
**DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE CALIDAD**  
**EVALUACIÓN DE DOCENTES DE ACTIVIDADES**

PREGUNTA	INSUF	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	ENTE
<b>1) ALUMNOS</b>					
<b>1.1) Desarrollo Académico</b>					
1.1.1 Ritmo de aprendizaje			2	12	2
1.1.2 Educación personalizada		1	4	9	2
<b>1.2) Ambiente y convivencia</b>					
1.2.1 Disciplina general		4	6	5	1
1.2.2 Con profesores		1	6	3	6
1.2.3 Con compañeros			5	4	7
1.2.4 Encargos			7	8	1
<b>1.3) Trabajo del consejo de curso</b>			7	7	2
<b>1.4) Manejo de fichas individuales</b>			7	7	2
<b>1.5) Plan personal de mejora de cada alumno</b>	1	1	5	7	2
<b>2) PROFESORES</b>					
<b>2.1) Desarrollo académico</b>					
2.1.1 Conocimientos			2	11	3
2.1.2 Prestigio			1	11	4
2.1.3 Preparación de clases			4	10	2
2.1.4 Exigencia			2	8	6
2.1.5 Programas			3	8	5
2.1.6 Evaluación a los alumnos			4	7	5
<b>2.2) Adaptación al curso,</b>					

ambiente y convivencia					
2.2.1 Disciplina del curso	1	1	5	6	3
2.2.2 Liderazgo			2	8	6
2.2.3 Confianza			3	8	5
2.2.4 Trato con los alumnos			2	8	6
2.3) Disponibilidad y dedicación al colegio					
2.3.1 Adaptación al proyecto educativo			4	5	7
2.3.2 Sabe lo que se espera de él				8	7
2.3.3 Adaptación al trabajo en equipo			1	9	6
2.3.4 Asistencia/Puntualidad		1	1	7	7
2.3.5 Atención a padres de familia			3	7	6
2.3.6 Cumplimiento de encargos			1	9	6
2.4) Ficha individual de cada alumno			4	9	3
2.5) Plan personal de mejora de cada profesor			4	6	6
<b>3) FAMILIAS</b>					
3.1) Atención a familias					
3.1.1 Asistencia a reuniones		1	6	4	5
3.1.2 Relación con profesores			3	9	4
3.1.3 Relación entre ellas		1	6	6	3
3.2) Apoyo individual y en grupo					
3.2.1 Matrimonio encargado de curso		2	2	7	5
3.2.2 Asistencia a citas		1	4	8	3
3.2.3 Puntos fuertes		1	6	9	
3.2.4 Incidencias y quejas	2	3	9	2	
3.3) Comunicación					

3.3.1 Entrega de circulares, llamadas		2	5	9	
---------------------------------------	--	---	---	---	--

<b>4) TUTORES</b>					
<b>4.1) Desarrollo profesional</b>					
4.1.1 Prestigio		1	6	7	2
4.1.2 Exigencia		2	7	5	2
<b>4.2) Adaptación, ambiente y convivencia</b>					
4.2.1 Liderazgo		1	5	7	3
4.2.2 Confianza		1	3	8	4
4.2.3 Trato con los alumnos		1	2	9	4
<b>4.3) Disponibilidad y dedicación</b>					
4.3.1 Adaptado al proyecto educativo		2	6	6	2
4.3.2 Sabe lo que se espera de él		1	7	6	2
4.3.3 Adaptación al trabajo en equipo		4	4	5	3
4.3.4 Asistencia/Puntualidad		3	7	3	3
4.3.5 Atención a padres de familia		6	5	4	1
4.3.6 Encargos		2	5	8	1
<b>5) DIRECTIVOS</b>					
5.1) Desarrollo profesional		1	2	9	4
5.2) Empatía, adaptación, ambiente y convivencia		1	3	8	4
5.3) Disponibilidad		1	4	8	3
<b>6) RECURSOS MATERIALES</b>					
<b>6.1) Edificios, aulas, oficinas</b>					
6.1.1 Orden		1	2	9	4
6.1.2 Conservación material	1	3	5	5	2
6.1.3 Ambiente agradable			3	8	5
<b>6.2) Materiales y equipos de</b>					

trabajo					
6.2.1 Disponibilidad	1	3	8	3	2
6.2.2 Funcionalidad		4	6	4	1
6.3) Servicios( biblioteca, comedor, médico, etc.)					
6.3.1 Disponibilidad		2	8	5	1
6.3.2 Funcionalidad		1	8	6	1
<b>7) TU TRABAJO</b>					
7.1) Desarrollo profesional			2	10	4
7.2) Liderazgo			4	10	2
7.3) Empatía, adaptación, ambiente y convivencia				11	5
7.4) Disponibilidad				7	9
7.5)Plan personal de mejora			2	10	4

TOTAL DE PERSONAS QUE RESPONIERON: 16

INTERPRENTACIÓN DE DATOS EN %			
No Resp	%	No Resp	%
1	6,25	9	56,25
2	12,50	10	62,50
3	18,75	11	68,75
4	25,00	12	75,00
5	31,25	13	81,25
6	37,50	14	87,50
7	43,75	15	93,75
8	50,00	16	100,00

**ANEXO 22**

**EJEMPLO DE EVALUACIÓN DE PROFESORES DE 6TOS GRADOS POR ALUMNOS**

<b>6EGB-A</b>									
<b>Profesor</b>	<b>Tono Humano</b>	<b>Interpersonales</b>	<b>Metodología de clase</b>	<b>Medios y Recursos</b>	<b>Aprendizaje</b>	<b>Aprendizaje</b>	<b>Uso del Tiempo</b>	<b>Asignatura</b>	<b>Prom.</b>
<b>Pozo Buitrón Pablo Antonio</b>	4,7 7	4,2 9	4,6 4	4,0 3	4,5 3	4,6 4	4,8	4,6 8	4,5 5
<b>Alvear Pérez Manuel Rodrigo</b>	4,4 8	3,4	4,2 1	2,3 2	4,0 5	4,1 2	4,3 6	4,3 4	3,9 1
<b>Dávila Carlos</b>	4,1 7	2,7 7	3,5 6	2,2 9	3,4 5	3,5 3	4,0 2	3,8 8	3,4 6
<b>Echeverría De La Torre Gonzalo Fernando</b>	4,7 1	3,8 3	4,2 6	3,1 2	4,3 6	4,2 5	4,5 1	4,3 6	4,1 7
<b>de la Torre Ayala Christian Oswaldo</b>	4,3 2	3,6 1	4,2 7	3,4 5	4,1 3	4,0 9	4,7 9	4,4 3	4,1 4
<b>Hernández Romero Fausto</b>	4,6 4	4,3 9	4,4 8	3,0 6	4,2 8	4,2 1	4,2 8	4,5 2	4,2 3
<b>Vinueza Galarraga Miguel Tarquino</b>	3,1 1	2,7 2	3,5 3	2,6 3	2,9 2	2,8 8	3,0 3	2,8 5	2,8 9
<b>Sáenz Torres Oscar Iván</b>	3,8 5	2,8 7	3,5 5	2,4 8	3,5 9	3,3 5	3,4 9	3,6 5	3,3 5
<b>Robalino Orellana Andrés</b>	4,6	4,0 4	4,4 6	3,9 3	4,1 3	4,3 1	4,3	4,2 2	4,2 5
<b>Rosales Jorge</b>	3,4 5	2,6 1	3,2 1	2,6	3,4 3	3,1 2	3,6 7	3,4	3,1 8
<b>Santillán Salas Juan</b>	4,6 9	4,4 8	4,6 9	2,9 4	4,4 3	4,3 4	4,7 3	4,5	4,3 5

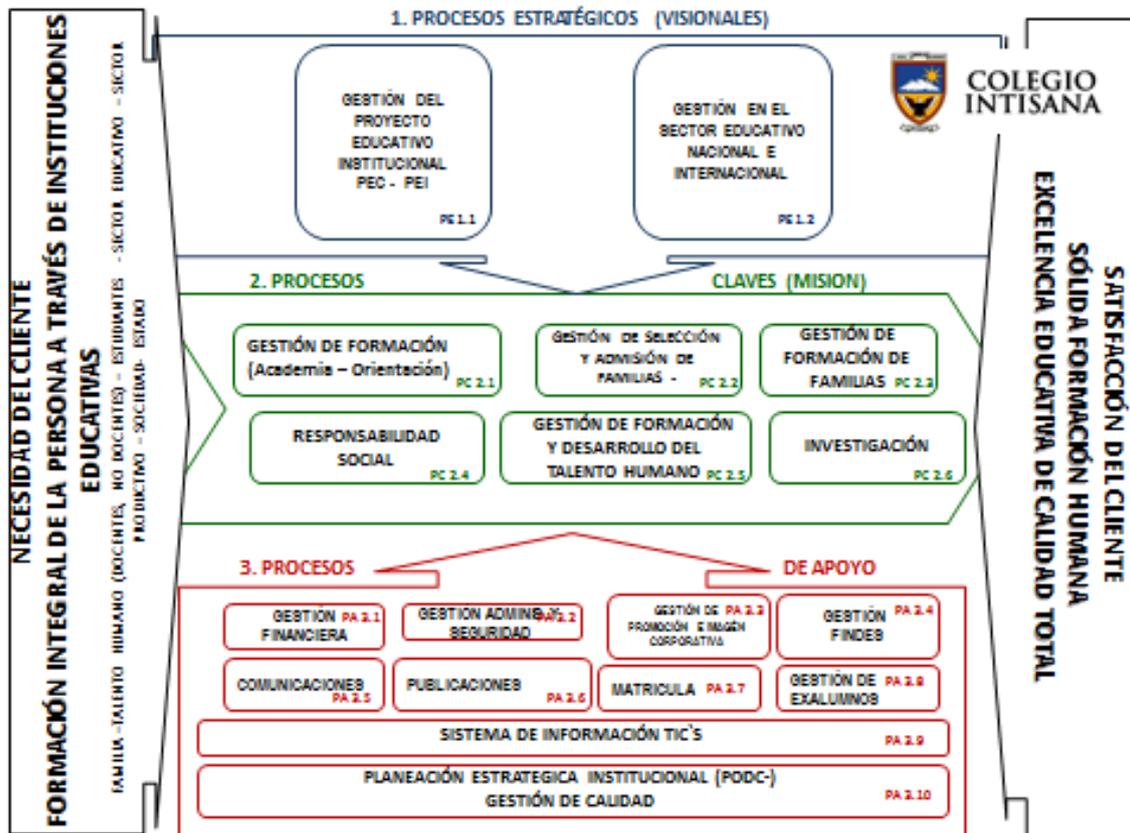
**6EGB-B**

<b>Profesor</b>	<b>Tono Humano</b>	<b>Interpersonales</b>	<b>Metodología de clase</b>	<b>Medios y Recursos</b>	<b>Aprendizaje</b>	<b>Aprendizaje</b>	<b>Uso del Tiempo</b>	<b>Asignatura</b>	<b>Prom.</b>
<b>Pozo Buitrón Pablo Antonio</b>	4,6 1	4,3 1	4,5 6	4,0 4	4,4 5	4,4 9	4,6 4	4,6 1	4,4 6
<b>Alvear Pérez Manuel Rodrigo</b>	3,7 7	3,1 7	3,6 5	2,2 4	3,6 3	3,2 4	3,9 7	3,9 3,9	3,4 4
<b>de la Torre Ayala Christian Oswaldo</b>	3,7 8	3,3 3,3	3,8 3,8	3,4 4	3,8 4	3,7 2	4,3 7	3,8 9	3,7 7
<b>Domínguez Castillo Juan José</b>	4,8 6	4,6 4,6	4,6 7	3,6 8	4,4 8	4,4 9	4,6 6	4,6 4,6	4,5 4,5
<b>Echeverría De La Torre Gonzalo Fernando</b>	4,4 8	3,7 7	4,1 9	3,0 2	4,2 7	4,1 4	4,2 3	4,1 7	4,0 3
<b>Hernández Romero Fausto</b>	4,6 3	4,5 4	4,5 4	3,4 3	4,1 7	4,3 4	4,3 5	4,3 3	4,2 9
<b>Robalino Orellana Andrés</b>	4,3 8	3,9 3,9	4,0 1	3,7 4	3,7 1	3,9 4	4,0 3	4,2 2	3,9 9
<b>Vinueza Galarraga Miguel Tarquino</b>	3,6 5	3,1 3,1	3,0 9	2,2 4	3,4 2	3,6 2	4,1 9	3,5 2	3,3 5
<b>Rosales Jorge</b>	3,8 1	3,2 7	3,3 5	2,4 9	3,4 3,4	3,0 1	3,5 8	3,4 2	3,2 9
<b>Santillán Salas Juan</b>	4,6 7	4,5 5	4,4 2	3,4 3,4	4,5 2	4,4 4	4,6 7	4,5 4,5	4,3 9

<b>6EGB-C</b>									
<b>Profesor</b>	<b>Tono Humano</b>	<b>Interpersonales</b>	<b>Metodología de clase</b>	<b>Medios y Recursos</b>	<b>Aprendizaje</b>	<b>Aprendizaje</b>	<b>Uso del Tiempo</b>	<b>Asignatura</b>	<b>Prom.</b>
<b>Alvear Pérez Manuel Rodrigo</b>	4,4 6	3,4 3	4,1 3	2,5 6	4,2 3	4,0 4	4,4 6	4,2 9	3,9 5
<b>de la Torre Ayala Christian Oswaldo</b>	3,6 4	3,0 2	3,5 3	3,2 7	3,4 7	3,2 8	4,0 4	3,5 9	3,4 8
<b>Dávila Carlos</b>	3,4 3	2,5 1	3,1 5	2,4 3	3,3 4	2,9 5	3,6 3	3,2 8	3,0 9
<b>Echeverría De La Torre Gonzalo Fernando</b>	4,3 8	3,4 8	3,8 6	3,1 8	4,0 8			4,1 5	3,9 3
<b>Hernández Romero Fausto</b>			3,4 8	2,9 8	3,3 8	3,3 4	3,3 7	3,3 2	3,3 3
<b>Robalino Orellana Andrés</b>	3,3 2	2,9 8	3,3 4	3,2 4	3,2 6	3,3 6	3,5 3	3,5 2	3,3 2
<b>Moya Alvaro Fabián Santiago</b>	3,0 4	3,0 2	3,2 3	2,8 2	3,1 9		3,1 5		3,1 1
<b>Pozo Buitrón Pablo Antonio</b>	4,6 8	4,3 3	4,4 3	4,2 6	4,6 1	4,5 3	4,6 4	4,5 1	
<b>Rosales Jorge</b>	3,1 6		3,1 4	2,9 6	3,1 4	3,0 8	3,3 3	3,1 9	3,1 2
<b>Santillán Salas Juan</b>	4,7 1	4,5 9	4,9 4	4,3 8	4,7 9	4,7 7	4,8 1	4,7 5	4,7 2
<b>Vinueza Galarraga Miguel Tarquino</b>		1,8 2	1,8 7	1,7 5		2,1 5	2,1 9	2,1 3	1,9 8

## ANEXO 23

### MAPA ESTRATÉGICO DE PROCESOS DEL COLEGIO INTISANA



Fuente: Departamento de Gestión de Calidad Colegio Intisana.

Elaborado por: Alvaro Calderón

**ANEXO 24**  
**INDICADORES DE GESTIÓN DEL COLEGIO INTISANA**

COLEGIO INTISANA

INDICADORES DE GESTION

GENERALES:

- %de solicitudes de admisión sobre plazas ofertadas (5 años)
- % de matrículas realizadas sobre solicitudes recibidas (5 años)
- % de matrículas procedentes del Preescolar Los Pinos (5 años)
- % de tasa de ocupación del centro (real sobre máxima permitida)
- % de bajas voluntarias que se producen (no incluido alumnos que finalizan)

ACADEMICOS:

- % de alumnos que superan el bachillerato
- % de alumnos en bachillerato internacional
- % de alumnos que ingresan en las mejores universidades
- % de alumnos que promocionan de primaria a secundaria
- % de alumnos que obtienen titulación externa de inglés

PROFESORES:

- Ratio de profesor/ alumno en primaria
- Ratio de profesor/ alumno en secundaria
- Ratio de profesor/alumno en bachillerato
- % de profesores con titulación de Inglés
- % de profesores satisfechos o muy satisfechos con el equipo directivo
- % de profesores satisfechos o muy satisfechos con la comunicación
- % de profesores satisfechos o muy satisfechos con responsables etapa
- % de profesores satisfechos con el nivel académico de los alumnos
- % de profesores que acuden a medios de formación
- % de profesores que realizan anualmente algún curso capacitación

ALUMNOS:

- % de alumnos que van al club (sobre alumnos posibles)
- % de alumnos satisfechos o muy satisfechos con el centro (global)
- % de alumnos satisfechos o muy satisfechos con el nivel académico

- % de alumnos satisfechos o muy satisfechos con el trato recibido profesor
- % de alumnos satisfechos con la receptación
- Ratio entrevistas preceptor/alumno en bachillerato
- Ratio entrevistas preceptor/alumno en secundaria
- Ratio entrevistas preceptor/alumno en primaria
- Tasa de absentismo escolar
- % de incidencias graves de convivencia

FAMILIAS: TOMAR COMO REFERENCIA LA ENCUESTA BIANUAL QUE SE VIENE REALIANDO DESDE EL AÑO 2002

- % de padres que acuden a las reuniones de padres
- Ratio entrevistas familia/preceptor año
- % de familias que han realizado algún curso del IMF
- % de familias satisfechas o muy satisfechas con las reuniones de padres
- % de familias satisfechas o muy satisfechas con la receptación
- % de familias satisfechas con los cursos del IMF (solo los que participan)
- % de familias satisfechas con el colegio (global)
- % de familias satisfechas con el nivel académico
- % de familias satisfechas con la comunicación con el centro

Económicos:

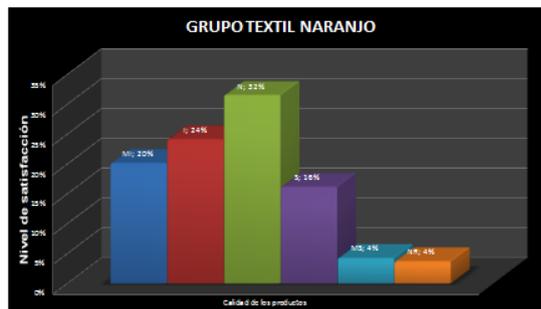
- Cuota plaza escolar (total gastos/número de alumnos)
- Balance anual del centro (ingresos/gastos)
- % de impagados sobre volumen total facturado
- % de familias con impagados

**ANEXO 25**  
**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CON PROVEEDORES**  
**GRUPO TEXTIL NARANJO (UNIFORMES), LIRERÍA STUDIUM (PAPELERIA Y LIBROS)**  
**Y ENGLISH BOOK CENTER ( LIBROS DE INGLÉS)**

**CUADRO DE VALORACIÓN**

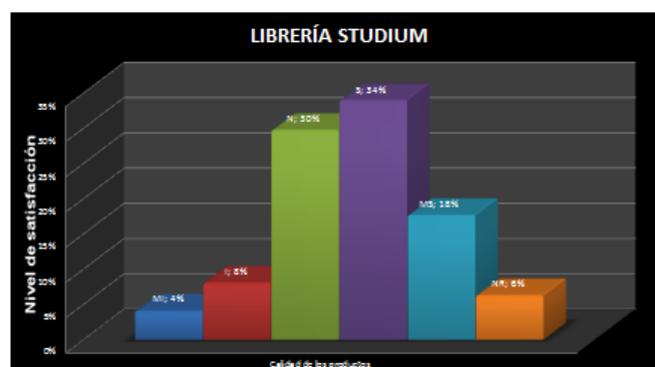
- MI (Muy insatisfecho) ■
- I (Insatisfecho) ■
- N (Normal) ■
- S (Satisfecho) ■
- MS (Muy satisfecho) ■
- NR (No responde) ■

**CALIDAD DE LOS PRODUCTOS**



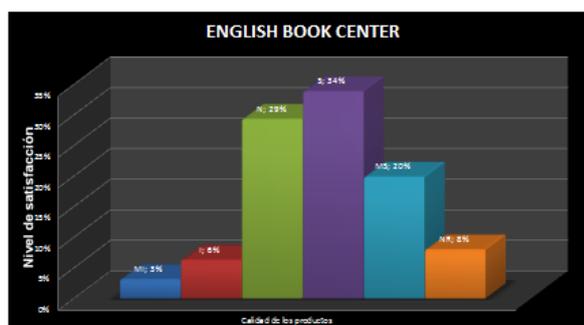
Nivel de satisfacción 52%

## CALIDAD DE LOS PRODUCTOS



Nivel de satisfacción 82%

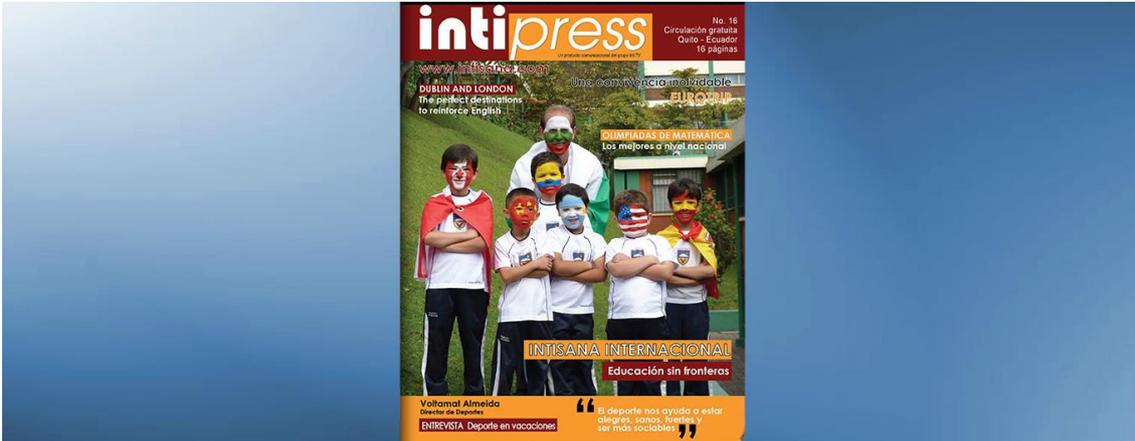
## CALIDAD DE LOS PRODUCTOS



Nivel de satisfacción 83%

# ANEXO 26

## REVISTA INTERNA DEL COLEGIO INTISANA



**06 Educación**  
INTISANA INTERNACIONAL

**ENTREVISTA**  
DIEGO ASTURILLO  
Director del Bachillerato Internacional



**Beneficios de certificar en el BI**

- Los programas son mundialmente reconocidos, lo que garantiza una mayor empleabilidad y movilidad a sus alumnos.
- Las universidades valoran a los alumnos con competencias académicas significativas más allá del contenido del libro.
- Forma personas capaces de aprender de manera independiente y con buenos hábitos de estudio.

**Estadísticas del Bachillerato Internacional**

94% de estudiantes de Bachillerato Internacional en Colombia	80% de estudiantes de Bachillerato Internacional en Ecuador
84% de estudiantes de Bachillerato Internacional en Chile	74% de estudiantes de Bachillerato Internacional en Argentina
74% de estudiantes de Bachillerato Internacional en España	64% de estudiantes de Bachillerato Internacional en México
54% de estudiantes de Bachillerato Internacional en Perú	44% de estudiantes de Bachillerato Internacional en Brasil

**Bachillerato Internacional**  
CALIDAD Y RECONOCIMIENTO

**El éxito del Diplomado DEPENDE DE LA CALIDAD DOCENTE**

Nuestro Colegio cuenta con tres exámenes con amplia aceptación en el Bachillerato Internacional.

**¿Qué ventajas tiene el Bachillerato Internacional y el diplomado en el idioma inglés?**

Una ventaja básica es la conectividad y los conocimientos en nivel internacional y global. A nivel nacional, se ve reconocido el idioma inglés, como en el Bachillerato Internacional, en los diferentes niveles de la educación superior.

**¿Qué ventajas tiene el Bachillerato Internacional y el diplomado en el idioma español?**

Una ventaja básica es la conectividad y los conocimientos en nivel internacional y global. A nivel nacional, se ve reconocido el idioma español, como en el Bachillerato Internacional, en los diferentes niveles de la educación superior.

**07 Educación**  
INTISANA INTERNACIONAL

**Estadísticas del Bachillerato Internacional**

El BI es el primer colegio autorizado en obtener la certificación de la Organización de Bachillerato Internacional en el año 1985.

**El éxito del Diplomado DEPENDE DE LA CALIDAD DOCENTE**

Nuestro Colegio cuenta con tres exámenes con amplia aceptación en el Bachillerato Internacional.

**¿Qué ventajas tiene el Bachillerato Internacional y el diplomado en el idioma inglés?**

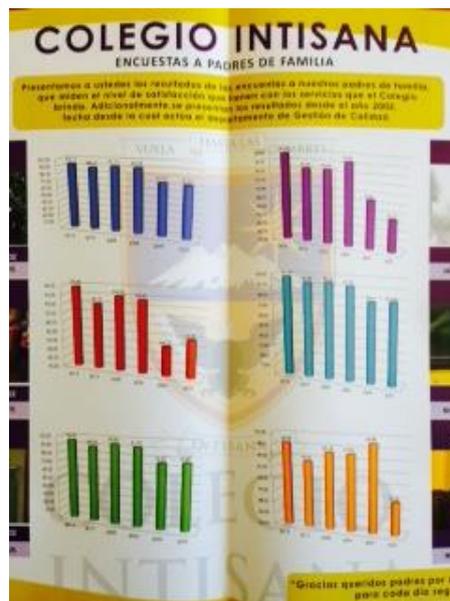
Una ventaja básica es la conectividad y los conocimientos en nivel internacional y global. A nivel nacional, se ve reconocido el idioma inglés, como en el Bachillerato Internacional, en los diferentes niveles de la educación superior.

**¿Qué ventajas tiene el Bachillerato Internacional y el diplomado en el idioma español?**

Una ventaja básica es la conectividad y los conocimientos en nivel internacional y global. A nivel nacional, se ve reconocido el idioma español, como en el Bachillerato Internacional, en los diferentes niveles de la educación superior.

## ANEXO 27

### REVISTA CON INFORME DE LA GESTIÓN DE CALIDAD DEL COLEGIO INTISANA



## ASESORÍA EN CALIDAD

Como parte del proceso de acreditación y de mejora en el que se encuentra el Colegio, en este año hemos tenido reuniones de trabajo con Albert Serrano, asesor y consultor español, quien realizó una auditoría Administrativa y académica que cubrió temas respecto a la organización interna del colegio, procesos, gestión de calidad, los modelos pedagógicos. Junto con el Consejo Directivo se determinaron áreas de mejora e indicadores de gestión.



### MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

Propósito de Texto Educativo: APLICADO EN EL AÑO 2012



Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad



Av. Independencia 8844, Providencia, Chile  
Teléfono: 56212 240 12 Fax: 56212412 16, Web: www.iberama.cl  
Cursos: Educación Preescolar, Primaria, Secundaria  
Colegio IBERAMA | Chile | Santiago

**ANEXO 28**  
**INFORME DE CALIDAD EN SITIO WEB**  
<http://www.intisana.com/calidad>

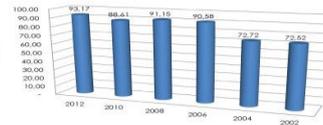
# COLEGIO INTISANA

**ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA**  
 Presentamos a ustedes los resultados de las encuestas a nuestros padres de familia, que miden el nivel de satisfacción que tienen con los servicios que el Colegio brinda. Adicionalmente, se presentan los resultados desde el año 2002, fecha desde la cual actúa el departamento de Gestión de Calidad.

### FORMACIÓN ACADÉMICA



	2012	2010	2008	2006	2004	2002
1. Nivel de conocimientos académicos:	98,00	96,87	96,29	96,10	91,28	88,71
2. Nivel de motivación de su hijo ante el aprendizaje:	93,23	86,93	89,29	96,20	71,24	73,09
3. Adquisición de hábitos de trabajo:	93,08	86,92	91,47	93,25	71,20	75,46
4. Educación personalizada (cuando se ha requerido):	85,77	86,32	85,11	83,18	78,67	81,84
5. Nivel de inglés:	87,85	81,42	82,47	79,43	62,51	55,47
6. Planificación del trabajo y estudio en casa:	94,01	94,82	94,46	93,23	76,76	77,21
7. Asesorías académicas:	86,92	81,55	86,90	89,18	58,80	58,17
8. Calidad del proceso de enseñanza:	96,45	92,39	96,16	96,34	71,00	70
9. Adhesión al Bachillerato Internacional:	94,00	94,26	96,05	x	x	x
<b>Nivel de satisfacción</b>	<b>93%</b>	<b>89%</b>	<b>91%</b>	<b>91%</b>	<b>73%</b>	<b>73%</b>



### COMUNICACIÓN



	2012	2010	2008	2006	2004	2002
10. Nivel de formación en valores / virtudes humanas:	98,00	95,18	94,87	97,48	94,23	93,42
11. Nivel de orientación personal que recibe su hijo:	94,92	92,47	94,13	91,61	78,97	79,18
12. Nivel de formación en valores cívicos:	98,42	95,41	97,04	99,20	92,36	94,5
13. Homologación de la convivencia (educativa):	97,68	93,80	92,63	94,93	82,28	82,11
14. Gestión de riesgos en temas disciplinares:	90,77	84,86	88,23	89,49	91,29	91,88
15. Nivel de formación en el cuidado de cosas:	93,08	95,14	91,27	89,07	69,54	76,98
16. Círculo humano que se vive en el Intisana:	94,92	90,40	95,07	93,23	80,93	80,79
17. Atención del docente los valores que el docente:	93,63	94,60	94,46	93,77	83,43	x
<b>Nivel de satisfacción</b>	<b>96%</b>	<b>92%</b>	<b>94%</b>	<b>93%</b>	<b>84%</b>	<b>86%</b>

### FUENTES DE COMUNICACIÓN

	2012	2010	2008	2006	2004	2002
Charlas para padres:	98,31	95,88	95,88	94,91	x	x
Entrevistas Dirigidas:	94,31	91,75	91,75	84,45	80,97	80,25
Ciudades:	98,44	96,10	96,10	98,88	93,89	90,04
Línea telefónica:	94,92	94,73	94,73	95,28	91,44	x
Página Web y APP:	97,08	94,72	94,72	96,34	x	x
Boleros y servicios:	92,23	94,05	94,05	97,44	x	x
<b>Nivel de satisfacción</b>	<b>98%</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>	<b>97%</b>	<b>89%</b>	<b>85%</b>

### FORMACIÓN HUMANA Y ESPIRITUAL



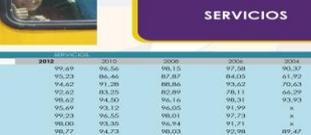
	2012	2010	2008	2006	2004	2002
18. Información sobre la evolución académica de su hijo:	94,42	89,00	92,24	88,40	76,56	76,47
19. Información sobre la evolución formativa de su hijo:	94,31	89,45	92,92	92,24	76,52	76,47
20. Información sobre la evolución disciplinaria de su hijo:	95,23	92,20	94,45	92,61	x	x
21. Atención que recibe de los directivos:	97,08	91,28	95,64	93,53	79,88	80,25
22. Atención que recibe del docente:	96,77	89,47	94,30	91,94	x	x
23. Atención que recibe de los profesores:	88,77	83,72	88,32	78,63	90,17	82,84
24. Atención que recibe del Intisana:	93,54	92,95	93,94	86,69	75,82	78,25
25. Atención del Director cuando ha solicitado orientación en algún tema:	93,54	86,93	94,94	90,00	76,50	82,84
26. Atención del Director cuando han tenido quejas:	90,77	86,93	91,28	99,84	72,25	45,88
27. Satisfacción con las soluciones como respuesta a su hijo:	90,31	81,88	87,98	94,38	64,31	45,88
28. Atención de Directivos cuando han tenido quejas:	97,08	81,88	92,02	93,05	73,27	x
29. Satisfacción con las soluciones como respuesta a su hijo:	88,44	93,35	94,23	93,07	78,43	72,89
30. Labor que les va a cabo los Maestros Encargados:	96,34	91,52	96,33	93,04	84,91	67,75
31. Actividades que se realizan para los padres de familia:	88,44	94,04	97,39	94,94	87,00	92,2
32. Calidad de las comunicaciones que se hacen en el Intisana:	96,44	94,04	97,39	94,94	87,00	92,2
33. Actividades de orientación familiar:	96,44	94,04	97,39	94,94	87,00	92,2
<b>Nivel de satisfacción</b>	<b>95%</b>	<b>89%</b>	<b>94%</b>	<b>92%</b>	<b>76%</b>	<b>76%</b>



### SERVICIOS



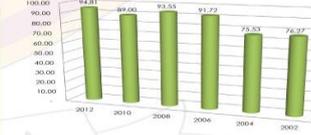
	2012	2010	2008	2006	2004	2002
34. Atención de Directivos cuando han solicitado orientación en algún tema:	99,49	96,56	98,15	97,58	90,37	91,96
35. Atención de Directivos cuando han tenido quejas:	95,23	88,44	87,87	84,05	61,92	47,84
36. Información sobre la evolución académica de su hijo:	94,42	89,00	92,24	88,40	76,56	76,47
37. Información sobre la evolución formativa de su hijo:	94,31	89,45	92,92	92,24	76,52	76,47
38. Información sobre la evolución disciplinaria de su hijo:	95,23	92,20	94,45	92,61	x	x
39. Atención que recibe de los directivos:	97,08	91,28	95,64	93,53	79,88	80,25
40. Atención que recibe del docente:	96,77	89,47	94,30	91,94	x	x
41. Atención que recibe de los profesores:	88,77	83,72	88,32	78,63	90,17	82,84
42. Atención que recibe del Intisana:	93,54	92,95	93,94	86,69	75,82	78,25
43. Atención del Director cuando ha solicitado orientación en algún tema:	93,54	86,93	94,94	90,00	76,50	82,84
44. Atención del Director cuando han tenido quejas:	90,77	86,93	91,28	99,84	72,25	45,88
45. Satisfacción con las soluciones como respuesta a su hijo:	90,31	81,88	87,98	94,38	64,31	45,88
46. Atención de Directivos cuando han tenido quejas:	97,08	81,88	92,02	93,05	73,27	x
47. Satisfacción con las soluciones como respuesta a su hijo:	88,44	93,35	94,23	93,07	78,43	72,89
48. Labor que les va a cabo los Maestros Encargados:	96,34	91,52	96,33	93,04	84,91	67,75
49. Actividades que se realizan para los padres de familia:	88,44	94,04	97,39	94,94	87,00	92,2
50. Calidad de las comunicaciones que se hacen en el Intisana:	96,44	94,04	97,39	94,94	87,00	92,2
51. Actividades de orientación familiar:	96,44	94,04	97,39	94,94	87,00	92,2
<b>Nivel de satisfacción</b>	<b>97%</b>	<b>92%</b>	<b>94%</b>	<b>92%</b>	<b>79%</b>	<b>80%</b>



### RELACION FAMILIA-COLEGIO.



	2012	2010	2008	2006	2004	2002
52. Información sobre la evolución académica de su hijo:	94,42	89,00	92,24	88,40	76,56	76,47
53. Información sobre la evolución formativa de su hijo:	94,31	89,45	92,92	92,24	76,52	76,47
54. Información sobre la evolución disciplinaria de su hijo:	95,23	92,20	94,45	92,61	x	x
55. Atención que recibe de los directivos:	97,08	91,28	95,64	93,53	79,88	80,25
56. Atención que recibe del docente:	96,77	89,47	94,30	91,94	x	x
57. Atención que recibe de los profesores:	88,77	83,72	88,32	78,63	90,17	82,84
58. Atención que recibe del Intisana:	93,54	92,95	93,94	86,69	75,82	78,25
59. Atención del Director cuando ha solicitado orientación en algún tema:	93,54	86,93	94,94	90,00	76,50	82,84
60. Atención del Director cuando han tenido quejas:	90,77	86,93	91,28	99,84	72,25	45,88
61. Satisfacción con las soluciones como respuesta a su hijo:	90,31	81,88	87,98	94,38	64,31	45,88
62. Atención de Directivos cuando han tenido quejas:	97,08	81,88	92,02	93,05	73,27	x
63. Satisfacción con las soluciones como respuesta a su hijo:	88,44	93,35	94,23	93,07	78,43	72,89
64. Labor que les va a cabo los Maestros Encargados:	96,34	91,52	96,33	93,04	84,91	67,75
65. Actividades que se realizan para los padres de familia:	88,44	94,04	97,39	94,94	87,00	92,2
66. Calidad de las comunicaciones que se hacen en el Intisana:	96,44	94,04	97,39	94,94	87,00	92,2
67. Actividades de orientación familiar:	96,44	94,04	97,39	94,94	87,00	92,2
<b>Nivel de satisfacción</b>	<b>95%</b>	<b>89%</b>	<b>94%</b>	<b>92%</b>	<b>76%</b>	<b>76%</b>



### GRADO GENERAL DE SATISFACCIÓN CON LA INSTITUCIÓN.



AÑO	2012	2010	2008	2006	2004	2002
<b>Nivel de satisfacción</b>	<b>98%</b>	<b>95%</b>	<b>97%</b>	<b>97%</b>	<b>99%</b>	<b>90%</b>



"Gracias queridos padres por sus sugerencias, confianza y compromiso para cada día seguir mejorando en el Intisana"

Enrique Pérez García - Director General

**ANEXO 29**  
**CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN 2015.**

<b>COLEGIO INTISANA</b>	
<i>GESTION DE CALIDAD TOTAL</i>	
CALENDARIO DE IMPLANTACION, año 2015	
FASE / DETALLE	MESES
	e n e n e e f f e e m a a m m a a m m j n j n j l j l s e c n o d e t v i c
<b>1 Información</b>	
Informe del año anterior a CD	X
Estudio de Planificación Estratégica en CD	X
<b>2 PLANIFICACION</b>	
Análisis de la situación inicial dep. CD	X
Estudio del campo de acción	X
Autoevaluación estructural CD	
Misión - Visión	X
Autoevaluación Inicial CD	X X
Objetivos	X
Plan de acción	
Actividades	X
Cronograma	X
Autoevaluación departamental	X
<b>3 ORGANIZACIÓN</b>	
Análisis de recursos disponibles	
De Personal	X
Materiales. Inventarios	X
Análisis de necesidades	X
Análisis de procesos y documentos claves	X



**ANEXO 30**  
**REPORTAJE: INTISANA ENTRE LOS 10 MEJORES COLEGIOS PRIVADOS DE**  
**ECUADOR**

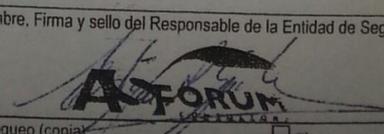
**Intisana entre los 10 mejores colegios privados de Ecuador**

Foto del Ministro de Educación haciendo entrega del trofeo como colegio ganador al Director General del colegio Intisana.



<http://www.intisana.com/noticias/academicas/1792-intisana-entre-los-10-mejores-colegios-privados-de-ecuador> 1ro de febrero del 2015

**ANEXO 31**  
**INFORME DE CUMPLIMIENTO DEL MUNICIPIO DE QUITO SOBRE PRÁCTICAS**  
**AMBIENTALES.**

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO			
SECRETARÍA DE AMBIENTE			
INFORME TÉCNICO DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE GUÍAS DE PRÁCTICAS AMBIENTALES			
COMERCIO BÁSICO: SECTOR RESTAURANTES			
			1472
<b>1. DATOS GENERALES DEL REGULADO</b>			
1.1 Número de registro del Establecimiento: 120000R-AZ00	Fecha (aa/mm/dd): 2012/01/09	Inspección <input checked="" type="checkbox"/> Re inspección <input type="checkbox"/> Seguimiento <input type="checkbox"/>	Hora: 14:11
1.2 Razón Social: COLEGIO INT. AIA	Representante del Establecimiento: JUAN MURAS		Teléfonos: 2244128
1.3 Dirección del Establecimiento: AV. D. SUAREZ EN HARPO, BOLLE	Teléfonos: 2244128		
1.4 Descripción de la actividad: Asaderos ( ), Marisquerías ( ), Otros: COMEDOR ESCOLAR			
Califique de acuerdo a la siguiente escala: A = cumple. C = no cumple.			<b>CALIFICACIÓN</b>
			A    C
<b>2. LINEAMIENTOS BÁSICOS DE CUMPLIMIENTO AMBIENTAL</b>			
<b>2.1 GESTIÓN DE RESIDUOS</b>			
2.1.1 Los residuos de alimentos, aceites y grasas usadas (orgánicos) se recogen en recipientes tapados sin roturas, con bolsas plásticas en su interior, y se mantienen fuera del área de preparación de alimentos y atención al cliente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Observación			
2.1.2 El almacenamiento de los residuos se realiza en áreas ventiladas y techadas, manteniendo condiciones higiénicas que eviten la generación de vectores (insectos, roedores) y olores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Observación			
2.1.3 Los residuos inorgánicos (envases y embalajes) se clasifican en la fuente de acuerdo al tipo de material (cartón, vidrio, papel, plásticos) para una disposición que priorice el reciclaje y reutilización, salvo el caso de envases de productos químicos de desinfección y limpieza que serán entregados al recolector municipal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Observación			
2.1.4 El exterior del establecimiento (acera, patios) se mantiene limpio, especialmente en marisquerías y asaderos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Observación			
2.1.5 Los residuos provenientes de la limpieza y mantenimiento de trampas de grasa no son desechados a la red de alcantarillado. Se mantiene registro de su entrega a los gestores ambientales autorizados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Observación			
<b>2.2 GESTIÓN ANTE RIESGOS</b>			
2.2.1 Los detergentes y desinfectantes son identificados y guardados de acuerdo a las recomendaciones del fabricante y fuera del área de procesamiento de los alimentos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Observación			
<b>2.3 EMISIONES ATMOSFÉRICAS Y RUIDO</b>			
2.3.1 Las emisiones de las fuentes de ruido (equipos de sonido, generadores, baterías de ventilación, extracción de aire y equipos de refrigeración), están controladas, de modo que en el exterior no se rebasen los límites permitidos de acuerdo a la zonificación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Observación			
2.3.2 Se cuenta con campanas de extracción y/o filtros de condensación de grasa, filtros de carbón activado u otros cuyo funcionamiento garantice el control de emisiones gaseosas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Observación			
2.3.3 Las fuentes de combustión (generadores, calderos) registran las horas de funcionamiento y fechas de mantenimiento realizado anualmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Observación			
<b>2.4 DE AGUAS RESIDUALES NO DOMÉSTICAS</b>			
2.4.1 Se cuenta con trampas de grasa localizadas en los conductos de desagüe de lavabos, lavaplatos u otros aparatos sanitarios, para la separación de la grasa contenida en las descargas líquidas antes de verterlas al alcantarillado.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Observación			
2.4.2 La grasa, aceite y sólidos removidos se envasan en recipientes herméticos y resistentes a impactos, localizados en áreas donde no existan sumideros, canaletas, ni exista el riesgo de derrames hacia los sistemas de alcantarillado.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Observación			
<b>PARA USO EXCLUSIVO DE LA ENTIDAD DE SEGUIMIENTO GPA/DAM</b>			
El Establecimiento CUMPLE con la totalidad de los lineamientos GPA		<input checked="" type="checkbox"/>	
El Establecimiento requiere de un Acta de Compromiso para Cumplimiento (ACC) para la implementación de las GPA		<input type="checkbox"/>	
El Establecimiento INCUMPLE con la re inspección/seguimiento/renovación		<input type="checkbox"/>	
Nombre y Firma del Responsable del Establecimiento		Nombre, Firma y sello del Responsable de la Entidad de Seguimiento	
			
Acta de Compromiso (copia)	<input type="checkbox"/>	Lista de chequeo (copia)	<input type="checkbox"/>
Formato de informes de emergencias	<input type="checkbox"/>	Folleto de GPA	<input type="checkbox"/>
Clave catastral: 112002012	No. empleados: 32	Fecha inicio operación: julio 1999	Orden de Pago
RUC 199100112001	No. local: 1	Fecha de registro: 11/04/2011	Comprobante

## ANEXO 32

# CERTIFICADO DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES



**Ministerio de Relaciones Laborales**

REPUBLICA DEL ECUADOR

Oficio No. 003-KDJ-MRL-2013

COLEGIO INTISANA

REPRESENTANTE LEGAL

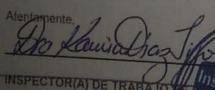
De mis consideraciones:

De conformidad con lo dispuesto en el Art. 545 del Código de Trabajo y en razón de que al momento de realizar la inspección integral para verificar el cumplimiento de obligaciones patronales no se presentó la documentación requerida o completa, de conformidad con los artículos 627 y 545 numeral 4 del Código de Trabajo, se convoca al Representante del Colegio Intisana a la AUDIENCIA, a llevarse a cabo el día Lunes 22 de Abril del 2013, a las 15H00, en el tercer piso de la Inspectoría de Trabajo, ubicado en la calle Clemente Ponce N15-59 y Piedrahita (Oficina 21) de la ciudad de Quito, a fin de que presente originales y copias certificadas por la empresa, de los documentos que justifiquen el cumplimiento de las obligaciones laborales de su representada, conforme del siguiente detalle:

a) Nómina total de los trabajadores de la Empresa	<input checked="" type="checkbox"/>
b) Planillas consolidadas de pagos de aportes al IESS/certificado de fiel cumplimiento del IESS (Últimos tres mes con sus respectivos soportes de pago)	<input checked="" type="checkbox"/>
c) Roles de pago ( los últimos 3 meses)	<input checked="" type="checkbox"/>
d) Soporte de pago de horas extraordinarias y suplementarias	<input checked="" type="checkbox"/>
e) Registro de entrada y salida del trabajo ( Tarjetas o biométrico/control Manual)	<input checked="" type="checkbox"/>
f) Contratos de trabajo debidamente legalizados (enero 2011- a la fecha) - Avisos de entrada al IESS <input type="checkbox"/> - Actas de finiquito/avisos de salida al IESS <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
g) Formularios de pago de los décimos tercero y cuarta remuneración (2011-2012)	<input checked="" type="checkbox"/>
h) Formulario de utilidades (2011) Certificación bancaria de acreditación o copias de los cheques y egreso de pago realizado	<input checked="" type="checkbox"/>
i) Compensación por Salario Digno Certificación bancaria de acreditación o copias de los cheques con los egreso de pago realizado	<input checked="" type="checkbox"/>
j) Contratos de trabajo de personal con discapacidad y los carnés del CONADIS Archivo digital de cada carnés del CONADIS, en archivos separados.	<input checked="" type="checkbox"/>
k) Contratos de trabajo mayores de 15 años y menores de 18, con el correspondiente examen de aptitud del Ministerio de Relaciones Laborales.	<input checked="" type="checkbox"/>
l) Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado	<input checked="" type="checkbox"/>
m) Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo - Plan mínimo de prevención de riesgos en el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>
n) Contratos de trabajo del personal extranjero (2011-2012) - Carnet ocupacional <input checked="" type="checkbox"/> - Certificación Laboral <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
o) Contratos de servicios complementarios, servicios técnicos especializados y servicios Profesionales/ autorización de actividades complementarias.	<input checked="" type="checkbox"/>
p) Contratos de trabajo de médico ocupacional - trabajador social (título profesional).	<input checked="" type="checkbox"/>
q) Autorización de horario de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>
r) Copia del RUC	<input checked="" type="checkbox"/>

**SE ADVIERTE LA OBLIGACIÓN DEL EMPLEADOR, DE SEÑALAR CASILLERO JUDICIAL PARA FUTURAS NOTIFICACIONES.**

Atentamente,



INSPECTOR(A) DE TRABAJO

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES



RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN

RECIBÍ CONFORME

República del Salvador Nro. 34-183  
Tel. + (503) 9  
www.relationslaboales

## ANEXO 33

### DOCUMENTOS CERTIFICANDO PREMIOS INTERNACIONALES GANADOS POR EL COLEGIO INTISANA



Houston, 02 de febrero de 2010,

**Arq. Enrique Perez Garcia**

**COLEGIO INTISANA**

**Presente.-**

De mi mayor consideración:

Un gusto saludarlo en representación de la Confederación Mundial de Negocios, tengo el placer de comunicarle que su representada **COLEGIO INTISANA**; ha sido elegida ganadora del premio empresarial **“THE BIZZ 2010”**, como una de las empresas más destacadas de su país en el giro de Servicios educativos.

Para nuestra organización, **WORLD CONFEDERATION OF BUSINESSES**, será un honor poder otorgarle este reconocimiento empresarial más importante del mundo; por lo que le hacemos llegar nuestras más sinceras felicitaciones y esperamos que compartan este galardón con sus colaboradores, socios, clientes, proveedores y con la comunidad empresarial internacional.

**“THE BIZZ 2010”** se llevará a cabo **el próximo 29 de mayo, en el Hilton Américas de la ciudad de Houston, Texas.**

Seguros de compartir su alegría por el logro alcanzado, me despido con la ilusión de poder felicitarlos, en la ceremonia de premiación **“THE BIZZ 2010”**, a realizarse en Houston, Texas.

Un fuerte abrazo.

Atentamente,

**JESUS J. MORAN**

**Chief Executive Officer**

**World Confederation of Businesses**

A

Colegio Intisana Unidad Educativa Experimental

Atención: Gerencia.

Estimados Señores,

La Asociación Brasileña de Incentivo a la Calidad - ABIQUA tiene la honra de llevar a conocimiento que, en consecuencia del Padrón de Calidad de los productos/servicios presentados al mercado Colegio Intisana Unidad Educativa Experimental está siendo indicada al prestigioso Premio Calidad Sudamérica, representado por el Trofeo Incentivo.

La 18ª Edición del Premio Calidad Sudamérica será realizada en ceremonia solemne en los Salones Nobles del São Paulo Airport Marriot Hotel, el día 21/Noviembre/2009, donde contará con la participación de las mejores empresas e instituciones de América Latina, que así como Vuestra Señoría hacen justicia a este significativo laurel. El evento contará también con la presencia de autoridades y exponentes de la prensa nacional e internacional, que proporcionaran amplia cobertura periodística al evento.

Líneas abajo, envió las informaciones complementarias: Quienes somos, Categorías del premio, Premio Sapiens, Intercambio Cultural, criterios de indicación, responsables de la indicación, beneficios, cronograma de la 18ª Edición, premiados de la 17ª Edición y los códigos de acceso para navegar en nuestro portal [www.abiqua.org.br](http://www.abiqua.org.br).

Aguardo vuestros comentarios y quedo a disposición.

Atentamente,

Adriana Luna

ABIQUA - Associação Brasileira de Incentivo à Qualidade



Ciudad de Panamá, 20 de Mayo de 2009

Sres.

**COLEGIO INTISANA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL**

Atención:

**ENRIQUE PEREZ GARCIA**

**RECTOR**

Estimado **Sr. ENRIQUE PEREZ GARCIA,**

En nombre de Latin American Quality Institute (LAQI), institución líder de fomento a la Calidad Total con sede en la Ciudad de Panamá, tengo la honra de indicar que **COLEGIO INTISANA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL** ha sido declarada ganadora del Reconocimiento Empresarial más importante de Latinoamérica, el Latin American Quality Awards 2009, que en esta edición será celebrado en la Ciudad de Panamá, durante los días 12, 13 y 14 de Noviembre de 2009.

La selección de **COLEGIO INTISANA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL** se concretó luego de un intenso trabajo de nuestro Comité de Selección amparado por convenios internacionales de intercambio de información así como un novedoso sistema de confirmación de datos realizado por nuestro Contact Center que a través del "Vox Populi" pudo investigar en cada país latinoamericano aquellas empresas, instituciones, directivos y empresarios más destacados y de esta manera pudimos llegar a la selecta lista de ganadores en todo Latinoamérica. Este trabajo que iniciamos el pasado 15 de Octubre culminó exitosamente el día 30 de Abril, han sido 180 días de exhaustiva búsqueda por aquellos que lograran diferenciarse en los mercados que actúan.

LAQI es respaldado por 15 organizaciones en los 5 continentes, quienes avalan nuestras operaciones así como las certificaciones que emitimos en Latinoamérica, este respaldo y reconocimiento es único en Latinoamérica, lo que hace que las certificaciones emitidas por nuestra organización sean reconocidas en más de 100 países fomentando de esta manera el desarrollo de las empresas e instituciones latinoamericanas en todo el mundo.

Para **COLEGIO INTISANA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL** tenemos beneficios exclusivos, los cuales siguen en adjunto, que harán que su posicionamiento en el mercado nacional e internacional se vea fortificado, de esta manera estará diferenciándose de la competencia, agregando valor a su marca y buen nombre, así como fortaleciendo el relacionamiento con sus clientes internos y externos al ser condecorado y certificado por el Organismo de Fomento y Promoción de la Calidad Total más importante de Latinoamérica. Agradezco vuestra atención y quiero que sepa que me encuentro a su entera disposición los 365 días del año.

Atentamente,

Daniel Maximilian Da Costa

President & CEO

Latin American Quality Institute

Main Panamá: (507) 2029505



**Lima, Febrero de 2009**

***Distinguido:***

***Álvaro Calderón G.***

***Colegio Intisana - Unidad Educativa Experimental***

***Presente.-***

*Nos dirigimos nuevamente a usted, en esta oportunidad para indicarle que habiendo sido nominado por nuestro Comité, para recibir el Premio a la Excelencia Educativa 2009, en reconocimiento a su altísima calidad investigadora que se une a su capacidad emprendedora, su permanente búsqueda de la excelencia, así como su destacado compromiso social, recibirá los siguientes reconocimientos:*

- 1. -Trofeo en Honor a la Excelencia Educativa 2009.***
- 2. -Título y Medalla de Doctor en Filosofía de la Educación.***
- 3. -Título y Medalla de Maestría en Tecnología Educativa en Iberoamérica.***

*Estos reconocimientos le serán entregados en la Ceremonia de Premiación, en el marco de una Gran Cena de Gala.*

*Esperamos que Ud. sea parte de la selecta relación de ganadores del Premio Iberoamericano 2009 y que pueda estar presente en nuestra ceremonia de premiación.*

*Agradeciendo por anticipado la atención que se sirva brindar a la presente, le reitero los sentimientos de mi especial consideración y estima.*

*Atentamente,*

***Lic. Miluska Céspedes A.***

***Gerente de Relaciones Internacionales***

***(511) 3173800***

***Cel. (511) 99780-5457***

**ANEXO 34**  
**ESTADO DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL**  
**2013 Y 2014.**

ESTADO DE RESULTADO

EXTRACTO GASTOS DE PERSONAL

**AÑO 2013.**

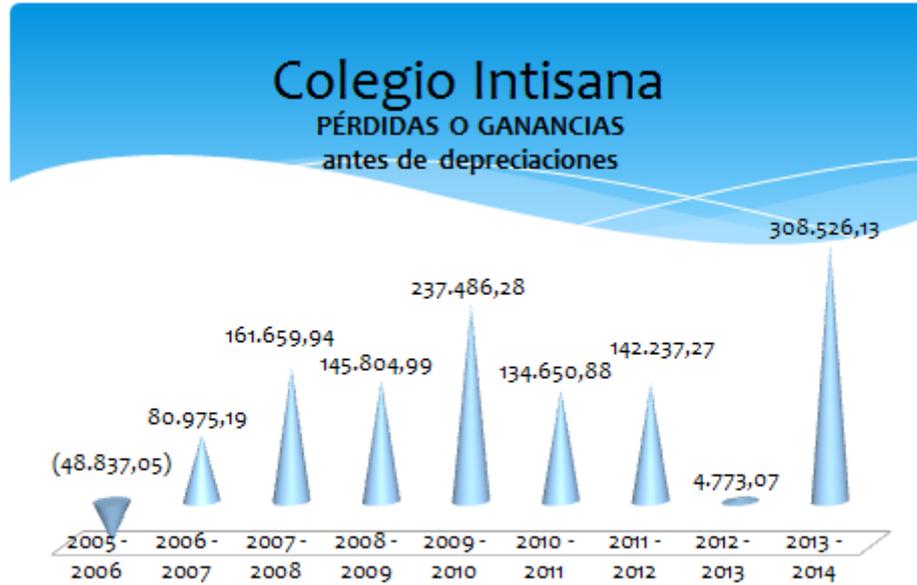
521	PERSONAL	3,012,389.98
	-----	
5210	GASTOS TOTALES PERSONAL	3,012,389.98
	-----	
52101	SUELDOS SALARIOS BENEF. SOCIAL	3,012,389.98
	-----	
5210101	SUELDOS Y SALARIOS	1,288,660.31
5210102	DECIMO TERCER SUELDO	184,675.70
5210103	DECIMO CUARTO SUELDO	43,812.32
5210104	IESS APORTE PATRONAL	256,379.20
5210105	IESS FONDO DE RESERVA	152,123.20
5210106	SUBSIDIO FAMILIAR	111,780.00
5210107	SUBSIDIO DE ANTIGUEDAD	110,244.48
5210109	BONIFICACIONES	346,566.00
<b>5210110</b>	<b>HORAS EXTRAS</b>	<b>258,458.46</b>
5210111	INDEMNIZACION DESAHUCIO	28,316.31
5210112	INDEMNIZACION DESPIDO INTEMPES	36,328.04
5210113	UNIFORMES PERSONAL	3,418.84
5210114	VARIOS PERSONAL	20,300.43
5210115	SEGURO MEDICO EMPLEADOS	161,337.21
5210116	VACACIONES ANUALES	9,322.81
5210117	DONACIONES PERSONAL	666.67

ESTADO DE RESULTADOS  
EXTRACTO GASTOS DE PERSONAL  
AÑO 2014.

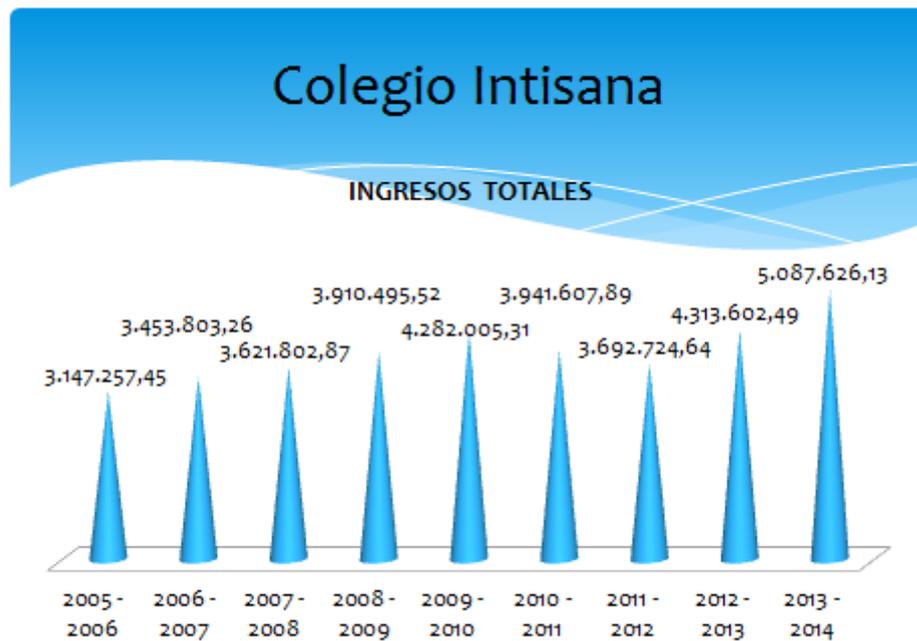
521	PERSONAL	4,337,371.51
	-----	
5210	GASTOS TOTALES PERSONAL	4,337,371.51
	-----	
52101	SUELDOS SALARIOS BENEF. SOCIAL	4,337,371.51
	-----	
5210101	SUELDOS Y SALARIOS	1,425,810.26
5210102	DECIMO TERCER SUELDO	181,961.93
5210103	DECIMO CUARTO SUELDO	50,106.74
5210104	IESS APORTE PATRONAL	268,564.51
5210105	IESS FONDO DE RESERVA	168,875.33
5210106	SUBSIDIO FAMILIAR	117,035.58
5210107	SUBSIDIO DE ANTIGUEDAD	112,195.88
5210109	BONIFICACIONES	342,951.41
5210110	HORAS EXTRAS	125,102.40
5210111	INDEMNIZACION DESAHUCIO	51,835.49
5210112	INDEMNIZACION DESPIDO INTEMPES	26,624.50
5210113	UNIFORMES PERSONAL	5,160.17
5210114	VARIOS PERSONAL	12,952.38
5210115	SEGURO MEDICO EMPLEADOS	201,994.30
5210116	VACACIONES ANUALES	4,863.75
5210118	RESERVA JUBILACION PATRONAL	141,336.88

## ANEXO 35

### Informe comparativo de resultados financieros 13-14

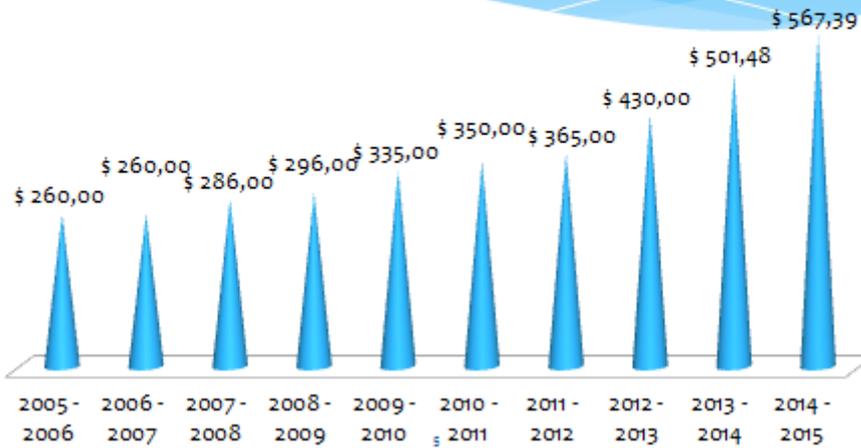


NOTA: En el año 2014 se cargó contablemente el valor del registro actuarial histórico del Colegio por 1'200.000, dejando una pérdida contable de 400.000



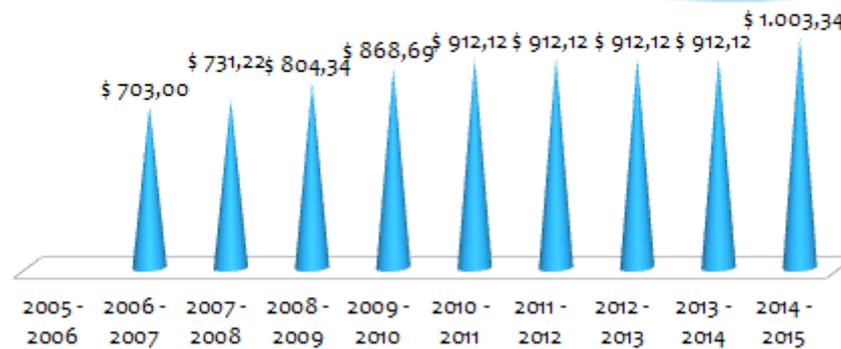
# Colegio Intisana

## VALOR DE PENSIONES



# Colegio Intisana

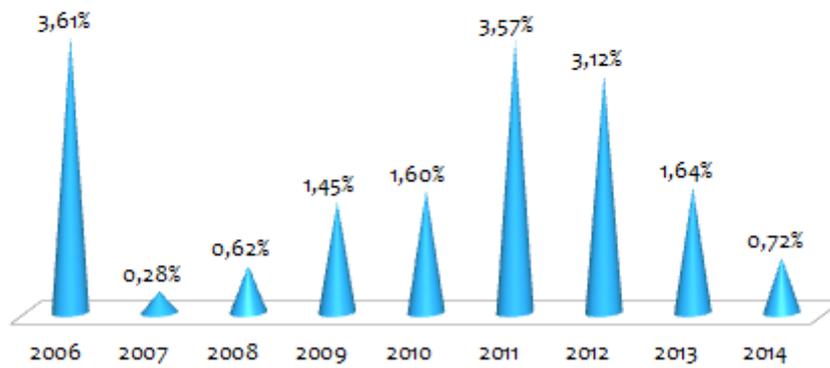
## SUELDO MÍNIMO DE PROFESOR



Adicionalmente existe el sueldo variable que depende de los siguientes criterios:  
número de hijos, antigüedad, título profesional y encargos administrativos

# Colegio Intisana

PORCENTAJE DE PENSIONES NO PAGADAS,  
RESPECTO AL INGRESO TOTAL



7

## ANEXO 36

Factura de valores a pagar a FUNDIBEQ en el 2015 por parte del Colegio Intisana.



### COLEGIO INTISANA

AV. OCCIDENTAL 5329 Y MARCOS JOFFRE  
QUITO (ECUADOR)

**Identificación Fiscal:** 1791700112001

**Fecha:** 16 de marzo de 2015

**Factura Núm.:** A 2015/18

### CONCEPTO

Anualidad 2015

Miembro "Asociado" de la Fundación Iberoamericana  
para la Gestión de la Calidad

**Importe:** 370,00 Euros

**Importe en USD :** 473 USD

No sujeta a IVA

Forma de pago: **Por favor, hacer referencia al número de factura**

Transferencia bancaria a una de las  
siguientes cuentas:

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria

Cuenta nº 0182-4927-53-0011511719

Pº de la Castellana, 108 - 28046 Madrid  
España

BIC (SWIFT): BBVAESMM

IBAN: ES48 0182 4927 5300 11511719

Santander Central Hispano

Cuenta nº 0049-1892-67-2910208267

Pl. de Canalejas, 1 - 28014 Madrid  
España

BIC (SWIFT): BSCHEM33

IBAN: ES20 0049 1892 6729 1020

## ANEXO 37

### ÍNDICE DE TABLAS Y APÉNDICES

#### **Tablas:**

- Tabla 1. Resumen del anexo 10, calendario de implantación del modelo FUNDIBEQ en el Colegio Intisana.
- Tabla 2: Pregunta uno del criterio uno de la matriz de autoevaluación por consenso del modelo FUNDIBEQ.
- Tabla 3: Calificaciones puntuadas por el Consejo Ejecutivo en la implantación del modelo FUNDIBEQ en el Colegio Intisana.
- Tabla 4: Áreas de mejora propuestas por el Consejo Ejecutivo al CACCI.
- Tabla 5. Resumen del anexo 10, calendario de implantación del modelo FUNDIBEQ en el Colegio Intisana para el año 2015.
- Tabla 6. Análisis del cambio en la gestión antes y después de aplicar el modelo FUNDIBEQ.

#### **Apéndices:**

- Anexo 1: Memo de gerencia iniciando proceso de calidad.
- Anexo 2: Memo de subgerencia, selección del modelo FUNDIBEQ.
- Anexo 3: Cambios en la Misión y Visión del Colegio Intisana.
- Anexo 4: Adaptación del criterio 1, del modelo FUNDIBEQ.
- Anexo 5: Adaptaciones a la matriz de autoevaluación por cuestionario A.
- Anexo 6: Adaptaciones a la matriz de autoevaluación por cuestionario B.
- Anexo 7: Matriz de evaluación de talleres de calidad aplicada en el Colegio Intisana.
- Anexo 8: Matriz de reunión de consenso aplicada en el Colegio Intisana.
- Anexo 9: Cuestionario para la autoevaluación de departamento aplicado en el Colegio Intisana.
- Anexo 10: Calendario de implantación del modelo FUNDIBEQ en el Colegio Intisana 2014.
- Anexo 11: Email: envió el formulario de autoevaluación a para directivos.
- Anexo 12: Resultados de la autoevaluación por cuestionarios.
- Anexo 13: Fotos de reunión de consenso para determinar valoración de los criterios del modelo FUNDIBEQ en su aplicación en el Colegio Intisana.
- Anexo 14: Criterios de avance o metas a seguir en cada departamento.
- Anexo 15: Adaptación del proceso administrativo, rueda Deming a la gestión departamental del Colegio Intisana.

- Anexo 16: Logros realizados por los grupos de calidad 2014.
- Anexo 17: Ejemplo de matriz de trabajo de evaluación departamental.
- Anexo 18: Informe de evidencias.
- Anexo 19: Encuestas a padres de familia. Tabulación.
- Anexo 20: Datos de matrícula del establecimiento educativo desde el 2007.
- Anexo 21: Respuestas de evaluación profesores.
- Anexo 22: Ejemplo de evaluación de profesores de 6to grado por alumnos.
- Anexo 23: Mapa estratégico de procesos del Colegio Intisana.
- Anexo 24: Indicadores de gestión del Colegio Intisana.
- Anexo 25: Encuesta de satisfacción con proveedores.
- Anexo 26: Revista interna del Colegio Intisana.
- Anexo 27: Revista con informe de la gestión de calidad del Colegio Intisana.
- Anexo 28: Informe en sitio web del Colegio Intisana sobre calidad.
- Anexo 29: Calendario de implementación 2015. Primer cuatrimestre.
- Anexo 30: Reportaje: Intisana entre los 10 mejores colegios privados de Ecuador.
- Anexo 31: Informe de cumplimiento del Municipio de Quito sobre prácticas ambientales.
- Anexo 32: Certificado del Ministerio de Relaciones Laborales sobre el cumplimiento de obligaciones.
- Anexo 33: Documentos certificando premios internacionales ganados por el colegio Intisana.
- Anexo 34: Estado de resultados de la gestión del departamento de personal 2013 y 2014.
- Anexo 35: Informe comparativo de resultados financieros 13-14.
- Anexo 36: Factura de valores a pagar a FUNDIBEQ en el 2015 por parte del Colegio Intisana.
- Anexo 37: Índice de cuadros y apéndices.