

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA
UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL UTILIZANDO EL
MODELO DE CALIDAD DE LA EFQM (FUNDACIÓN EUROPEA
PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD)”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ANDREA ESCOBAR NARANJO
DIRECTOR: FREDDY ARÉVALO**

QUITO, SEPTIEMBRE 2013

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Mba. Freddy Arévalo

INFORMANTES:

Ing. Mayra Beltrán

Ing. Vicente Torres

DEDICATORIA

Dedicado a Dios el mentor de mi vida, por dejarme culminar con éxito mi formación profesional.

A mis padres, Sandra y Francisco por todo su apoyo incondicional, por sus horas de desvelo, por sus consejos y por ser el ejemplo más grande de amor y dedicación en mi vida.

A mi hermana Francis, por compartir su vida junto a la mía y dejarme ser su ejemplo de vida.

A mi novio Luis, por su compañía en cada paso de mi carrera profesional, por todo su apoyo, por su paciencia, y sobre todo por su amor.

Porque sin ustedes no sería quién soy ahora.

¡Les amo infinitamente!

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios por darme todo en la vida, aún más por las capacidades físicas, intelectuales y económicas para desarrollarme profesionalmente.

Gracias a la Pontificia Universidad Católica y a los maestros que desinteresadamente brindan todo sus conocimientos y experiencias a todos sus nosotros, en especial a Freddy Arévalo mi director de tesis, quien ha dedicado su valioso tiempo para guiar este trabajo.

Gracias a Mayra Beltrán y a Vicente Torres, lectores de mi tesis, por sus enseñanzas en el aula de clases y por su paciencia para revisar este trabajo.

A los amigos CGPI, mil gracias por todo el conocimiento que me han brindado y por estar muy pendientes de mí y de mi titulación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANALISIS EXTERNO, 3

- 1.1 EVOLUCIÓN DE LA EDUCACIÓN EN EL ECUADOR, 3
- 1.2 LEY ORGANICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL, LOEI, 8
 - 1.2.1 Principios de la LOEI, 9**
 - 1.2.2 Sistema Nacional de Educación, 12**
 - 1.2.3 Estructura del Sistema Nacional de Educación, 12**
 - 1.2.3.1 No Escolarizada, 13
 - 1.2.3.2 Escolarizada, 14
 - 1.2.4 Tipos de Instituciones Educativas, 16**
 - 1.2.4.1 Instituciones Educativas Públicas, 16
 - 1.2.4.2 Instituciones Educativas Fiscomisionales, 17
 - 1.2.4.3 Instituciones Educativas Particulares, 17
- 1.3 LA CALIDAD EN EL SECTOR EDUCATIVO ECUATORIANO, 18
- 1.4 INCIDENCIA DE LA EDUCACIÓN EN LA ECONOMÍA DE UN PAÍS, 23
- 1.5 ANÁLISIS DEL EVOLUCIÓN DE LA EDUCACIÓN EN EL ECUADOR, 25
 - 1.5.1 Análisis FODA de la educación privada en el Ecuador, 27**

2 ANALISIS INTERNO, 30

- 2.1 INFORMACIÓN UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL, 30
 - 2.1.1 Historia, 30**
 - 2.1.2 Misión, 31**
 - 2.1.3 Visión, 32**
 - 2.1.4 Estructura Organizacional, 32**
 - 2.1.5 Estrategia, 34**
 - 2.1.6 Objetivos y Planes Operativos, 36**
 - 2.1.7 Desarrollo académico, 36**
 - 2.1.8 Alianzas y convenios, 40**
 - 2.1.8.1 Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura – UNESCO, 41
 - 2.1.8.2 Salinas de Guaranda, 42
 - 2.1.8.3 IBEC, 43

- 2.1.9 Servicios Extracurriculares, 44**
 - 2.1.9.1 Tareas Dirigidas, 44
 - 2.1.9.2 Comedor Escolar, 45
 - 2.1.9.3 Transporte Estudiantil puerta a puerta, 45
 - 2.1.9.4 Nivelación de Ingles, 46
 - 2.1.9.5 Ecoturismo Nacional y Salidas Internacionales, 46
- 2.1.10 Recurso Humano, 47**
 - 2.1.10.1 Docente, 49
 - 2.1.10.1.1 Sección Primaria, 49
 - 2.1.10.1.2 Sección secundaria, 51
 - 2.1.10.2 Administrativos y de servicio, 52
- 2.1.11 Infraestructura, 53**
 - 2.1.11.1 Sistemas y tecnología, 54
- 2.1.12 Cultura organizacional, 55**

3 CALIDAD, 57

- 3.1 INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD, 57
- 3.2 DEFINICIONES DE CALIDAD, 59
- 3.3 MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL, 60
 - 3.3.1 Modelo Deming, 61**
 - 3.3.2 Malcolm Baldrige, 62**
 - 3.3.3 EFQM, 65**
- 3.4 EL MODELO EFQM Y LAS NORMAS ISO 9000, 66
 - 3.4.1 Modelo EFQM, 66**
 - 3.4.1.1 Liderazgo, 68
 - 3.4.1.2 Política y Estrategia, 69
 - 3.4.1.3 Personas, 69
 - 3.4.1.4 Alianzas y Recursos, 70
 - 3.4.1.5 Procesos, 70
 - 3.4.1.6 Resultados en los Clientes, 71
 - 3.4.1.7 Resultados en las Personas, 71
 - 3.4.1.8 Resultados en la Sociedad, 71
 - 3.4.1.9 Resultados Clave, 72
 - 3.4.2 Normas ISO 9000, 72**
 - 3.4.2.1 Historia, 72
 - 3.4.2.2 ISO 9000, 73
 - 3.4.2.2.1 Principios de la Norma ISO 9000, 76
 - 3.4.3 Análisis Comparativo, 78**

4 DISEÑO DEL SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL MODELO EFQM, 82

- 4.1 NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DEL MODELO EFQM FRENTE A LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL, 82
 - 4.1.1 Liderazgo, 82
 - 4.1.2 Planificación y Estrategia, 85
 - 4.1.3 Personal de la Unidad Educativa Atenas School, 86
 - 4.1.4 Colaboradores y Recursos, 88
 - 4.1.5 Procesos, 90
 - 4.1.6 Resultados en los usuarios del servicio educativo, 91
 - 4.1.7 Resultados en el personal, 92
 - 4.1.8 Resultados en el entorno de la Unidad Educativa Atenas School, 93
 - 4.1.9 Resultados Claves de la Unidad Educativa Atenas School, 94
- 4.2 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL MODELO EFQM DE LA UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL, 96
 - 4.2.1 Liderazgo, 98
 - 4.2.2 Planificación y estrategia, 105
 - 4.2.3 Personal de la Unidad Educativa Atenas School, 114
 - 4.2.4 Colaboradores y recursos, 120
 - 4.2.5 Procesos, 126
 - 4.2.6 Resultados en los usuarios del servicio educativo, 129
 - 4.2.7 Resultados en el personal, 132
 - 4.2.8 Resultados en el entorno de la Unidad Educativa Atenas School, 134
 - 4.2.9 Resultados claves de la Unidad Educativa Atenas School, 136
- 4.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL MODELO EFQM DE LA UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL, 137

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 139

- 5.1 CONCLUSIONES, 139
- 5.2 RECOMENDACIONES, 144

BIBLIOGRAFÍA, 145

ANEXOS, 148

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo principal el diseño y documentación de un sistema de gestión de calidad para la Unidad Educativa Atenas School, aplicando el modelo de la Fundación Europea para la gestión de la Calidad (con sus siglas en inglés EFQM), con la finalidad de que la Unidad Educativa se desarrolle en el ámbito de la calidad y el mejoramiento continuo de sus procesos.

Como punto importante para el desarrollo del trabajo, se pretende identificar el estado actual en el que se desenvuelve la Unidad Educativa Atenas School en el ámbito de manejo de calidad, procesos y mejora continua.

A través de esta información y mediante la aplicación de conocimientos teóricos de la calidad total, se diseñará los nueve criterios establecidos por el modelo EFQM (Liderazgo, planificación y estrategia, personal, colaboradores y recursos, procesos, resultados en los usuarios del servicio educativo, en el personal, en el entorno y resultados claves de la Unidad Educativa).

También se realizará el levantamiento de los procesos y la estandarización de los mismos a través del manual de procedimientos, con la finalidad de que la Unidad Educativa Atenas School, gestione sus procesos y logre niveles óptimos de satisfacción a todos los grupos de interés.

INTRODUCCIÓN

La educación en el Ecuador está cosechando logros muy significativos para este sector.

En los últimos años se ha podido evidenciar la gestión mucho más eficiente del Ministerio de Educación, el mismo que a través de toda su trabajo ha logrado descentralizar la educación como consecuencia de la aplicación de estrategias para el mejoramiento de la calidad en el sistema educativo, logrando así eliminar las barreras de acceso que persistieron en el sector durante muchos años.

Con la creciente expansión de los centros de educación, las exigencias se tornan mucho más fuertes y crecen las confrontaciones entre los diferentes sectores de la educación (público y privado); generando una consecuente expectativa de mejoramiento en la calidad, tanto es así que según los estudios realizados hace 30 años, la educación privada alcanzaba tan solo un 18% y la pública un porcentaje mayor al 75%. Tras el boom del crecimiento educativo, en los últimos años la educación privada ocupa un 32 % reduciendo, a la pública a menos del 70%.

Debido al descuido al que estuvo expuesto el sector público educativo, considerando que la sociedad piensa que es ineficiente y partiendo de la comparación de las cifras, es evidente que la sociedad ecuatoriana en los últimos tiempos, a pesar de todas las

exigencias implementadas por el Ministerio de Educación sigue prefiriendo la educación privada.

Contrariamente a que la educación privada sea la de mayor elección para la sociedad, el pertenecer a este sector genera una gran inversión para la sociedad, por lo que se demanda mucho más compromiso a que se imparta una educación con elevado nivel de excelencia y calidad.

La Unidad Educativa Atenas School con 30 años de experiencia en la educación ha sido parte de grandes alianzas con entidades nacionales e internacionales que contribuyen a brindar una educación de alto nivel.

Para garantizar la calidad de sus servicios a la comunidad, la Unidad Educativa Atenas School ha visto la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad que le permita posicionar a la institución a nivel nacional e internacional y ser un referente de la educación privada en el Ecuador.

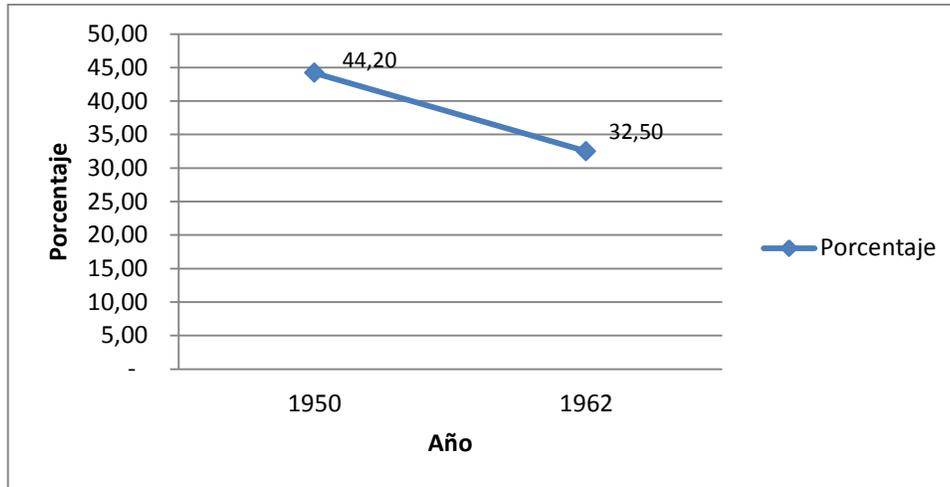
1. ANALISIS EXTERNO

1.1 EVOLUCIÓN DE LA EDUCACIÓN EN EL ECUADOR

La educación en el Ecuador y en toda América Latina experimentó una expansión notable a partir de 1950-1960, con logros importantes como son la reducción del analfabetismo adulto; la incorporación creciente de niños y jóvenes al sistema escolar, particularmente de los sectores pobres de la sociedad; la expansión de la matrícula de educación inicial y superior; una mayor equidad en el acceso y retención por parte de grupos tradicionalmente marginados de la educación tales como las mujeres, los grupos indígenas y la población con necesidades especiales; el creciente reconocimiento de la diversidad étnica, cultural y lingüística y su correspondiente expresión en términos educativos.¹

¹ TORRES ROSA MARÍA (2002).

GRÁFICO 1.1.1 Porcentaje de analfabetismo en el Ecuador en el periodo de 1970-1962



Fuente: Cfr. SISTEMA INTEGRADO DE INDICADORES DEL ECUADOR – SIISE (2013).
http://www.siise.gob.ec/siiseweb/PageWebs/pubsii/pubsii_0018.pdf

Elaborado por: Andrea Escobar

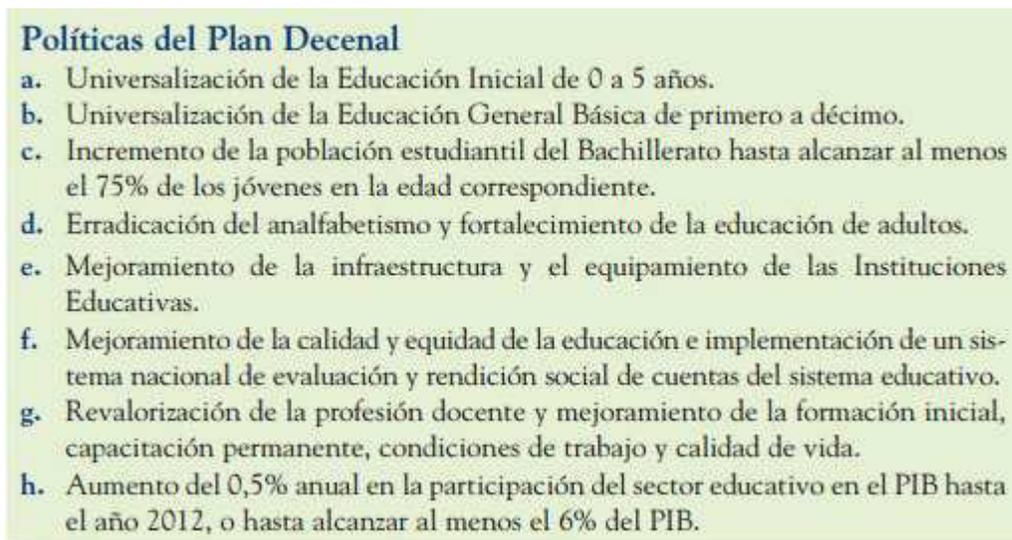
Sin embargo todos estos logros no fueron del todo exitosos, debido a los problemas económicos y a la situación política que se encontraba viviendo el país, así mismo las diversas reformas educativas que se fueron realizando en el periodo de 1980 a 1990 no tuvieron los resultados esperados en términos de mejora en la educación ecuatoriana, generando así el debilitamiento del Ministerio de Educación, Cultura, Deportes y Recreación (MEC) de ese entonces.²

² Cfr. TORRES ROSA MARÍA (2002).

[<http://www.filo.uba.ar/contenidos/carreras/educa/catedras/educacion1/sitio/Ecuador.htm>],
 Propuesta de da Mesa de Educación.

Para el año de 1992, el Ecuador firmó el primer Acuerdo Nacional “Educación Siglo XXI”, el mismo que buscaba la continuidad de las políticas del Estado relacionadas al sector educativo, motivo por el cuál este acuerdo fue perfeccionado y fue firmado por segunda y tercera vez en junio de 1996 y en noviembre de 2004, respectivamente, a partir de este proceso de acuerdos que se venían realizando, el Ministerio de Educación en conjunto con el Consejo Nacional de Educación, CNE³ en sesión de 16 de junio de 2006 definieron las líneas generales del Plan Decenal de Educación.

FIGURA 1.1.1 Políticas del Plan Decenal de Educación 2006-2015



Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2007). **Plan Decenal de Educación del Ecuador.** Ecuador: Ministerio de Educación del Ecuador P.5-6

³ El CNE es un organismo consultivo del sector educativo, conformado por representantes de la Unión Nacional de Educadores, la Confederación de Colegios de Educación Católica, la Confederación de Colegios de Educación Particular Laica, el Consejo Nacional de Educación Superior y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, y presidido por el Ministro de Educación.

Para el año 2006 a través de la Consulta Popular convocada por el Presidente de la República Rafael Correa Delgado, se declara aprobada por más del 66% de los votantes la transformación de las ocho políticas del Plan Decenal de Educación 2006-2015 en políticas de estado.⁴

FIGURA 1.1.2 Políticas del Plan Decenal de Educación 2006-2015



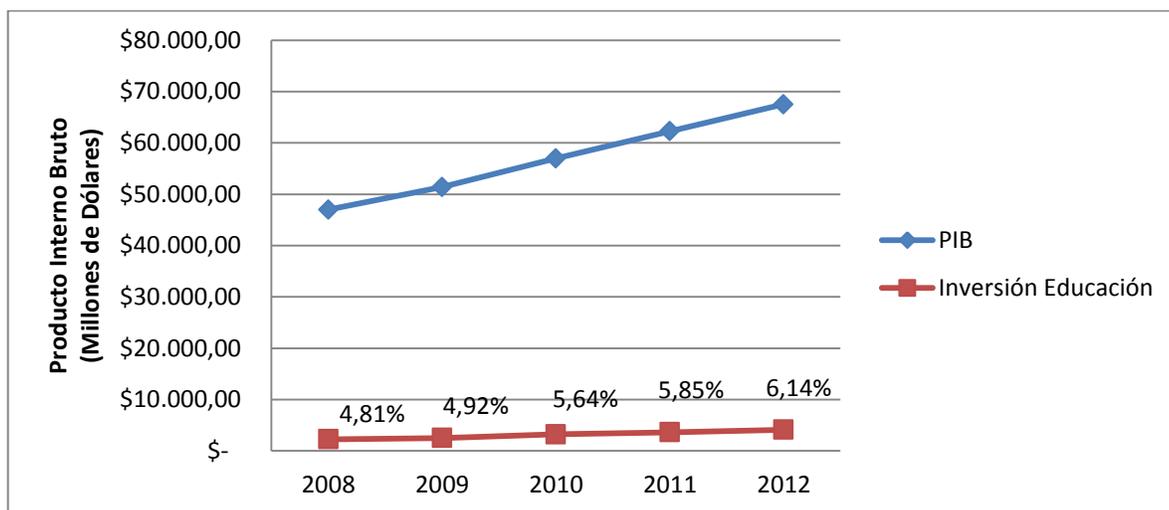
Fuente: MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2007). **Plan Decenal de Educación del Ecuador.** Ecuador: Ministerio de Educación del Ecuador P.6

Entre la más importante de las políticas figura el aumento del 0.5% anual en la participación del Sector Educativo en el PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6%, para inversión en el sector.⁵

⁴Cfr. MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2007). **Plan Decenal de Educación del Ecuador.** Ecuador: Ministerio de Educación del Ecuador P. 3

⁵ MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2007). **Plan Decenal de Educación del Ecuador.** Ecuador: Ministerio de Educación del Ecuador P. 3

GRÁFICO 1.1.2 Inversión en el sector educativo ecuatoriano con respecto al PIB



Fuente: Cfr. J-MAJOR.BLOGSPOT (2013).

<http://j-major.blogspot.com/2013/01/presupuestos-de-educacion-y-salud.html>

Elaborado por: Andrea Escobar

Los grandes cambios que se están emprendiendo para transformar radicalmente la educación ecuatoriana cuentan ahora con un marco legal que los legitima y los impulsa. Dicho marco está conformado por la Constitución de la República (aprobada en 2008), la Ley Orgánica de Educación Intercultural (que entró en vigencia el 31 de marzo de 2011), y el Reglamento a dicha Ley (que está vigente desde el 26 de julio de 2012). Tanto la Constitución como la Ley y su Reglamento modifican completamente la antigua estructura del sistema educativo ecuatoriano y por lo tanto hacen viables los profundos cambios que se requieren para mejorar sustancial y sosteniblemente el servicio educativo que se ofrece en nuestro país.

1.2 LEY ORGANICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL, LOEI

La Constitución de la República del Ecuador del año 2008 en sus artículos 26, 27, 39 y 45 reconoce a la educación como un derecho que las personas lo ejercen a largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado, garantizando el derecho a la educación de niños, niñas, jóvenes y adolescentes, centrada en el desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia.⁶

En tal virtud, la República del Ecuador expidió la Ley Orgánica de Educación Intercultural, LOEI, publicada a través del registro oficial No. 417 de 31 de marzo de 2011, el mismo que tiene como objeto garantizar el derecho a la educación a todos los ecuatorianos sin discriminación alguna en cumplimiento a sus principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana en el marco del Buen Vivir⁷.

En el título segundo de la LOEI, capítulo segundo, se enfatiza que la educación es una **obligación** del estado, ineludible e inexcusable, que garantizará la universalización de la educación en todos sus niveles (inicial, básico y bachillerato)

⁶ Cfr. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (2011). **Ley Orgánica de Educación Intercultural**. Ecuador: Registro Oficial P. 3-5.

⁷ Cfr. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (2011). **Ley Orgánica de Educación Intercultural**. Ecuador: Registro Oficial P. 8.

de manera gratuita, de calidad y laica, a lo largo de la vida de todos los ciudadanos ecuatorianos en un ambiente pacífico y en ejercicio de los derechos.

1.2.1 Principios de la LOEI

El Artículo 2 de la LOEI, cita que la educación se desarrolla atendiendo varios principios siendo estos los pilares filosóficos, conceptuales y constitucionales fundamentales en torno a los cuales gira la educación en el Ecuador.

Entre los más importantes se destacan: la universalidad de la educación, en donde el estado garantiza este derecho en cualquiera de las condiciones que los ciudadanos se encuentren; el respeto de los derechos de las niñas, niños y adolescente, en beneficio de estos; la educación libre de violencia de género, garantizando una equitativa e imparcial aceptación cualquiera que sea el género, así mismo, la Interculturalidad y plurinacionalidad de la educación, respetando las diferentes culturas y etnias que forman parte del territorio.

TABLA 1.2.1 Principios de la LOEI

Principio	Descripción
Universalidad	El Estado garantizará el derecho a la educación a todas y todos los ecuatorianos sin distinción alguna, siendo este su deber ineludible e inexcusable.
Educación para el cambio	La educación constituye instrumento de transformación de la sociedad; contribuye a la construcción del país, de los proyectos de vida y de la libertad de sus habitantes, pueblos y nacionalidades. (LOEI, 2011: 9)
Libertad	El estado a través de la educación garantizará la libertad, autonomía e independencia de los ecuatorianos.
Interés superior de los niños, niñas y adolescentes	El estado garantiza el cumplimiento de los derechos de las niñas, niños y adolescentes, imponiendo a todas las instituciones del estado, ya sean estas privadas o públicas, la aplicación de todas las acciones y decisiones en pro y beneficio de las niñas, niños y adolescentes.
Atención prioritaria	El estado garantiza la atención de manera oportuna y especializada a las niñas, niños y adolescentes que padecen discapacidades, enfermedades catastróficas y de alta complejidad.
Desarrollo de procesos	La educación deberá ser impartida de acuerdo a los ciclos de vida que se encuentren cursando las niñas, niños y adolescentes procurando el desarrollo cognitivo, afectivo y psicomotriz.
Aprendizaje permanente	La educación será continua a lo largo de la vida.
Interaprendizaje y multiaprendizaje	Se considera al interaprendizaje y multiaprendizaje como instrumentos para potenciar las capacidades humanas por medio de la cultura, el deporte, el acceso a la información y sus tecnologías, la comunicación y el conocimiento, para alcanzar niveles de desarrollo personal y colectivo. (LOEI, 2011: 9)
Educación en valores	El estado garantizará la educación fundamentada en valores que promuevan la libertad personal y así mismo el respeto de los derechos.
Educación libre de violencia de género	Garantizar una educación libre de violencia
Enfoque en derechos	Los contenidos de la educación deberán ser impartidos en función y orientación al ámbito de los derechos establecidos para las niñas, niños y adolescentes.
Igualdad de género	El estado garantiza la igualdad de condiciones entre el sexo masculino y femenino.
Educación para la democracia	Los espacios en donde se imparte la educación son espacios democráticos de libre pensamiento y opinión.
Comunidad de aprendizaje	Los espacios de educación serán lugares de transferencia de conocimiento entre docentes y educandos.
Participación ciudadana	La participación ciudadana se concibe como protagonista de la comunidad educativa en la organización, gobierno, funcionamiento, toma de decisiones, planificación, gestión y rendición de cuentas en los asuntos inherentes al ámbito educativo, así como sus instancias y establecimientos. (LOEI, 2011: 9)
Corresponsabilidad	La educación tiene una corresponsabilidad entre las niñas, niños y adolescentes, sus padres o representantes legales, docentes, centro educativo, comunidad y el Estado.
Motivación	Promueve el esfuerzo individual, reconocimiento y valoración.
Evaluación	Evaluación constante de la educación impartida con fines de calidad, a cargo del Sistema Educativo Nacional
Flexibilidad	La educación será flexible, permitirá moldearse a la diversidad de

	realidades internas y externas.
Cultura de paz y solución de conflictos	Garantiza un ambiente de paz, libre de violencia y una solución de conflictos pacífica.
Investigación, construcción y desarrollo permanente de conocimientos	Constante investigación y desarrollo para la innovación educativa y científica.
Equidad e inclusión	El estado garantiza el derecho a la educación permanente sin distinción de género y en igualdad de oportunidades.
Calidad y calidez	Garantiza la educación de calidad y calidez, en un ambiente adecuado y con evaluaciones periódicas.
Integralidad	La integralidad reconoce y promueve la relación entre cognición, reflexión, emoción, valoración, actuación y el lugar fundamental del diálogo, el trabajo con los otros, la disensión y el acuerdo como espacios para el sano crecimiento, en interacción de estas dimensiones. (LOEI, 2011: 10)
Laicismo	Garantiza la educación que respeta la religión, sin imposición alguna.
Interculturalidad y plurinacionalidad	Garantiza el respeto a las diversas culturas y nacionalidades del estado.
Identidades culturales	El estado garantiza a través de la educación la identificación de las culturas y la libertad de elección.
Plurilingüismo	El estado garantiza que las diferentes culturas y nacionalidades desarrollen su educación en su idioma ancestral.
Pluralismo político e ideológico	Se garantiza el libre pensamiento e ideología política.
Articulación	Se establece la conexión, fluidez, gradación curricular entre niveles del sistema, desde lo macro hasta lo micro-curricular, con enlaces en los distintos niveles educativos y sistemas y subsistemas del País. (LOEI, 2011: 10)
Unicidad y apertura	El Sistema Educativo es único, articulado y rectorado por la Autoridad Educativa Nacional, guiado por una visión coherente del aprendizaje y reconoce las especificidades de nuestra sociedad diversa, intercultural y plurinacional. (LOEI, 2011: 10)
Obligatoriedad	La educación es de carácter obligatoria desde la educación inicial hasta el de bachillerato.
Gratuidad	El estado garantiza una educación pública sin costo alguno.
Acceso y permanencia	El estado garantiza una educación pública en todos sus niveles a libre elección de retiro y permanencia.
Transparencia, exigibilidad y rendición de Cuentas	Toda la información relacionada al sistema educativo será de libre acceso.
Escuelas saludables y seguras	Los centros educativos son lugares saludables y seguros.
Convivencia armónica	Garantiza una convivencia holística fundamentada en la armonía.
Pertinencia	Garantiza la formación de acuerdo a las necesidades sociales y culturales.

Fuente: Cfr. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (2011). **Ley Orgánica de Educación Intercultural**. Ecuador: Registro Oficial P. 8-11.

Elaborado por: Andrea Escobar

1.2.2 Sistema Nacional de Educación

El Sistema Nacional de Educación forma parte del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad. Sus políticas observarán lo relativo al régimen del Buen Vivir, asegurando el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución de la República; así como el cumplimiento de los objetivos en materia educativa previstos en el Régimen de Desarrollo y en el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.⁸

La autoridad del Sistema Nacional de Educación a cargo y quien será responsable del desarrollo educativo y cumplimiento de políticas y principios lo ejercerá el Titular del Ministerio de Educación.

1.2.3 Estructura del Sistema Nacional de Educación

El Sistema Nacional de Educación comprende los tipos, niveles y modalidades educativas, además de las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles

⁸ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (2011). **Art. 19 Ley Orgánica de Educación Intercultural**. Ecuador: Registro Oficial P. 18

de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el Sistema de Educación Superior.⁹

El Sistema Nacional de Educación divide a la educación en dos tipos, educación no escolarizada y educación escolarizada en tres modalidades, presencial semipresencial y a distancia.

1.2.3.1 No Escolarizada

Se refiere a la educación de acceso en cualquier periodo de tiempo indefinido que tienen como fin formar y desarrollar al ciudadano en un determinado campo.¹⁰

⁹ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (2011). **Art. 37 Ley Orgánica de Educación Intercultural**. Ecuador: Registro Oficial P. 23

¹⁰ Cfr. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (2011). **Art. 38 Ley Orgánica de Educación Intercultural**. Ecuador: Registro Oficial P. 23

1.2.3.2 Escolarizada

Se refiere a la educación en un periodo de tiempo (año lectivo), de forma continua y acumulativa que conlleva a la obtención de un título. Comprende los niveles de educación inicial, básica y bachillerato.¹¹

¹¹ Ibidem, p.11

TABLA 1.2.3.2.1. Niveles de educación escolarizada

Nivel	Descripción	Duración	Edad ideal
Educación inicial	El nivel de educación inicial es el proceso de acompañamiento al desarrollo integral que considera los aspectos cognitivo, afectivo, psicomotriz, social, de identidad, autonomía y pertenencia a la comunidad. La educación inicial se articula con la educación general básica para lograr una adecuada transición entre ambos niveles y etapas de desarrollo humano. (Art. 40 LOEI, 2011: 23)	Dos años	3 años - 5 años
Educación básica	La educación general básica desarrolla las capacidades, habilidades, destrezas y competencias de las niñas, niños y adolescentes desde los cinco años de edad en adelante, para participar en forma crítica, responsable y solidaria en la vida ciudadana y continuar los estudios de bachillerato. (Art. 42 LOEI, 2011: 23)	Diez años	5 años-15 años
Educación bachillerato	El bachillerato general unificado comprende tres años de educación obligatoria a continuación de la educación general básica. Tiene como propósito brindar a las personas una formación general y una preparación interdisciplinaria que las guíe para la elaboración de proyectos de vida y para integrarse a la sociedad como seres humanos responsables, críticos y solidarios. Desarrolla en los y las estudiantes capacidades permanentes de aprendizaje y competencias ciudadanas, y los prepara para el trabajo, el emprendimiento, y para el acceso a la educación superior. (Art. 43 LOEI, 2011: 23)	Tres años	15 años -18 años

Fuente: PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (2011). **Ley Orgánica de Educación Intercultural.** Ecuador: Registro Oficial P. 23.

Elaborado por: Andrea Escobar

1.2.4 Tipos de Instituciones Educativas

En el artículo 53 de la LOEI precisa que las instituciones educativas pueden ser de 4 tipos: públicas, municipales, fiscomisionales y particulares y que su única finalidad es impartir educación escolarizada a las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos según el caso.

1.2.4.1 Instituciones Educativas Públicas

Son instituciones educativas fiscales o municipales, en donde se imparte educación gratuita, es decir sin costo alguno, laica y de libre acceso.

Sus instalaciones son consideradas espacios públicos en donde se puede realizar actividades culturales, artísticas, deportivas y de recreación.¹²

¹² Cfr. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (2011). Art. 54 Ley Orgánica de Educación Intercultural. Ecuador: Registro Oficial P. 25

1.2.4.2 Instituciones Educativas Fiscomisionales

Son instituciones educativas en donde se imparte educación gratuita y de calidad, al igual que las instituciones públicas, pero con la diferencia de que pueden ser laicas o religiosas y de derecho privado que cuentan con aporte financiero del estado parcial o totalmente.¹³

1.2.4.3 Instituciones Educativas Particulares

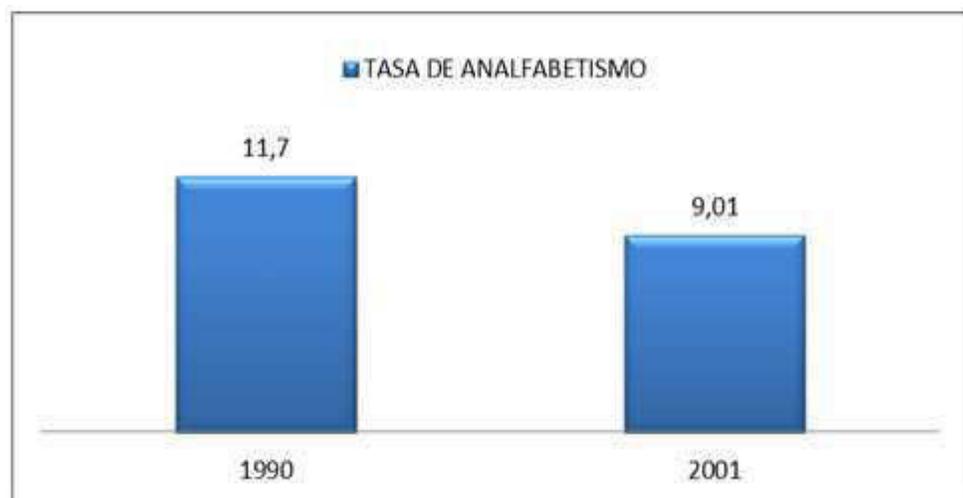
Son instituciones educativas autorizadas a cobrar rubros a por conceptos de pensiones y matrículas, administradas por personas naturales o jurídicas o de derecho privado. Son reguladas por la Autoridad Educativa Nacional y por la LOEI.

¹³ Cfr. Ibidem, p.14

1.3 LA CALIDAD EN EL SECTOR EDUCATIVO ECUATORIANO

Debido a la persistencia del analfabetismo, el bajo nivel de escolaridad, las tasas elevadas de deserción escolar y la mala calidad de la educación en el Ecuador, el sector educativo regulado por el Ministerio de Educación, se encuentra sufriendo un proceso de cambios significativos, que exige que la educación entregada en todos sus niveles sea de excelencia y calidad. Según el último censo de población y vivienda en el año 2001 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos-INEC, indica que la tasa de analfabetismo a nivel nacional se encuentra en el 9,01% de la población ecuatoriana, evidenciando una reducción del 2,69%, desde el año 1990 al 2001.

GRÁFICO 1.3.1 Tasa de analfabetismo a nivel nacional



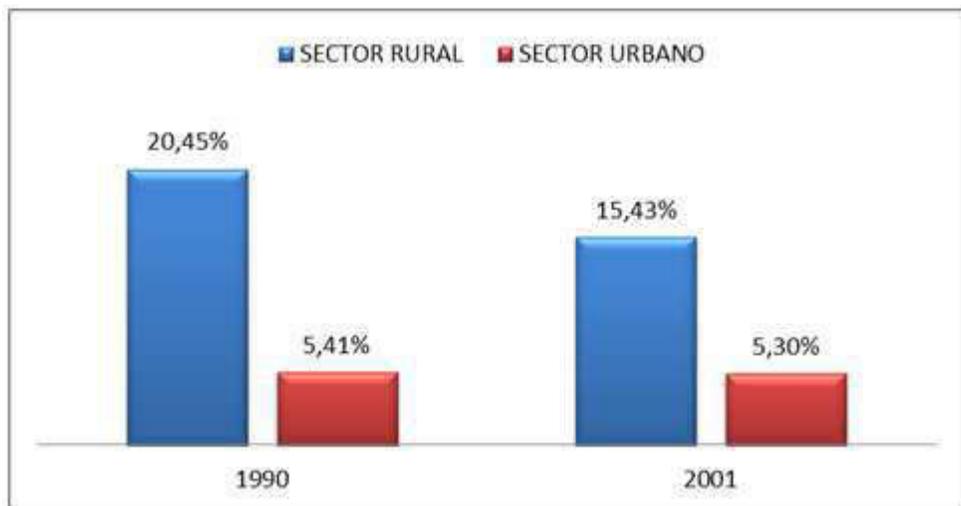
Fuente: CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA (CPV-2001) (CPV-1990)-INEC.

<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/alfabetismo.html>

Elaborado por: Andrea Escobar

La tasa de analfabetismo se encuentra repartida ciertamente en el sector rural en un porcentaje del 15.43% y en el sector urbano el 5.30%, según los últimos datos del censo realizado por el INEC en el año 2001, lo que marca evidentemente una vulnerabilidad educativa y una desigualdad de condiciones en el sector rural.

GRÁFICO 1.3.2 Tasa de analfabetismo por sector



Fuente: INEC-CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA (CPV-2001) (CPV-1990) -INEC.

<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/alfabetismo.html>

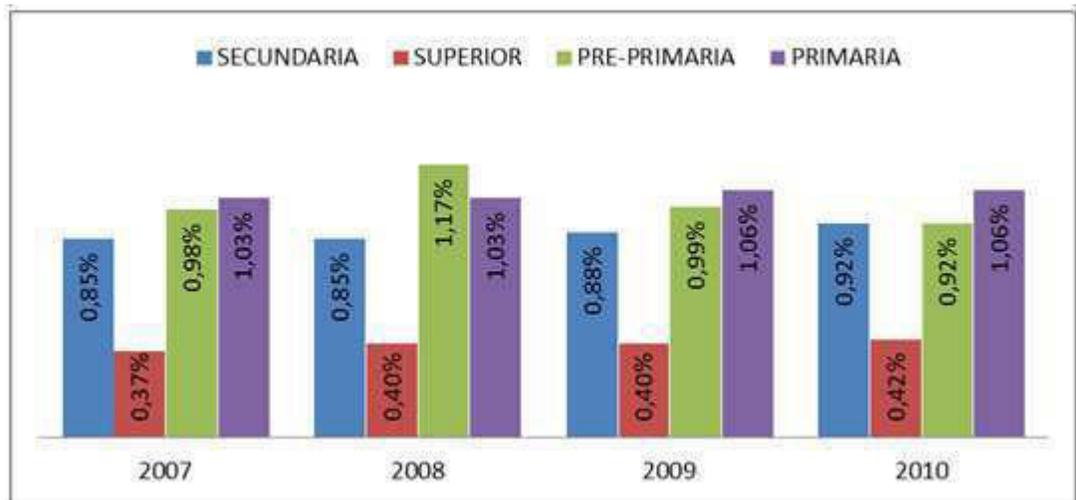
Elaborado por: Andrea Escobar

Sin embargo y a pesar de que el sector rural enfrenta una desigualdad de condiciones, se puede evidenciar que para el año 2001 existe un decrecimiento de la tasa de analfabetismo del 20,45% al 15,43%, logrando reducir 5,02 puntos

porcentuales, mientras que en el sector urbano tan solo se ha logrado reducir en un 0,11%, del 5,41% al 5,30%.

La tasa bruta de matrículas a nivel nacional, según la encuesta nacional de empleo y subempleo realizada por el INEC en los años 2007, 2008, 2009, 2010 indica que los porcentajes de acceso a la educación son demasiado bajos, encontrándose en los niveles de instrucción pre-primaria, secundaria y superior, muy por debajo del 1% y en el caso de del nivel de instrucción primaria en el año 2009 que fue cuando existe un mayor porcentaje de matriculación existió, llega a tan solo el 1,06%.

GRÁFICO 1.3.3 Tasa bruta de matrículas a nivel nacional



Fuente: ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO Y SUBEMPLEO (ENEMDU)-INEC

<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/educacion.html>

Elaborado por: Andrea Escobar

No es oculto para nadie que hoy en día “la educación sigue siendo teórica y memorística, esta desconectada de la realidad de los alumnos y no toma en cuenta su conocimiento previo como punto de partida del aprendizaje” (PROMEBAZ, PROCETAL, 2008: 37), para esto, según Promebaz, Procetal, se proponen 12 tesis para el cambio educativo hacia una educación de calidad:

FIGURA 1.3.1. 12 tesis para el cambio educativo

DE	A
1. El ALIVIO DE LA POBREZA	el DESARROLLO.
2. La educación como POLITICA SECTORIAL	la educación como POLITICA TRANSECTORIAL.
3. El predominio de los criterios ECONOMICOS	una visión INTEGRAL de cuestión educativa.
4. La AYUDA INTERNACIONAL	una auténtica CO-OPERACIÓN INTERNACIONAL.
5. La ESCUELA	la EDUCACION.
6. El derecho a la EDUCACION	el derecho a la BUENA EDUCACION.
7. El derecho al ACCESO	el derecho al APRENDIZAJE.
8. El derecho al APRENDIZAJE	el derecho al APRENDIZAJE A LO LARGO DE TODA LA VIDA.
9. La ESCUELA	la COMUNIDAD DE APRENDIZAJE.
10. La CAPACITACION DOCENTE	La CUESTION DOCENTE
11. De la EDUCACION BASICA COMO EDUCACION ESCOLAR	la EDUCACION BASICA COMO EDUCACION CIUDADANA
12. ADECUARSE al cambio	INCIDIR sobre el cambio.

Fuente: PROMEBAZ, PROCETAL (2008). **Hacia una educación de calidad en el Ecuador.** Ecuador: Artes Gráficas SILVA. P. 37.

Hoy por hoy, se evidencian exigencias cada vez más grandes, que requieren del sector de la educación, tanto público como privado, reestructuraciones en los sistemas

de educación, generando que se adopten varias estrategias para implementar las medidas necesarias que garanticen a la ciudadanía una educación de calidad en todos sus niveles y que vaya evolucionando de acuerdo a las pretensiones de la sociedad.

A finales del 2009 se dio a conocer una nueva propuesta de ley de educación donde se señala la necesidad de un modelo más eficiente, ágil, que promueva la articulación entre los diferentes niveles de decisión, mejore la administración y supervisión de las instituciones educativas y promueva la calidad del sistema educativo.¹⁴

Así mismo, en el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 incluye en sus lineamientos al sector educativo, incluido dentro del Objetivo 2 “Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía” y en sus Políticas 2.2 y 2.3 establece: “Mejorar progresivamente la calidad de la educación, con un enfoque de derechos, de género, intercultural e inclusiva, para fortalecer la unidad en la diversidad e impulsar la permanencia en el sistema educativo y la culminación de

¹⁴ ORAZIO J.BELLETTINI (2010).

[\[http://www.grupofaro.org/publicaciones.php?id=90\]](http://www.grupofaro.org/publicaciones.php?id=90), Informe de Progreso Educativo Ecuador 2010.

los estudios” y “Fortalecer la educación intercultural bilingüe y la interculturalización de la educación”.

Esto, se convierte sin duda en un reto para el sector educativo, para que se de pie a la implementación un sistema de calidad efectivo, que permita la gestión, mejoramiento y control de todos los procesos educativos, con la finalidad de revertir y controlar todos estos signos de deserción, analfabetismo, bajo rendimiento escolar y poco interés de la sociedad en la educación.

1.4 INCIDENCIA DE LA EDUCACIÓN EN LA ECONOMÍA DE UN PAÍS

Varias han sido las posiciones al momento de estudiar la incidencia que la educación puede generar en la economía de un país, se han planteado diversas situaciones de estudio, como si la educación es realmente un gasto o una inversión. John Simmons considera que los países subdesarrollados han invertido en educación con el convencimiento de que tales acciones permitirán satisfacer la demanda económica de fuerza de trabajo calificada, así como incorporar diversos grupos a la cultura y favorecer la movilidad social: si la escuela puede igualar las aptitudes intelectuales de la población, dice Simmons, esto provocará una igualación de las oportunidades

económicas y la reducción de la desigualdad en los ingresos.¹⁵

Por otro lado, se puede considerar un impacto negativo de la educación en el desarrollo cuando la educación no persigue un fin social y solamente se enfoca en resultados económicos, es decir, la educación no es impartida a través de un sistema de aprendizaje adecuado generando un gasto para la sociedad, poca calidad en el conocimiento y un factor de trabajo pobre.

En conclusión: Educación significa, antes que nada, una cierta calidad de los hombres y particularmente del factor trabajo. El desarrollo económico exige la disponibilidad de capitales técnicos y de factores naturales, la existencia de una organización y la presencia de un conjunto de conocimientos acumulados susceptibles de ser aplicados por los hombres y adaptados a las necesidades concretas de la economía.¹⁶

¹⁵ AURELIO CRUZ VALVERDE

[<http://www.anui.es/servicios/publicaciones/revsup/res030/txt2.htm>], ECONOMIA Y EDUCACION: UN PANORAMA (1a. PARTE)

¹⁶ Ibidem, p.22.

1.5 ANÁLISIS DEL EVOLUCIÓN DE LA EDUCACIÓN EN EL ECUADOR

La Educación privada o particular en el Ecuador es aquella que tiene recursos, rendimientos y costos privados, es decir, está conformada por recursos propios pero se encuentra regulada por leyes y reglamentos del estado Ecuatoriano.

Al igual que la educación pública, los establecimiento privados se encuentran normalizados por el Ministerio de Educación y al igual que estos tienen la obligación de contar con un Proyecto Educativo Institucional mediante el cual, figuren todas las acciones y tareas a ejecutarse en mediano y largo plazo, orientadas al aseguramiento de la calidad de la educación y el aprendizaje escolar.

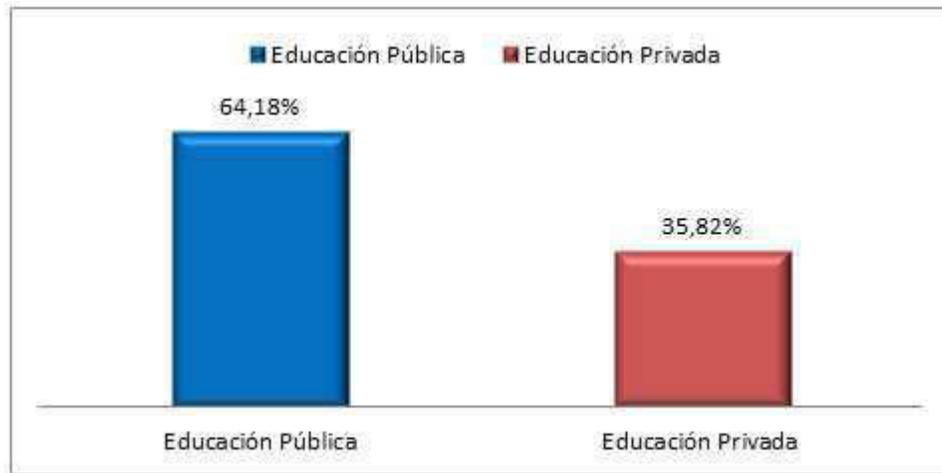
Si bien es cierto que la educación privada se encuentra regulada por el estado, esta cuenta con parte de autonomía, es así que estas pueden realizar su propio diseño curricular, pero tomando en consideración los estándares definidos por el organismo de control.

Adicionalmente al tratarse de un capital propio, este puede ser administrado independientemente y generar ganancias o utilidades a raíz de todos los rubros

generados por concepto de matrículas y pensiones pagadas por los representantes del alumnado, las mismas que son reguladas y establecidas por el organismo de control en este caso, el Ministerio de Educación, en función de los estándares de calidad de cada establecimiento, generando así que este tipo de educación sea accesible en la mayoría de casos para la clase media alta y alta del Ecuador.

En las últimas décadas la educación privada ha sido la elección más acertada en cuanto a diversidad de alternativas de aprendizaje y conocimiento debido a que a diferencia de la educación pública, ésta ofrece opciones como aprendizaje y dominio de uno o varios idiomas, actividades extracurriculares como danzas, fútbol, básquet, entre otras, lo que las hace mucho más atractivas para los padres de familia que cuentan con los recursos para financiar este tipo de educación. Al ser así estos establecimientos, están obligados también a brindar un máximo de calidad en cada actividad realizada en pos del alumnado, ya que al representar esta un costo en los hogares ecuatorianos, los padres de familia están en la obligación de escoger el mejor lugar para sus hijos, concibiendo así una competencia en el sector.

GRÁFICO 1.5.1 Participación de la educación pública y privada en el Ecuador



Fuente: LA FRAGMENTACIÓN DE LA OFERTA EDUCATIVA: LA EDUCACIÓN PÚBLICA VS. LA EDUCACIÓN PRIVADA-SITEAL
http://www.siteal.iipe-oei.org/sites/default/files/educacion_publica_vs_educacion_privada.pdf

Elaborado por: Andrea Escobar

1.5.1 Análisis FODA de la educación privada en el Ecuador

El análisis a continuación permitirá conocer la situación de la educación privada en el Ecuador en términos generales, permitiendo así aplicarla en la realidad de la Unidad Educativa Atenas School.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación personalizada. • Actividades extracurriculares. • Mayor inversión en recursos tecnológicos. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso limitado a este tipo de educación (costos). • Bajos estándares de calidad. • Reestructuración de la educación de acuerdo a las nuevas reformas planteadas.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reguladas por la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su reglamento. • Crecimiento de la economía ecuatoriana, entre 2007 y 2012, alcanzó, en promedio, el 4,3%. (superior al 3,5% con que ha crecido América Latina).¹⁷ • Generación de Utilidades. • Nuevas tecnologías 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escuelas del Milenio auspiciadas por el Gobierno Nacional. • Evaluaciones de calidad por parte de instituciones públicas (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES).

Se puede afirmar que la educación privada en el Ecuador hoy en día representa una superioridad en varios aspectos en relación a la educación pública, por ejemplo su enseñanza personalizada, las múltiples actividades que son presentadas en sus currículos y sobre todo, la expedita innovación tecnológica, representan una fortaleza

¹⁷ SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (2013).

[<http://www.planificacion.gob.ec/en-seis-anos-crecio-la-economia-y-cayo-el-desempleo/>], En seis años creció la economía y cayó el desempleo.

para este sector debido a que gozan de la preferencia de una gran parte de padres de familia que pueden solventar los costos de este tipo de educación.

Estos costos en su gran mayoría pueden significar una debilidad para este sector educativo, debido a que no todos los ecuatorianos están en condiciones de incurrir en estos gastos, limitando así sus preferencias.

Si bien es cierto la educación privada es autónoma en su gestión, pero a su vez, se encuentra regulada por el Ministerio de Educación a través de la Ley Orgánica de Educación Intercultural diseñada para este fin, convirtiéndose esto en una oportunidad visible que permite estar en el mismo camino de enseñanza con todo el sector educativo ecuatoriano.

Aun así la educación pública se encuentra pasando por una etapa de reestructuración y fortalecimiento y gracias a la intervención del Gobierno Nacional y el creciente porcentaje de inversión se ha logrado crear metodologías de enseñanza de varios colegios de excelencia y así dotar a la población de colegios replica y escuelas del milenio, las mismas que cuentan con tecnología de punta, una enseñanza de calidad y un poco más personalizada, convirtiéndose en una amenaza muy fuerte para la educación privada.

2 ANALISIS INTERNO

2.1 INFORMACIÓN UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL

2.1.1 Historia

El proyecto Atenas School inauguró sus instalaciones ubicadas en la calle José Peñaherrera No. 5075 y Antonio Román, barrio San Fernando, al norte de la ciudad de Quito, el 25 de marzo de 1982.

En ese mismo año el proyecto “Atenas School” se convirtió en una realidad, dando paso así a la creación de la “Unidad Educativa Atenas School”, la misma que inauguró el año lectivo 1982-1983, con un total de 25 alumnos matriculados.

Según la Lcda. Susana Pinto, Rectora y mentora de la Unidad Educativa Atenas School, “con la consolidación del proyecto, la Unidad Educativa

propuso un nuevo concepto en la educación en relación a la educación convencional que se impartía hasta esos años, debido a la adopción de principios humanistas, vivenciales y ecológicos”.

En 1989, la Unidad Educativa Atenas School certificó su adhesión a la Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura-UNESCO- quien hoy en día es su aliado estratégico que conjuntamente con la capacitación y mística de los maestros, hacen que el reto de enseñar sea un compromiso con responsabilidad.

2.1.2 Misión

Atenas School, asociada a la UNESCO, forma seres íntegros, críticos, creativos y libres de pensamiento con capacidades para resolver problemas de la vida cotidiana con una actitud positiva y emprendedora basada en valores como la identidad, el respeto, la responsabilidad, la solidaridad, el amor y cuidado a la naturaleza.¹⁸

¹⁸ UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL (2012).

[\[http://www.atenas-school.edu.ec/web/index.php?option=com_content&view=article&id=172&Itemid=213\]](http://www.atenas-school.edu.ec/web/index.php?option=com_content&view=article&id=172&Itemid=213)

2.1.3 Visión

Con un corte humanista – ecológico y potenciando la formación tecnológica científica, ATENAS SCHOOL, apoyada en la UNESCO será pilar y referente para establecer vínculos entre la educación básica y bachillerato, facilitando la transición de un nivel a otro; aplicando modelos pedagógicos actuales con el deseo de formar escolares intelectuales, críticos preparados para responder a las necesidades de la sociedad, que sean conscientes de su futuro y libres en su pensamiento.¹⁹

2.1.4 Estructura Organizacional

Atenas School organiza su trabajo de forma estructural, respetando los cinco criterios que conducen a todos al cumplimiento de un mismo objetivo: Es de ajuste mutuo debido a que se cuenta con un equipo interdisciplinario; es de supervisión directa ya que por cada área existe un responsable de la coordinación y supervisión de tareas y actividades; se tiene una estandarización de procesos, de producción y destrezas ya que cada colaborador conoce exactamente cuál es su función, lleva registros

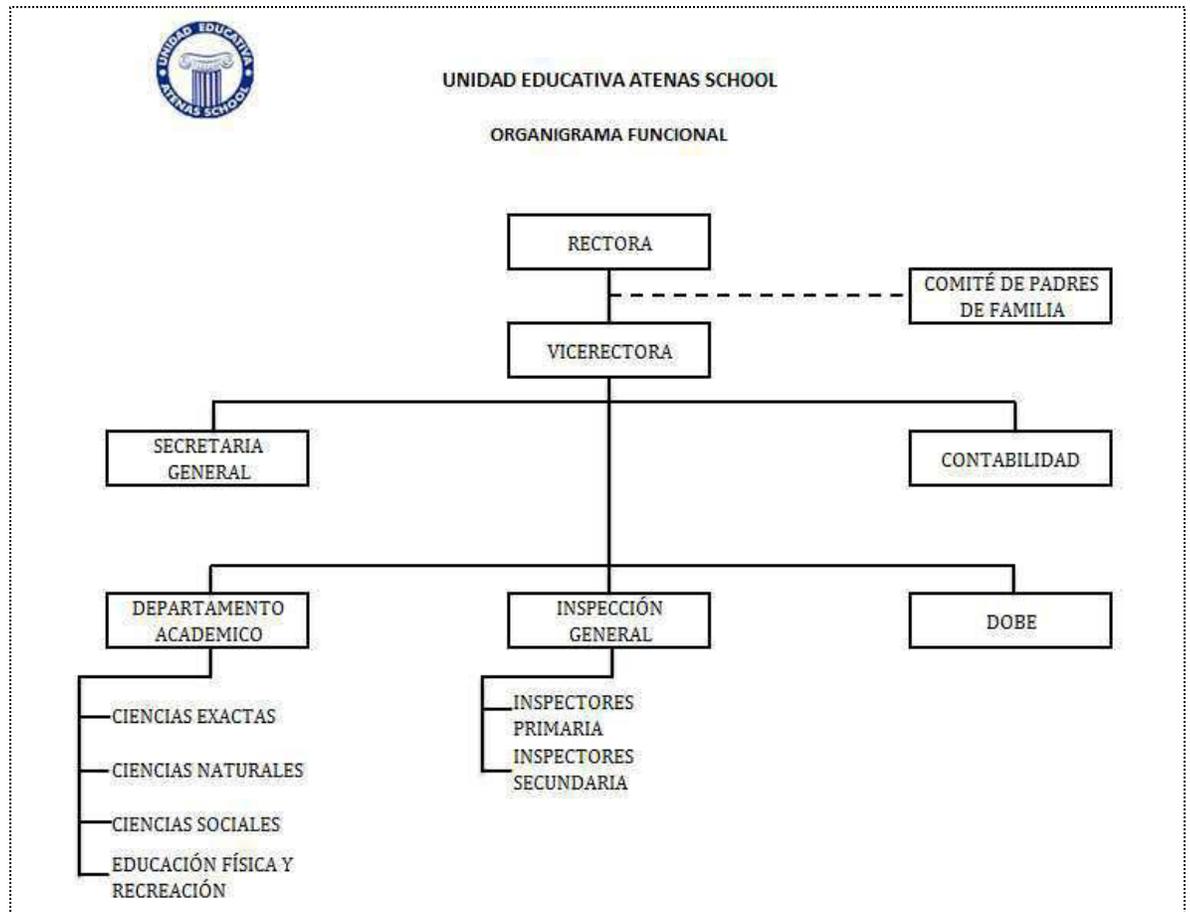
¹⁹ Ibidem, p.24

claros de su trabajo y cuenta con todas las habilidades y destrezas necesarias para ejercer su función.²⁰

En la figura 2.1.4.1 se muestra el organigrama funcional de la Unidad Educativa Atenas School en donde la Rectora de la Institución es la guía y cabeza de Atenas, apoyando su gestión en la Vicerrectora, existen los supervisores de las diferentes áreas de la Unidad Educativa quienes supervisan y organizan el trabajo entre sus colaboradores directos, estos departamentos son: Secretaría General, Contabilidad, Departamento Académico, Inspectoría General y el Departamento de Bienestar y Orientación Estudiantil, DOBE.

²⁰ KOSCIUK H. NICOLAS (2006). **Resumen de Diseño de Organizaciones Eficientes de Henry Mintzberg.** Argentina: AlfaEpsilon. P. 2-3

FIGURA 2.1.4.1 Estructura Organizacional de la Unidad Educativa Atenas School



Elaborado por: Andrea Escobar

2.1.5 Estrategia

Según la Lcda. Susana Pinto, Rectora de la Unidad Educativa Atenas School, Atenas no maneja una estrategia, maneja una filosofía, “Atenas es

una institución de corte humanista, científico y ecológico, que busca la formación integral del ser, apoyándose en los pilares de la UNESCO, entidad internacional de la que somos asociados desde 1989, por lo tanto la educación de 'Atenas School' está basada en ellos".

Es así que Atenas trabaja bajo una filosofía humanista debido a que los alumnos deben estar apoyados en principios y bases sólidas como el amor de los padres, el respeto y compromiso de los maestros, bajo una filosofía ecológica, para conservar el patrimonio natural y finalmente una filosofía vivencial que generará el deseo de superación de cada estudiante.

Atenas tiene un lema característico y único, tan motivante que toda su estrategia y filosofía de educación se encuentra resumida en ella:

**"EL ESTUDIO TE HARÁ LIBRE DE IR DONDE TU QUIERAS Y
SER LO QUE TU ELIJAS."** (UNIDAD EDUCATIVA ATENAS
SCHOOL, 1982)

2.1.6 Objetivos y Planes Operativos

La Unidad Educativa Atenas School no cuenta con el desarrollo de objetivos estratégicos y planes operativos derivados de estos, si bien es cierto se ha realizado una planificación estratégica global pero no se ha profundizado hasta llegar a la operativización de actividades adicionalmente, esta planificación no ha sido actualizada periódicamente.

2.1.7 Desarrollo académico

El Ministerio de Educación del Ecuador es el ente regulador de la educación en los niveles básicos y bachilleratos, es el encargado de formular las estrategias e insumos pedagógicos/académicos.

La Unidad Educativa Atenas School planifica el desarrollo académico de sus alumnos acogiendo todas estas directrices, es así que la malla curricular correspondiente al nivel básico y bachillerato se encuentra diseñada en función de lo establecido por el Ministerio de Educación y adaptada a la realidad institucional.

En la figura 2.1.7.1 y 2.1.7.2 se muestran las plantillas bases de mallas curriculares para el nivel básico y bachillerato respectivamente.

FIGURA 2.1.7.1 Malla curricular educación general básica

ASIGNATURAS	HORAS SEMANALES DE CLASE POR ASIGNATURA / AÑOS DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA									
	2.º	3.º	4.º	5.º	6.º	7.º	8.º	9.º	10.º	
LENGUA Y LITERATURA	12	12	9	9	8	8	6	6	6	
MATEMÁTICA	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
ENTORNO NATURAL Y SOCIAL	5	5	-	-	-	-	-	-	-	
CIENCIAS NATURALES	-	-	4	4	4	4	6	6	6	
CIENCIAS SOCIALES	-	-	4	4	5	5	5	5	5	
EDUCACIÓN ESTÉTICA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
EDUCACIÓN FÍSICA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
LENGUA EXTRANJERA	-	-	-	-	-	-	5	5	5	
OPTATIVA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
SUBTOTAL	30	30	30	30	30	30	25	35	35	
ACTIVIDADES ADICIONALES	5	5	5	5	5	5	-	-	-	
TOTAL	35	35	35	35	30	30	25	35	35	

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACION DEL ECUADOR (2013).
<http://educacion.gob.ec/malla-curricular-educacion-general-basica/> Malla curricular educación general básica.

Se puede evidenciar claramente que en la educación básica, se tiene una carga horaria promedio de 33 horas a la semana, siendo las materias de mayor influencia Lengua y Literatura y Matemáticas.

FIGURA 2.1.7.2 Malla curricular bachillerato general unificado

ASIGNATURAS TRONCO COMÚN	HORAS DE CLASE PARA PRIMER AÑO DE BGU
FÍSICA	4
QUÍMICA	4
HISTORIA Y CIENCIAS SOCIALES	4
LENGUA Y LITERATURA	4
MATEMÁTICA	4
IDIOMA EXTRANJERO	5
DESARROLLO DEL PENSAMIENTO FILOSÓFICO	4
EDUCACIÓN FÍSICA	2
EDUCACIÓN ARTÍSTICA	2
INFORMÁTICA APLICADA A LA EDUCACIÓN	2
TOTAL HORAS COMUNES OBLIGATORIAS	35

ASIGNATURAS TRONCO COMÚN	HORAS DE CLASE PARA SEGUNDO AÑO DE BGU
FÍSICO-QUÍMICA	4
BIOLOGÍA	4
HISTORIA Y CIENCIAS SOCIALES	4
LENGUA Y LITERATURA	4
MATEMÁTICA	4
IDIOMA EXTRANJERO	5
EMPRENDIMIENTO Y GESTIÓN	2
EDUCACIÓN PARA LA CIUDADANÍA	4
EDUCACIÓN FÍSICA	2
EDUCACIÓN ARTÍSTICA	2
TOTAL HORAS COMUNES OBLIGATORIAS	35
<p>Los estudiantes que opten por el Bachillerato en Ciencias, además del tronco común, deben cumplir con 5 períodos académicos semanales de asignaturas definidas por la institución de acuerdo a su proyecto e identidad institucional.</p>	
ASIGNATURAS TRONCO COMÚN	HORAS DE CLASE PARA TERCER AÑO DE BGU
LENGUA Y LITERATURA	4
MATEMÁTICA	4
IDIOMA EXTRANJERO	5
EMPRENDIMIENTO Y GESTIÓN	2
EDUCACIÓN PARA LA CIUDADANÍA	3
EDUCACIÓN FÍSICA	2
TOTAL HORAS COMUNES OBLIGATORIAS	20
HORAS SEMANALES ADICIONALES	HORAS DE CLASE PARA TERCER AÑO DE BGU
HORAS A DISCRECIÓN DE CADA PLANTEL (EN EL BACHILLERATO EN CIENCIAS)	5
HORAS ADICIONALES AL BACHILLERATO EN CIENCIAS	15 (Optativas)

Fuente: MINISTERIO DE EDUCACION DEL ECUADOR (2013).

<http://educacion.gob.ec/malla-curricular-bachillerato-general-unificado/> Malla curricular-Bachillerato General Unificado.

La Unidad Educativa Atenas School con el fin de que sus estudiantes logren un verdadero desarrollo académico y un buen rendimiento escolar ha implementado el “Aprendizaje y evaluación por Proyectos”.

En ella se recomiendan actividades de enseñanza interdisciplinaria, de largo plazo y centradas en el estudiante, en lugar de lecciones cortas y aisladas (Challenge 2000 Multimedia Project, 1999), generando así que el estudiante pueda escoger el ámbito con el que sienta más afinidad y potencializarlo.

2.1.8 Alianzas y convenios

La Unidad Educativa Atenas School a lo largo de los 30 años de trayectoria en la educación privada en el Ecuador ha realizado varias alianzas y convenios tanto nacionales como internacionales, los mismos que benefician considerablemente al aprendizaje de los estudiantes.

Estos convenios y alianzas dan un valor agregado a Atenas, ya que gracias a estos se ha podido obtener varias oportunidades de intercambio académico y cultural.²¹

2.1.8.1 Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura - UNESCO



La UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura) otorgó el certificado de anexión a la Red del Plan de Escuelas Asociadas a Atenas School en el año 1989 por su excelente aporte a una educación

²¹ Cfr. UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL (2012).

[\[http://www.atenas-school.edu.ec/web/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=22&Itemid=246\]](http://www.atenas-school.edu.ec/web/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=22&Itemid=246)

de calidad basada en el humanismo, ciencia, tecnología y ecología.²²

2.1.8.2 Salinas de Guaranda



Hace 8 años atrás, los estudiantes de la Unidad Educativa Atenas School se han visto beneficiados debido a la alianza estratégica con “El Salinerito”, ya que este conjunto de microempresas han albergado durante una semana a los estudiantes de Atenas con el fin de que realicen sus pasantías en las diversas actividades económicas con las que cuentan.

²² Ibidem, p.39

2.1.8.3 IBEC



IBEC es una corporación internacional con representación en más de 28 países de Europa, América y Asia que acreditó a Atenas School como Centro de Entrenamiento Autorizado, para entregar a estudiantes y maestros las credenciales internacionales de certificación en: Suficiencia en Computación Base e Internet (IC3), Microsoft Office Specialist (MOS), Microsoft Certified Application Specialist (MCAS), Microsoft Certified Application Professional (MCAP), Adobe Certified Associate.²³

²³ Ibidem, p.39

2.1.9 Servicios Extracurriculares

Con la finalidad de generar un valor agregado al servicio educativo, la Unidad Educativa Atenas School brinda varios servicios extracurriculares que facilitan a los padres y a su vez fortalece el aprendizaje de los alumnos.

2.1.9.1 Tareas Dirigidas

La Unidad Educativa Atenas School consiente de las diferentes actividades de los padres de familia en el diario vivir, puso a disposición de ellos el servicio de tareas dirigidas para sus hijos, quienes cuentan con el personal docente capacitado y especializado en cada asignatura, para apoyar a los estudiantes a realizar sus tareas y así mismo finalizadas estas, los alumnos cuentan con momentos de sano esparcimiento y deportes en las instalaciones del Colegio.

2.1.9.2 Comedor Escolar

Atenas brinda a sus alumnos y docentes el servicio de Comedor Escolar, en un ambiente higiénicamente confortable y con un menú nutritivo y saludable.

Los alumnos que comparten el servicio de tareas dirigidas se benefician también de la alimentación en este espacio, al igual que el resto de estudiantes y docentes que así lo desean.

2.1.9.3 Transporte Estudiantil puerta a puerta

Atenas School ofrece a todos los alumnos del plantel el servicio de transporte puerta a puerta, con el fin de brindar mayor seguridad y comodidad a los estudiantes.

El transporte cuenta con varias rutas, norte, sur y valles de Quito, satisfaciendo las necesidades de todo el alumnado, así mismo, cuenta con dos salidas, la primera al finalizar la jornada de estudios y la última para los alumnos de tareas dirigidas.

2.1.9.4 Nivelación de Inglés

A través de este servicio, se pretende potenciar las habilidades de los estudiantes en el idioma Inglés, atendiendo las necesidades de cada alumno y brindando un aprendizaje personalizado exactamente en el área que más necesite.

2.1.9.5 Ecoturismo Nacional y Salidas Internacionales

Según la Lcda. Jacqueline Grijalva, Vicerrectora de la Unidad Educativa Atenas School, “Atenas School quiere incentivar en los estudiantes el conocimiento del país a través de del ecoturismo para valorarlo y amarlo; compartiendo y vivenciando costumbres, desarrollando la investigación científica y la educación ambiental, así como actividades recreativas y turismo controlado, apoyando de esta manera a la conservación de ecosistemas considerados como Patrimonio Mundial de la Humanidad.”

Así mismo, la Lic. Jacqueline Grijalva siente que “ser parte de la UNESCO es un honor que Atenas School ha asumido con responsabilidad y entrega pues diariamente practica sus pilares como son; Aprender a emprender, aprender a vivir juntos. Es así que al ser parte del Proyecto PATRIMONIO MUNDIAL EN MANOS DE LOS JÓVENES, desarrolla anualmente ecoturismos internacionales que permiten fomentar en nuestros estudiantes el amor y el respeto a lo diverso, así como al cuidado del Patrimonio Mundial. Países como México, Argentina, Perú, Bolivia, Turquía, Egipto, Grecia, Honduras, Guatemala, entre otros han sido elegidos como destinos turísticos y educativos por poseer una riqueza invaluable en el campo cultural, artístico, arquitectónico y natural.”

2.1.10 Recurso Humano

Atenas School cuenta con 36 profesionales de excelencia, quienes preparados en varias ramas, desempeñan funciones administrativas y de docencia.

**TABLA 2.1.10.1. Distribución de profesionales de la Unidad
Educativa Atenas School en cargos y títulos**

#	Cargos	Títulos
1	Rectora	Licenciada en Ciencias de la Educación
1	Vicerrectora	Magister en Educación
1	Contadora	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría
1	Secretaria	Administradora de Empresas
1	Inspector General	Licenciado en Ciencias de la Educación
Primaria		
8	Profesores sección primaria	Licenciados en Ciencias de la Educación/Parvularia
1	Profesor de Cultura Física y Extracurriculares	Licenciados en Educación Física
2	Profesores de Inglés	Licenciados en Lingüística
1	Profesor de Computación	Ingeniero en Sistemas
1	Psicóloga	Psicóloga Clínica
Secundaria		
3	Profesores Matemáticas	Licenciado en Matemáticas/Administrador de Empresas/ Ingeniería Comercial
1	Profesor Química	Licenciado en Química
1	Profesor Física	Licenciado en Física
2	Profesores Ciencias Naturales	Licenciados en Ciencias Naturales
1	Profesor Economía	Economista
2	Profesores Ciencias Sociales	Magister en Educación/Licenciado en Ciencias de la Educación
2	Profesor de Biología	Biólogo/Licenciado en Ciencias de la Educación
1	Profesor de Computación	Ingeniero en Sistemas
2	Profesores de Cultura Física y Extracurriculares	Licenciados en Educación Física
2	Profesores de Inglés	Licenciados en Lingüística
1	Psicóloga	Psicóloga Clínica

Elaborado por: Andrea Escobar

Adicionalmente, Atenas tiene un gran personal humano dedicado a realizar labores de aseo y carpintería, con la finalidad de que los alumnos

se encuentren en un ambiente de orden, limpieza y pulcritud; así mismo, para el servicio alimentación contamos con el personal de cocina, quienes seleccionan de la manera más cuidadosa y nutritiva los alimentos que se sirven diariamente nuestros alumnos.

2.1.10.1 Docente

Atenas tiene dos secciones educativas, sección primaria y la sección secundaria. Cada sección cuenta con docentes independientes en las diferentes ciencias, especializados en educación parvularia y en educación con jóvenes adolescentes.

2.1.10.1.1 Sección Primaria

En la sección primaria cuentan con ocho docentes especializados en educación parvularia para niños, cada uno a cargo de un grado de educación básica, desde el maternal hasta el séptimo de educación básica, así mismo se cuenta con dos docentes con estudios en idiomas, quienes imparten sus clases en

idioma inglés en varios horarios, repartido en la semana, para toda la sección primaria.

Para las actividades físicas y de recreación tienen un docente encargado, quién dos veces por semana se reúne con el alumnado de los grados básicos para ejercitarse y divertirse por alrededor de 2 horas.

La sección primaria cuenta con el departamento de orientación y bienestar estudiantil-DOBE, el encargado de brindar ayuda psicológica y orientación a los niños de Atenas, para este fin contamos con la experiencia de una psicóloga especializada en niños, quién además los atiende cuando sufren de dolores y molestias de menor cuidado.

2.1.10.1.2 Sección secundaria

Atenas cuenta con alrededor de dieciséis docentes especializados en educación para jóvenes adolescentes y con especialización en las diferentes ramas de la educación: matemáticas, física, geometría, dibujo técnico, ciencias naturales, biología, química, ciencias sociales, economía, computación entre otros.

Así mismo, se cuenta con tres docentes especializados en el idioma inglés, quienes imparten las materias de inglés, inglés técnico y science.

Atenas preocupado del estado físico de los jóvenes, cuenta con dos profesores de educación física quienes imparten sus clases dos veces por semana, orientadas a los deportes tradicionales como son: fútbol, basket, ecuavolley, tenis, etc. incentivando a los jóvenes a una sana distracción.

La sección secundaria también cuenta con el departamento de orientación y bienestar estudiantil-

DOBE, el encargado de brindar ayuda psicológica y orientación a los adolescentes de Atenas. Conjuntamente, los docentes especializados y el DOBE trabajan con la finalidad de encontrar la mejor opción de desarrollo vocacional para los alumnos y así apoyar en la decisión de las carreras universitarias afines a su perfil.

2.1.10.2 Administrativos y de servicio

El área Administrativa está formada por dos mujeres profesionales, quienes han dejado todos sus conocimientos en Atenas por alrededor de 10 años, desempeñándose en el área financiera y de contabilidad y en la secretaría general.

El equipo de limpieza y aseo se encuentra a cargo del conserje de la Institución, quien junto a su esposa tienen la ardua tarea de dejar a Atenas nítido y totalmente ordenado para que los alumnos al amanecer del siguiente día puedan recibir sus clases en el mejor ambiente.

También cuentan con dos amas de casa encargadas de suministrar la alimentación a los alumnos de tareas dirigidas, quienes con su buena sazón y recetas nutren a los niños y jóvenes de Atenas.

2.1.11 Infraestructura

Atenas School cuenta con una infraestructura aproximada de 6800m², distribuidos en cuatro ambientes:

1. Sección primaria: Se encuentra las aulas desde el 1ro de Básica hasta el 7mo de básica, una cancha de fútbol, juegos infantiles, un graderío para los eventos, baños de niños y niñas, el bar y espacios verdes.
2. Sección secundaria: Se encuentra el edificio principal en forma de Partenón, donde se localizan las aulas de clases desde 8vo de básica hasta 10mo de básica y de 1ro, a 3ro de bachillerato. Se localiza el patio principal, 3 canchas para actividades deportivas y de recreación, laboratorios de ciencias, baños de hombres y mujeres y el bar.

3. Administrativos: Se cuenta con un edificio en donde está el área administrativa, ubicado en el ingreso a la Institución, aquí se ubica la secretaría del colegio, contabilidad, el DOBE de la sección primaria y las oficinas de la Rectora y vicerrectora.

4. Servicios: Se encuentra ubicado detrás del área de la sección primaria, hallándose el comedor y la cocina y la casa de conserjería.

2.1.11.1 Sistemas y tecnología

La unidad Educativa Atenas School ha hecho grandes esfuerzos para adquirir los mejores sistemas y tecnología de punta, que permita a los alumnos poner en practicar todos sus conocimientos teóricos con los mejores instrumentos.

Atenas cuenta con un laboratorio de química equipado con instrumentos de medida y reactivos que permiten realizar experimentos y diversas prácticas; un laboratorio de física equipado con instrumentos de Electromagnetismo, Física Moderna, Estática, Dinámica, etc, y varios manuales que

permiten realizar prácticas y corroborar con la teoría; un laboratorio de computación con alrededor de veinticinco computadoras, todas configuradas con Windows e instalados todos los programas de Microsoft office, AutoCAD, Visual Basic, entre otros.

2.1.12 Cultura organizacional

Hasta la fecha la Unidad Educativa Atenas School no ha realizado ninguna encuesta o evaluación a sus colaboradores que le permita saber a ciencia cierta la motivación o satisfacción laboral.

Sin embargo, bajo la percepción de la Lic. Susana Pinto, Rectora de Atenas, la institución tiene una cultura organizacional fuerte debido a que es un tanto familiar y en su gran mayoría sus colaboradores han brindado sus conocimientos por más de 6 años, lo que en cierta manera, ha ayudado a que todos sus integrantes adopten los valores, costumbres y hábitos y hagan de ellos su diario vivir. Nos cuenta que Atenas más que una Institución es un grupo humano de personas comprometidas con su trabajo y con la sociedad.

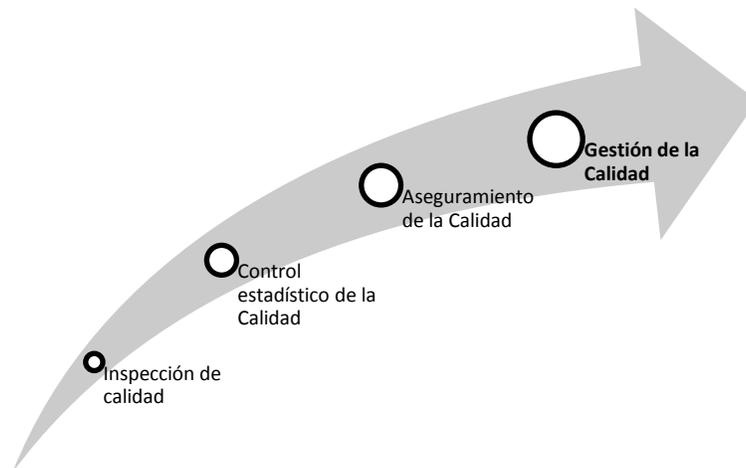
En lo que respecta a la rotación de personal es considerablemente bajo ya que en promedio los colaboradores brindan sus conocimientos por tres años lectivos consecutivos.

3 CALIDAD

3.1 INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD

La calidad y todos sus conceptos se han ido desarrollando a través del tiempo. Debido a esto se ha ido conociendo a la calidad en diferentes escalones de evolución tal como nos muestra la Figura 2.1.

FIGURA 2.1. Evolución conceptos de Calidad



Fuente: CANELA LÓPEZ JOSÉ RUIZ (2004). **La gestión por Calidad Total en la empresa moderna.** Madrid: Alfaomega.Ra-Ma. P. 7-14
Elaborado por: Andrea Escobar

Varios conceptos se han ido desarrollando por las aportaciones de los conocidos Gurús de la Calidad, estudiosos que durante años han aportado muchas enseñanzas y teorías a este tema. Según Crosby, la calidad es “conformidad con las especificaciones”; Deming se refiere a esta como “grado percible de uniformidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado”; Juran nombra “adecuación al uso, satisfaciendo las necesidades del cliente”; de lo se puede concluir que, la calidad es un grado de satisfacción adaptado a los requerimientos del cliente.²⁴

Los estudiosos de la calidad se han destacado esencialmente por proporcionar instrumentos y herramientas de gran ayuda que por sus conceptos. Entre las figuras señeras a los que nos referimos debemos destacar a W. Edwards Deming, impulsor de la gestión estadística de Calidad, a Joseph M. Juran, creador de la trilogía de la Calidad (planificación, control, seguimiento y mejora) y promotor del concepto TQM, a Philip B. Crosby, que lanzo los conceptos de “cero defectos” y de la “relación cliente-proveedor”, a Armand V. Feigenbaum, creador del concepto TQC y a K. Ishikawa, impulsor de las herramientas de calidad.²⁵

²⁴ Cfr. CANELA LÓPEZ JOSÉ RUIZ (2004). **La gestión por Calidad Total en la empresa moderna**. Madrid: Alfaomega.Ra-Ma. P. 7-14

²⁵ CANELA LÓPEZ JOSÉ RUIZ (2004). **La gestión por Calidad Total en la empresa moderna**. Madrid: Alfaomega.Ra-Ma. P. 7.

Es así que todas estas herramientas presentadas por los Gurús de la Calidad son los insumos más importantes para las empresas y/u organismos, debido a que, en estos se encuentran normalizados una serie de pasos y directrices para su aplicación, logrando así en la empresa que consiga implantar esta cultura de calidad, una ventaja competitiva y un mayor nivel de satisfacción al cliente en todos los ámbitos.

3.2 DEFINICIONES DE CALIDAD

A lo largo del tiempo, las definiciones de calidad han venido desarrollándose de acuerdo a las necesidades y adaptabilidad de la misma.

En sus inicios, la norma UNE-EN-ISO 8402 definía a la calidad como “el conjunto de características para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas” o como la “conformidad con los requisitos”. Años más tarde, esta norma fue sustituida por la norma ISO 9000:2008, en donde la calidad es definida como “La capacidad de un conjunto de características intrínsecas para satisfacer requisitos”.

Ambas definiciones reflejan un significado histórico en el que la Calidad se resume como “la adecuación al uso”.²⁶

En este campo existen un sin número de investigadores que han dado su aporte a la calidad, entre ellos los ya mencionados en el capítulo anterior (2.1).

Encontrar una única definición es muy complejo, es así que a la calidad ciertamente se la puede asociar como un sinónimo de excelencia, o como algo un conjunto de características técnicas que reúne un producto para satisfacerlos.²⁷

3.3 MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

Los modelos de gestión de Calidad Total, hoy en día son considerados un elemento fundamental ya que representan una muestra de excelencia en la gestión. Su instrumento esencial es la autoevaluación en las organizaciones.

Estos modelos cuentan con organismos encargados de verificar su gestión, mismos que después de identificarlos y evaluarlos postulan a las organizaciones a la entrega del “Premio a la excelencia de la gestión”, generando innumerables beneficios a los meritorios.

²⁶ Cfr. CANELA LÓPEZ JOSÉ RUIZ (2004). **La gestión por Calidad Total en la empresa moderna**. Madrid: Alfaomega.Ra-Ma. P. 16.

²⁷ Cfr. PERALTA ALEMÁN GILBERTO (2006). **Calidad para la Glibalización**. México: ESFINGE. P: 9

Entre estos modelos de Gestión de Calidad Total se ha identificado una evolución a partir de los años cincuenta.²⁸

3.3.1 Modelo Deming

El primer Modelo de Calidad Total conocido es el Modelo Deming, 1951 desarrollado en Japón. Este modelo recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas de Control Total de la Calidad (TQC).²⁹ Su objetivo es verificar que mediante su adecuada implantación del modelo, se obtengan buenos resultados, satisfaciendo al cliente.

Este modelo pretende que cada institución se auto-evalúe de acuerdo a la situación actual por la que atraviesa y establezca de esta manera el camino hacia dónde quiere llegar, planteándose sus propios objetivos y metas para conseguirlos.³⁰

²⁸ Cfr. ALVAREZ MANUEL (1998). **El liderazgo de la calidad total**. Barcelona: CISSPRAXIS. P.18-22

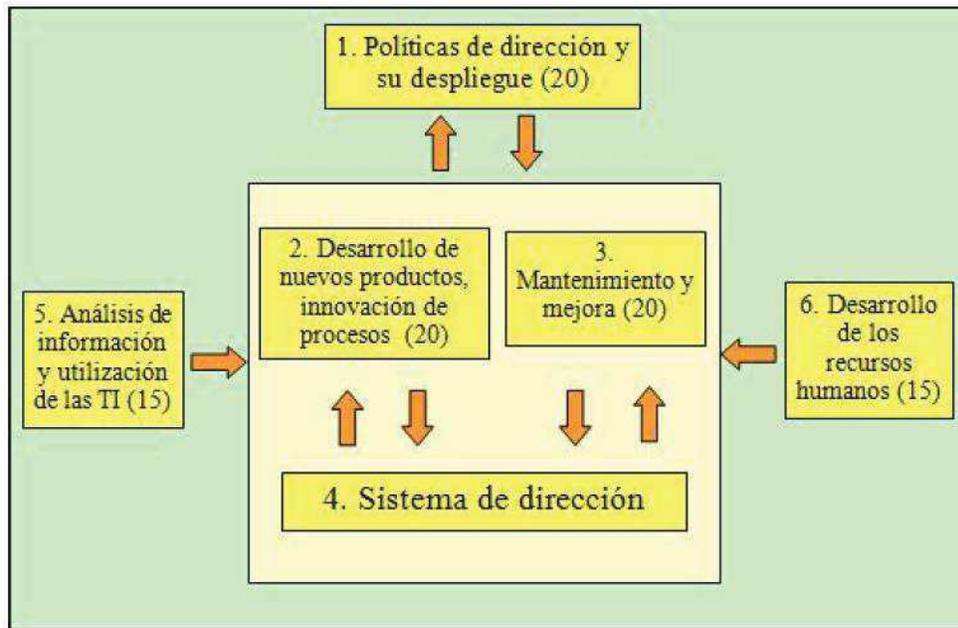
²⁹ EUSKALIT (2008)

[\[http://www.euskalit.net/pdf/Calidadtotalmodelos.pdf\]](http://www.euskalit.net/pdf/Calidadtotalmodelos.pdf), **Modelos de Gestión de Calidad-Excelencia.**

³⁰ Cfr. CAMISÓN CESAR (2006). **Modelos para la implantación de la gestión de la calidad total**. Madrid: MailxMail. P.12

El modelo Deming recoge seis criterios de evaluación y su organismo en cargo de verificar su gestión es JUSE, a continuación la figura 3.3.1.1 nos enseña los criterios utilizados y su interrelación.

FIGURA 3.3.1.1. Criterios de evaluación Modelo Deming Prize 2004



Fuente: CAMISÓN CESAR (2006). *Modelos para la implantación de la gestión de la calidad total*. Madrid: MailxMail. P.12

3.3.2 Malcolm Baldrige

El segundo Modelo de Calidad Total aparece en Estados Unidos en el año 1987, su organismo encargado de la gestión fue la Fundación para el Premio de Calidad Malcolm Baldrige.

Surge en respuesta a que EEUU se encontraba invadido de producción japonesa, acatando que la excelencia es la mejor arma para competir y combatir esa realidad.

El modelo se orienta básicamente a la satisfacción de los clientes y a la dirección estratégica de la empresa, su gestión está basada en siete criterios de evaluación conocidas como los **Malcom Baldrige Criteria for Performance Excellence**:

1. Liderazgo: Supone como los líderes guían a la organización.
2. Planificación estratégica: Examina el desarrollo de los objetivos y planes de acuerdo a las circunstancias en que la empresa vaya encontrando.
3. Clientes y Mercado: Examina la fidelización del cliente, del mercado y su satisfacción.
4. Gestión del Conocimiento: Revisa como se selecciona, recoge y analiza los datos del conocimiento y el desempeño del mismo.
5. Recursos Humanos: Desarrollo y utilización del talento humano
6. Procesos: Examina los procesos claves de la organización.

7. Resultados: Verifica todos los rendimientos tanto financieros, satisfacción de clientes, recursos humanos, en relación a la competencia.³¹

Así mismo estos criterios tienen una puntuación y podremos entender más su interacción en la figura 3.3.2.1.

FIGURA 3.3.2.1. Criterios de evaluación Modelo Malcom Baldrige



Fuente: Cfr. CAMISÓN CESAR (2006). Modelos para la implantación de la gestión de la calidad total. Madrid: MailxMail. P.4-5

Elaborado por: Andrea Escobar

³¹ Cfr. CAMISÓN CESAR (2006). Modelos para la implantación de la gestión de la calidad total. Madrid: MailxMail. P.4-5

3.3.3 EFQM

En el año de 1988, se crea en Europa la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, organismo encargado de desarrollar el Modelo EFQM de la Excelencia. Organismo que se encarga de la verificación de la gestión del modelo en las organizaciones para posterior entregar el Premio Europeo a la Calidad (European Quality Award). Su objetivo es reconocer a las organizaciones más destacadas que han implementado su autoevaluación y la han convertido en mejores prácticas. El modelo hace referencia a dos macro criterios de evaluación, los mismos que se desdoblan hasta llegar a nueve criterios de evaluación.³²

Se realizará un estudio más detallado del modelo EFQM en el subcapítulo 3.4.1.

³² Cfr. EUSKALIT (2008)

3.4 EL MODELO EFQM Y LAS NORMAS ISO 9000

3.4.1 Modelo EFQM

En Europa, 14 importantes empresas, solidificaron la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad en el año 1988, basados en el potencial de la ventaja competitiva que esta generaría. En 1989 la Fundación empezó sus trabajos para la se comenzaron los trabajos para el desarrollo del Modelo Europeo de la Calidad. En 1991 se puso en marcha el Premio Europeo a la Calidad el mismo que un año mas tarde fue otorgado por primera vez.

Su visión es ayudar a crear organizaciones europeas fuertes que practiquen los principios de la administración de la calidad total en sus procesos de negocios y en sus relaciones con sus empleados, clientes, accionistas y comunidades donde operan.³³

La EFQM mediante su modelo tiene por objetivo el colaborar y ayudar a las organizaciones al establecimiento y evaluación de su gestión. El modelo nos permite llegar a un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa y en que punto

³³ Cfr. CANELA LÓPEZ JOSÉ RUIZ (2004). **La gestión por Calidad Total en la empresa moderna**. Madrid: Alfaomega.Ra-Ma. P. 413-414

de excelencia se ubica, a partir de implementar los criterios de evaluación y los subcriterios derivados de los anteriores, para mediante la autoevaluación identificar las mejores prácticas.

Su estructura consta de dos partes:

1. Un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización conocidos también como agentes facilitadores.
2. Un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio generando así los resultados.

Sus criterios de evaluación se pueden sintetizar en:

FIGURA 3.4.1.1. Estructura del Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: CANELA LÓPEZ JOSÉ RUIZ (2004). **La gestión por Calidad Total en la empresa moderna.** Madrid: Alfaomega.Ra-Ma. P. 416.

3.4.1.1 Liderazgo

La forma en que este equipo se implica personalmente y "predica con el ejemplo". Se refiere al desarrollo de la misión, la visión y los valores, reflejándolos en el comportamiento de la organización.³⁴

³⁴ Cfr. ALVAREZ MANUEL (1998). **El liderazgo de la calidad total.** Barcelona: CISSPRAXIS. P. 17.

3.4.1.2 Política y Estrategia

Se construyen teniendo en cuenta una información completa y relevante procedente de indicadores internos, tendencias sociales, medioambientales, legales, económicas, demográficas, tecnológicas, etc.³⁵

3.4.1.3 Personas

Se refiere a la planificación, gestión y mejora de los recursos humanos. La integración de las estrategias del personal con los objetivos generales de la organización, es decir, la identificación, desarrollo, y mantenimiento del conocimiento y las capacidades de las personas.³⁶

³⁵ Cfr. ALVAREZ MANUEL (1998). **El liderazgo de la calidad total**. Barcelona: CISSPRAXIS. P. 17

³⁶ Cfr. CANELA LÓPEZ JOSÉ RUIZ (2004). **La gestión por Calidad Total en la empresa moderna**. Madrid: Alfaomega. Ra-Ma. P. 421-422

3.4.1.4 Alianzas y Recursos

Son los proveedores, recursos materiales, tecnología, conocimiento e información que en alianza con otros entes externos en apoyo del desarrollo y de la generación de valor.³⁷

3.4.1.5 Procesos

Se refiere a cómo se planifican, priorizan las acciones de mejora, cómo se estimula la creatividad y la participación, cómo se controlan y comunican los cambios.³⁸

³⁷ Cfr. CANELA LÓPEZ JOSÉ RUIZ (2004). **La gestión por Calidad Total en la empresa moderna**. Madrid: Alfaomega.Ra-Ma. P. 424

³⁸ Cfr. FERRADO SANCHEZ MIGUEL (2005). **Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia**. Madrid: ARTEGRAF, S.A. P. 21

3.4.1.6 Resultados en los Clientes

Es el beneficio, remuneración y la utilidad que el cliente tanto final e intermediario obtiene de los productos y servicios de la organización.

14

3.4.1.7 Resultados en las Personas

Es el grado en que la organización satisface las necesidades y expectativas de sus miembros afecta de manera fundamental al buen desarrollo de sus actividades, así como al establecimiento de relaciones satisfactorias con los clientes y con el entorno social.³⁹

3.4.1.8 Resultados en la Sociedad

Son en mayoría las percepciones de los grupos sociales sobre la actividad de la organización y sobre los efectos que ésta tiene sobre ellos.¹⁵

³⁹ Cfr. ALVAREZ MANUEL (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Barcelona: CISSPRAXIS. P. 17-18

3.4.1.9 Resultados Clave

Mide hasta qué punto los objetivos y metas se alcanzaron. El rendimiento final incluirá necesariamente conceptos tales como los ingresos, los gastos, el beneficio, el valor de la acción, el número de clientes y otros análogos.¹⁵

3.4.2 Normas ISO 9000

3.4.2.1 Historia

Tras la reunión de varios delegados de 25 países en el Instituto de Ingenieros Civiles de Londres fue fundada la International Organization for Estandarization (IOS) en el año de 1946, pero no es hasta el año de 1947 que la IOS empieza oficialmente sus operaciones.

Para el año de 1951, fue publicada la norma ISO 1:1951 temperatura de referencia estándar para las mediciones de longitud industriales, la misma que a lo largo del tiempo fue sufriendo cambios significativos e incluyendo varias normas relacionadas a

diferentes aspectos como son: Sistema Internacional de Unidades(SI), 1960; Contenedores de carga, 1968; Medio Ambiente, 1971; Seguridad de la Información, 2005 y Responsabilidad Social, 2010.

Hoy en día, la ISO cuenta con más de 19000 publicaciones y alrededor de 160 países miembros.⁴⁰

3.4.2.2 ISO 9000

Las normas ISO no están sujetas a la entrega de algún tipo de galardón, por su aplicación a diferencia de los modelos estudiados en el subcapítulo 3.3.

Estas normas son de carácter genérico, aplicables a cualquier tipo de industria o servicio.

⁴⁰ Cfr. ISO (2013)

[\[http://www.iso.org/iso/home/about.htm\]](http://www.iso.org/iso/home/about.htm), Acerca de ISO.

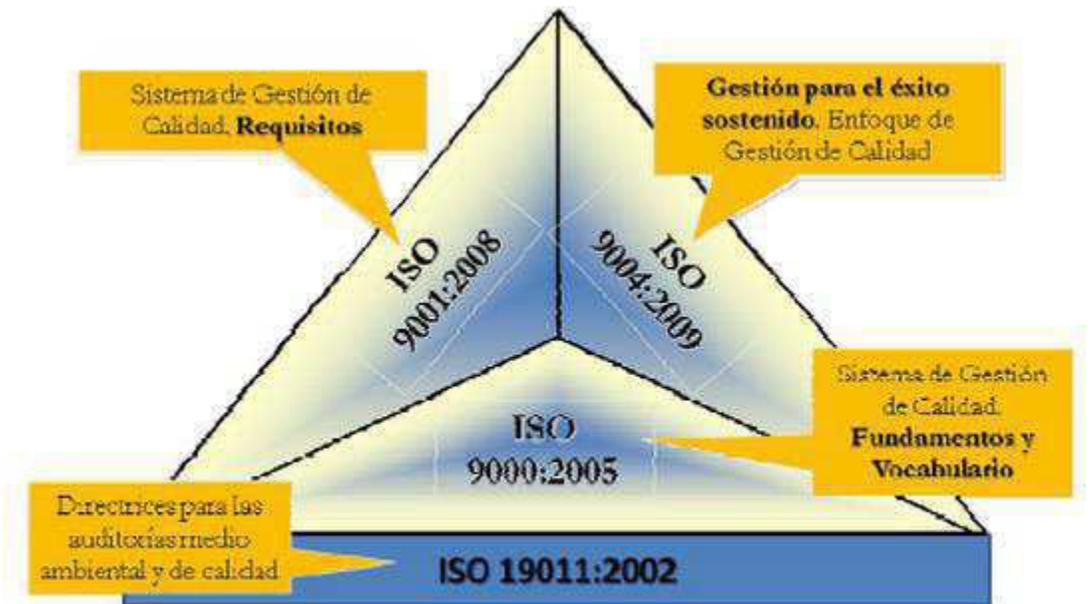
La familia ISO 9000 aborda diversos aspectos de la gestión de la calidad y contiene algunos de los mejores estándares conocidos de ISO. Las normas proporcionan orientación y herramientas para las empresas y organizaciones que quieren asegurarse de que sus productos y servicios cumplen consistentemente con los requerimientos del cliente, y que la calidad se mejora constantemente.⁴¹

La familia ISO 9000 se encuentra conformada por una serie de normas resumidas la Figura 3.4.2.2.1. y desarrolladas en la Tabla 3.4.2.2.1.

⁴¹ ISO (2013)

[\[http://www.iso.org/iso/iso_9000.htm\]](http://www.iso.org/iso/iso_9000.htm)

FIGURA 3.4.2.2.1 Estructura Norma ISO 9000:2008



Fuente: SENA (2009),

[https://docs.google.com/document/d/1an.J8dMgRINEHNA7E_Dz6cjVXKwHYwkVAEcVg39R4Jcs/edit?pli=1], Fundamentación de un Sistema de Gestión de Calidad, P.3

TABLA 3.4.2.2.1. Resumen de las Normas ISO 9000

Norma	Contenido	Aplicación
ISO 9000	Tienen como propósito establecer un punto de partida para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de las normas ISO 9000, que se necesitan para evitar malentendidos en su utilización.	Todas las industrias incluidas las dedicadas al desarrollo de software.
ISO 9001	Verificación de la calidad en los rubros de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio. Está orientada a la eficacia del sistema de gestión de calidad.	Firmas de ingeniería y construcción y fabricantes que diseñan, desarrollan, instalan y dan servicio a productos.
ISO 9004	Proporciona ayuda para la mejora de su sistema de gestión de la calidad para beneficiar a todas las partes interesadas a través del mantenimiento de la satisfacción del cliente.	Todas las industrias.
ISO 19011	Proporciona directrices para verificar la capacidad del sistema para conseguir objetivos de calidad y/o medioambientales definidos a través de auditorías.	Todas las industrias.

Fuente: Cfr. VINCENT K. OMACHONU (1995). **Principios de la calidad total**. México: Editorial Diana. P.276; Cfr. SENA (2009),

[\[https://docs.google.com/document/d/1anJ8dMgRINEHNA7E_Dz6cjVXKwHYwkVAEcVg39R4Jcs/edit?pli=1\]](https://docs.google.com/document/d/1anJ8dMgRINEHNA7E_Dz6cjVXKwHYwkVAEcVg39R4Jcs/edit?pli=1), **Fundamentación de un Sistema de Gestión de Calidad, P. 2-3**

Elaborado por: Andrea Escobar

3.4.2.2.1 Principios de la Norma ISO 9000

Así mismo, la ISO 9000 se encuentra fundamentada en 8 principios de calidad, detallados en la tabla 4.3.2.2.1.1.

TABLA 3.4.2.2.1.1 Principios de la administración de calidad ISO**9000**

Principio	Descripción	Beneficios
Enfoque hacia el cliente	Las organizaciones dependen de los clientes, es por esto que deben comprender todas sus necesidades actuales y futuras para poder cumplir con todos los requisitos y tratar de cumplir sus expectativas.	Mayor satisfacción del cliente. Fidelización del cliente.
Liderazgo	Los líderes de la organización deben mantener un ambiente participativo en la consecución de los objetivos organizacionales.	Trabajadores motivados y que conocen los objetivos organizacionales. Reducción de la falta de comunicación.
Participación de las personas	Las personas son la esencia de la organización y su total participación permite que la empresa se beneficie de su conocimiento.	Personas motivadas por la participación y comprometidas con la mejora continua.
Enfoque basado en procesos	Actividades y recursos organizacionales manejados como procesos.	Reducción de costos, tiempos y recursos.
Enfoque de sistemas para la administración	Identificar, entender y manejar procesos y sistemas interrelacionados con la administración para su manejo eficiente y eficaz.	Centrar los esfuerzos en los procesos claves.
Mejora continua	Debe considerarse como un objetivo permanente de la organización.	Identificación de oportunidades en las actividades de mejora.
Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones	Decisiones efectivas basadas en el análisis de los sistemas de información.	Mayor capacidad para demostrar la eficacia de las decisiones pasadas haciendo referencia a los expedientes de hechos.
Relación con proveedores para beneficio mutuo	Relaciones que beneficien a ambas partes generando capacidad de crear valor.	Optimización de costos y recursos.

Fuente: Cfr. ISO (2012). **Quality Management Principles.** Switzerland: ISO Central Secretariat.

Elaborado por: Andrea Escobar

3.4.3 Análisis Comparativo

Si bien es cierto, el modelo EFQM y las normas ISO 9000:2008 utilizan criterios y modelos de calidad orientados a la mejora continua de las organizaciones aplicando el ciclo PDCA, así mismo difieren en varios puntos como:

Las ISO se centran en la mejora de procesos mientras que el EFQM concede una mayor relevancia a principios como la innovación y la orientación hacia grupos de interés.

El Modelo EFQM promueve una conciencia de calidad, implicando a las personas en la mejora de los procesos de la organización, mientras que las normas ISO 9000:2008 proporcionan una serie de estándares que persiguen la implantación del sistema de gestión de calidad en las organizaciones eso sí ambas con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.⁴²

Los requisitos de las normas ISO 9000 se basan en la gestión por procesos y en la mejora continua a través del PDCA y en el EFQM sus 9 criterios se

⁴² Cfr. CAMISÓN CESAR (2006). **Modelos para la implantación de la gestión de la calidad total**. Madrid: MailxMail. P.15

centran en la consecución de la excelencia y hace énfasis en la importancia de la innovación y el aprendizaje para la mejora continua.⁴³

Ambas herramientas son útiles y pueden manejarse como herramientas de calidad complementarias, es así que la aplicación del Modelo EFQM es útil en organizaciones maduras que quieren incursionar en la aplicación de la Gestión de Calidad Total, mientras que las normas ISO 9000:2008 son mucho más logradas en los pasos iniciales de la organización, es decir en su incursión hacia la excelencia y calidad.⁴⁴

⁴³ Ibidem, p 76

⁴⁴ Ibidem, p.76

TABLA 3.4.3.1 Cuadro comparativo del Modelo EFQM vs. Norma ISO 9000:2008

Modelo EFQM	Norma ISO 9000
Promueve la concienciación de la calidad, reconoce los logros en la calidad de las organizaciones europeas y proporciona una prestigiosa plataforma para compartir estrategias exitosas.	Proporciona una serie de normas que marcan los objetivos que las empresas que realizan una planificación, control y revisión de la calidad deben cumplir, sin embargo no se establecen como deben alcanzarse estos objetivos.
Los criterios del modelo se centran en la consecución de la excelencia enfatizando la importancia de la innovación y la mejora continua.	Los estándares de la norma se basan en la gestión por procesos y la búsqueda de la mejora continua a través del ciclo PDCA.
El modelo adquiere una especial relevancia para las organizaciones maduras en la aplicación de la Gestión de calidad Total. Se centra en la innovación y grupos de interés.	Son herramientas útiles en el inicio de las organizaciones hacia la excelencia. Se centra en los procesos.
Modelo REDER de auto evaluación.	Auditorias de calidad.

Fuente: Cfr. CAMISÓN CESAR (2006). **Modelos para la implantación de la gestión de la calidad total.** Madrid: MailxMail. P.15-16

Elaborado por: Andrea Escobar

En la figura 3.4.3.1 podemos observar la complementariedad entre las normas ISO 9000:2008 y el modelo EFQM y entender que este modelo va mucho más allá.

FIGURA 3.4.3.1 Estructura del Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: CAMISÓN CESAR (2006). Modelos para la implantación de la gestión de la calidad

total. Madrid: MailxMail. P.16

4 DISEÑO DEL SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL MODELO EFQM

4.1 NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DEL MODELO EFQM FRENTE A LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL.

4.1.1 Liderazgo

Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de

reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.⁴⁵

TABLA 4.1.1.1 Nivel de cumplimiento de la Unidad Educativa Atenas School en el criterio de Liderazgo

SUBCRITERIOS	OBSERVACIONES	CUMPLIMIENTO	
		Cumple	No cumple
1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.	<p>Atenas gracias a su gran líder y mentora la Lic. Susana Pinto, ha trabajado constantemente en el desarrollo y práctica de la misión y visión de la Institución, fundada en los valores, principios éticos y morales inspirados en sus alumnos y el personal humano.</p> <p>Atenas tiene identificados los valores que son el pilar de la institución, con los mismos que se trabaja el día a día y son la principal característica que se toma en cuenta para formar parte de la Institución.</p> <p>Atenas al ser una institución de beneficio para la sociedad, se encuentra alineada al modelo de excelencia del Sistema Nacional de Educación actuando en concordancia con los principios establecidos en la LOEI.</p>	X	
1b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de	La institución está dirigida por la Lic. Susana Pinto, quién es la Rectora y mentora de este gran proyecto social de educación, sin embargo hasta la fecha no se tienen definidos los procesos de la institución pero constantemente se trabaja en el desarrollo e implantación de la estrategia de la Institución.	X	

⁴⁵ EFQM (2003). **Introducción a la Excelencia**. Belgica: EFQM. P.13

la organización.			
1c. Los líderes interactúan con clientes, colaboradores y representantes de la sociedad.	Atenas School, desde hace varios años ha realizado alianzas y convenios estratégicos con colaboradores y representantes de la sociedad nacionales e internacionales, lo que contribuye a fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente, ciencia, tecnología a nivel global y la contribución de la organización a la sociedad, con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras.	X	
1d. Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la Organización.	Los líderes de Atenas, tienen muy claro los elementos orientadores de la Institución, así mismo, de manera personal comunican a todo su personal docente administrativo y de servicio la misión, visión, valores, estrategia y objetivos. Adicionalmente, para fomentar la motivación y reconocimiento, anualmente se realiza una reunión fuera de las instalaciones en donde se evalúa el periodo, se reconoce al personal y a su vez se le motiva a continuar día a día mejorando su tarea.	X	
1e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización	Los líderes de Atenas, en especial su mentora, la Lic. Susana Pinto, es quién impulsa de manera personal los diferentes cambios que la Institución debe sufrir en pro de todos sus integrantes, sin embargo la Institución no tiene diseñado un “plan de cambios” que le permita hacer gestión.		X

Fuente: Unidad Educativa Atenas School

Elaborado por: Andrea Escobar

4.1.2 Planificación y Estrategia

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.⁴⁶

TABLA 4.1.2.1 Nivel de cumplimiento de la Unidad Educativa Atenas School en el criterio de Planificación y Estrategia

SUBCRITERIOS	OBSERVACIONES	CUMPLIMIENTO	
		Cumple	No cumple
2a. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.	Atenas, ha diseñado su estrategia en función de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, en especial de los alumnos, quienes son los clientes prioritarios. Sin embargo es importante diseñar un método que permita medir si la estrategia satisface las necesidades y expectativas del alumnado y recoger además las observaciones para convertirlas en oportunidades de mejora de la Institución.		X
2b. La política y estrategia se basa en la información de los	Al ser los alumnos los clientes prioritarios de Atenas, los indicadores de rendimiento son en su mayoría en función del		X

⁴⁶ Ibidem, p.81

indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas	aprovechamiento de los alumnos. Sin embargo Atenas no tiene diseñados ni definidos sus procesos, por consiguiente no tiene establecidos los diferentes indicadores por proceso.		
2c. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.	Atenas ha desarrollado su estrategia a largo plazo, esta se encuentra alineada a los pilares de sus partners y a los factores críticos de éxito. Esta estrategia ha sido difundida, socializada y es conocida por todos los actores de la Institución, sin embargo no ha sido revisada ni actualizada.		X
2d. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave	Atenas no tiene diseñado su mapa de procesos y por consiguiente no ha identificado sus procesos claves.		X

Fuente: Unidad Educativa Atenas School
Elaborado por: Andrea Escobar

4.1.3 Personal de la Unidad Educativa Atenas School

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e

incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.⁴⁷

TABLA 4.1.3.1 Nivel de cumplimiento en el criterio de Personal de la Unidad Educativa Atenas School

SUBCRITERIOS	OBSERVACIONES	CUMPLIMIENTO	
		Cumple	NO cumple
3a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos	Atenas si bien es cierto desarrolla las capacidades de los docentes y administrativos pero no se ha desarrollado las políticas de recursos humanos que permita gestionar y mejorar al talento humano.		X
3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.	El personal de Atenas, tanto el administrativo, de servicios y el docente, son profesionales perfectamente capacitados, y alineados con los objetivos de la Institución. Sin embargo Atenas no ha diseñado un plan de capacitación que permita desarrollar el conocimiento de los interesados.		X
3c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.	El personal de Atenas School es gente muy comprometida con el desarrollo de una educación de calidad, que tiene sinergia y por consiguiente saben trabajar muy bien en equipo. Estas fortalezas, han sido alcanzadas gracias a las reuniones anuales de motivación en donde se fomenta la implicación del equipo en la Institución. Sin embargo, Atenas no tiene diseñado el manual de funciones.		X
3d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.	Los líderes de Atenas están comprometidos con la comunicación directa, con la emisión de criterios que pueden ser fuente de discusión para tomar las mejores decisiones. Atenas maneja el flujo de comunicación ascendente.	X	

⁴⁷ Ibidem, p.81

3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización	Atenas realiza reconocimientos frecuentes de los resultados obtenidos por cada una de las áreas del personal de la Institución. Además se cuentan con la política de que anualmente Atenas realiza una salida de campo con todo el personal como recompensa a toda la dedicación en las actividades del día a día.		X
---	---	--	---

Fuente: Unidad Educativa Atenas School

Elaborado por: Andrea Escobar

4.1.4 Colaboradores y Recursos

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.⁴⁸

⁴⁸ EFQM (2003). **Introducción a la Excelencia**. Belgica: EFQM. P.14

TABLA 4.1.4.1 Nivel de cumplimiento de la Unidad Educativa Atenas School en el criterio Colaboradores y Recursos

SUBCRITERIOS	OBSERVACIONES	CUMPLIMIENTO	
		Cumple	No cumple
4a. Gestión de las alianzas externas	Atenas School a lo largo del tiempo ha realizado varias alianzas estratégicas que le permiten desarrollar su misión de mejor manera y genera un valor agregado para la institución.	X	
4b. Gestión de los recursos económicos y financieros	Atenas no cuenta con un proceso definido de gestión de recursos económicos y financieros que permitan identificar riesgos financieros.		X
4c. Gestión de los edificios, equipos y Materiales	Atenas School cuenta con una infraestructura adecuada que permite llevar a cabo todas las actividades planificadas en consecución de la misión y visión. En cuanto a edificios, equipos y materiales, la institución realiza la depreciación correspondiente, para que a medida que va terminando su vida útil se pueda contar con la provisión para reponerlos. No se cuenta con un proceso definido que permita dar mantenimiento preventivo ni correctivo.		X
4d. Gestión de la tecnología	Atenas School por su papel de educador cuenta con tecnología avanzada que le permite mantenerse a la vanguardia, cuenta con licencias actualizadas, software y hardware adecuado y proceso de respaldos definido.	X	
4e. Gestión de la información y del conocimiento	No se tiene definido un procedimiento de seguridad de la información, tanto informática como de conocimiento.		X

Fuente: Unidad Educativa Atenas School

Elaborado por: Andrea Escobar

4.1.5 Procesos

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.⁴⁹

TABLA 4.1.5.1 Nivel de cumplimiento de la Unidad Educativa Atenas School en el criterio Procesos

SUBCRITERIOS	OBSERVACIONES	CUMPLIMIENTO	
		Cumple	No cumple
5a. Diseño y gestión sistemática de los Procesos	La Institución no tiene diseñados sus procesos ni procedimientos.		X
5b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor	Atenas desde su actual forma de gestión, en una cierta medida ha logrado identificar acciones de mejora, sin embargo no cuenta con el diseño de sus procesos.		X
5c. Diseño y	Atenas School ha venido trabajando todos		X

⁴⁹ Ibidem, p.81

desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes	estos años en función de mejorar sus servicios basándose en las necesidades de sus clientes, sin embargo no se ha definido un proceso que permita gestionarlo.		
5d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios	Atenas brinda el servicio de educación primaria, básico y bachillerato, sin embargo se ha diseñado su cadena de valor.		X
5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes	Atenas School a muy breves rasgos identifica mejoras y relación con clientes, debido a que no cuenta con un modelo de gestión que le permita gestionarlo.		X

Fuente: Unidad Educativa Atenas School

Elaborado por: Andrea Escobar

4.1.6 Resultados en los usuarios del servicio educativo

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.⁵⁰

⁵⁰ Ibidem, p.81

TABLA 4.1.6.1 Nivel de cumplimiento de la Unidad Educativa Atenas School en el criterio de Resultados en los usuarios del servicio educativo

SUBCRITERIOS	OBSERVACIONES	CUMPLIMIENTO	
		Cumple	No cumple
6a. Medidas de percepción	En cierta manera, Atenas School se ha preocupado en qué medida las necesidades de sus clientes han sido satisfechas, por ejemplo a través de las entrevistas que las realiza el DOBE, pero aún no se ha empleado ninguna herramienta o mecanismo que permita medir de manera más eficiente y más real.		X
6b. Indicadores de rendimiento	De igual manera al criterio 6a., no se ha empleado herramientas adecuadas para poder tener un resultado real, solamente se mide el rendimiento a través del aprovechamiento de los alumnos de la Institución.		X

Fuente: Unidad Educativa Atenas School

Elaborado por: Andrea Escobar

4.1.7 Resultados en el personal

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.⁵¹

⁵¹ EFQM (2003). **Introducción a la Excelencia**. Bélgica: EFQM. P.15

TABLA 4.1.7.1 Nivel de cumplimiento de la Unidad Educativa Atenas School en el criterio de Resultados en el personal

SUBCRITERIOS	OBSERVACIONES	CUMPLIMIENTO	
		Cumple	No cumple
7a. Medidas de percepción	No se tiene establecido herramientas que permitan medir la percepción del personal de Atenas School con respecto a la Institución, su desarrollo y bienestar.		X
7b. Indicadores de rendimiento	No se tiene definido indicadores que permitan medir el rendimiento del personal que integra Atenas School		X

Fuente: Unidad Educativa Atenas School
Elaborado por: Andrea Escobar

4.1.8 Resultados en el entorno de la Unidad Educativa Atenas School

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.⁵²

⁵² Ibidem, p.90

TABLA 4.1.8.1 Nivel de cumplimiento del criterio de resultados en el entorno de la Unidad Educativa Atenas School

SUBCRITERIOS	OBSERVACIONES	CUMPLIMIENTO	
		Cumple	No cumple
8a. Medidas de percepción	No se tiene definido ninguna medida que permita identificar el valor que da Institución a la comunidad.		X
8b. Indicadores de rendimiento	No se ha establecido indicadores que permitan evaluar el impacto que tiene la Institución con la comunidad.		X

Fuente: Unidad Educativa Atenas School

Elaborado por: Andrea Escobar

4.1.9 Resultados Claves de la Unidad Educativa Atenas School

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.⁵³

⁵³ Ibidem, p.90

TABLA 4.1.9.1 Nivel de cumplimiento del criterio de resultados Claves de la Unidad Educativa Atenas School

SUBCRITERIOS	OBSERVACIONES	CUMPLIMIENTO	
		Cumple	No cumple
9a. Resultados Clave del Rendimiento de la Organización	No se tiene definido ningún proceso que permita medir el rendimiento de la institución.		X
9b. Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización	No se ha establecido indicadores que permitan evaluar en rendimiento de Atenas.		X

Fuente: Unidad Educativa Atenas School

Elaborado por: Andrea Escobar

Después de evaluar la situación en la que se encuentra la Unidad Educativa Atenas School frente al modelo de excelencia EFQM (desarrollo de los criterios y subcriterios), se concluye que la institución tiene un nivel de cumplimiento que no supera el 16% (Tabla 4.1.1), lo que a breves rasgos revela que es necesario diseñar todo el modelo, previa a la aplicación al primer reconocimiento de la EFQM, denominado “Compromiso hacia la Excelencia”, cuyo cumplimiento de la norma deberá estar entre en 25 y 30%.

TABLA 4.1.1 Nivel de cumplimiento del modelo EFQM aplicada a la Unidad Educativa Atenas School.

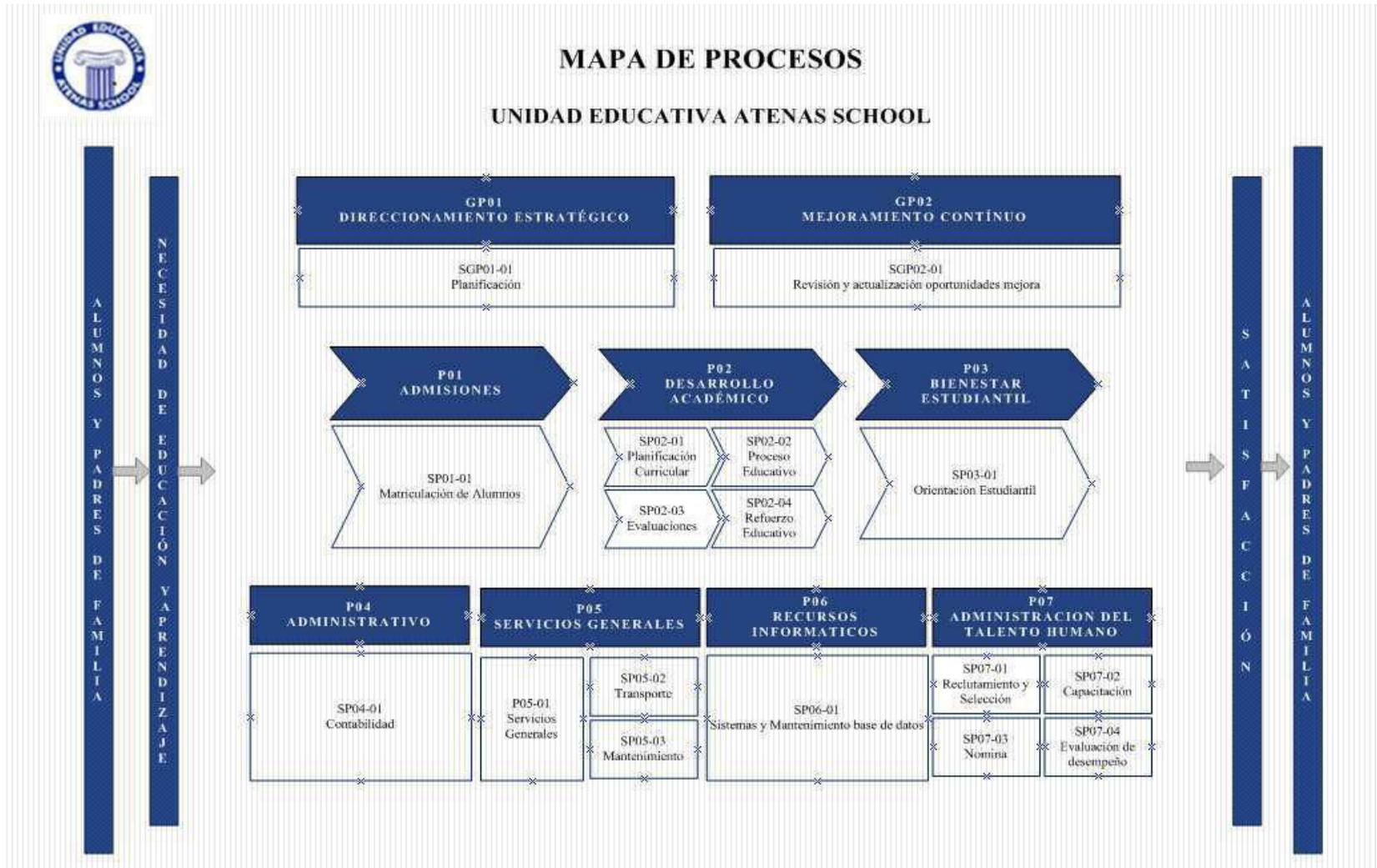
SUBCRITERIOS	CUMPLIMIENTO	
	Cumple	No cumple
1 Liderazgo	80%	20%
2 Política y Estrategia	0%	100%
3 Personas	20%	80%
4 Alianzas y Recursos	40%	60%
5 Procesos	0%	100%
6 Resultados en los usuarios del servicio educativo	0%	100%
7 Resultados en el personal	0%	100%
8 Resultados en el entorno de la Unidad Educativa Atenas School	0%	100%
9 Resultados Claves de la Unidad Educativa Atenas School	0%	100%
TOTAL	16%	84%

Elaborado por: Andrea Escobar

4.2 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL MODELO EFQM DE LA UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL

Se ha diseñado el mapa de procesos para la Unidad Educativa Atenas School, en función de todos los requisitos presentados en el modelo EFQM de Excelencia, a través del cual se desarrollarán los 9 criterios y 32 subcriterios establecidos en el modelo.

FIGURA 3.4.1.1. Mapa de Procesos de la Unidad Educativa Atenas School



Elaborado por: Andrea Escobar

4.2.1 Liderazgo

“Atenas School” es una empresa constituida al amparo de las leyes y normas del Ecuador; la consolidación de este proyecto, propuso un nuevo concepto en la educación en relación a la educación convencional que se impartía hasta esos años, debido a la adopción de principios humanistas, vivenciales y ecológicos y a su asociación a la UNESCO.

Su líder más representativa es la fundadora y rectora de la Institución, la Lic. Susana Pinto quién lleva ejerciendo su profesión de educadora por más de 40 años, garantizando calidad en la educación que se imparte en Atenas, bajo estrictos parámetros de profesionalismo y humanismo.

El Liderazgo, como primer criterio del modelo EFQM, se enfoca en el desarrollo y el éxito de la misión, visión y valores de la Unidad Educativa Atenas School, así mismo, identifica la incidencia que los líderes de la Institución tienen al momento de comunicar los elementos orientadores buscando así la excelencia en la gestión.

1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.

Los líderes de Atenas School han desarrollado la misión, visión y valores de la institución, orientándola en beneficio de sus clientes internos y externos, e identificándolos como los pilares que fundamentan su gestión.

MISIÓN

Atenas School, apoyada en los pilares de su aliado estratégico la UNESCO, forma seres humanos de pensamiento libre, íntegros, críticos, creativos y con capacidades para resolver problemas de la vida cotidiana con una actitud positiva y emprendedora basada en valores como la identidad, el respeto, la responsabilidad, la solidaridad, el amor y cuidado a la naturaleza.⁵⁴

VISIÓN

Con un corte humanista – ecológico y potenciando la formación tecnológica científica, ATENAS SCHOOL, apoyada en la UNESCO será pilar y referente para establecer vínculos entre la educación básica y bachillerato, facilitando la transición de un nivel a otro; aplicando modelos pedagógicos actuales con el deseo de formar escolares intelectuales, críticos preparados para responder a las

⁵⁴ Cfr. UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL (2012).

[\[http://www.atenas-school.edu.ec/web/index.php?option=com_content&view=article&id=172&Itemid=213\]](http://www.atenas-school.edu.ec/web/index.php?option=com_content&view=article&id=172&Itemid=213)

necesidades de la sociedad, que sean conscientes de su futuro y libres en su pensamiento.⁵⁵

VALORES

- ❖ **Identidad:** rasgos que caracterizan a cada una de las personas, culturas, etc. que nos convierten en seres únicos.
- ❖ **Respeto:** cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos de las relaciones interpersonales.
- ❖ **Responsabilidad:** calidad, esfuerzo, empeño y coraje para realizar el trabajo y conllevar las relaciones interpersonales.
- ❖ **Solidaridad:** apoyo, respaldo e involucramiento con las actividades, problemas y acciones de una determinada causa ya sea personal o profesional.
- ❖ **Amor:** sentimiento de adhesión y entrega a la causa.
- ❖ **Cuidado a la naturaleza:** Respeto, conciencia y conservación del medio ambiente procurando la ecología.

⁵⁵ Ibidem, p.97

1b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

Como se identifica en el proceso GP01-Direccionamiento Estratégico y en el GP02-Mejoramiento Continuo, los líderes de Atenas School se encuentran involucrados personalmente en todos los temas que permitan una mejora continua y el desarrollo de la Institución.

1c. Los líderes interactúan con clientes, colaboradores y representantes de la sociedad.

Atenas School, desde el año de 1989 ha venido realizando alianzas y convenios estratégicos. Estas alianzas y convenios han sido gestionados principalmente por la líder mentora de Atenas, en beneficio de los clientes internos y externos y de la Institución.

TABLA 4.2.1.1 Alianza y convenios de la Unidad educativa Atenas School

	Organización asociada	Detalle
	Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura-UNESCO	Desde 1989, Atenas School está asociada a la UNESCO anexa a la Red del Plan de Escuelas Asociadas.
	IBEC	Atenas se acredita como Centro de entrenamiento Autorizado para obtener la certificación IBEC desde 2007 cuyo fin es: “(...) <i>el acceso, uso y explotación de las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTIC’s) y Nuevas Tecnologías Educativas Digitales (NTED’s), como base fundamental para promover la competitividad de la región y el desarrollo humano integral de sus habitantes</i> ” ⁵⁶ .
	Salinas de Guaranda-El Salinerito	Desde el 2004, los alumnos de Atenas, gracias a la alianza realizada con El Salinerito han tenido la apertura de visitar la red de microempresas y poder beneficiarse del conocimiento de cada artesano durante una semana de labores.

Fuente: Cfr. UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL (2012). [http://www.atenas-school.edu.ec/web/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=22&Itemid=246]

Elaborado por: Andrea Escobar

⁵⁶ IBEC Corporate Group (2011)

[<http://www.ibecorporation.com/CORPORACION/C3%93N/AcercaIBEC.aspx>]

La Institución puede gestionar sus alianzas conforme lo establecido en el numeral 4.2.4. en el subcriterio 4a.

1d. Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la Organización.

Atenas y sus líderes, tanto la rectora como la vicerrectora del plantel buscan una cultura de excelencia, involucrando a todos los actores e instruyendo la misión, visión, estrategia y valores de Atenas.

Las líderes, en conquista de los valores de Atenas y principalmente al corte humanista, están al cien por ciento abiertas a que cualquiera de los actores, ya sean alumnos, docentes, administrativos o personal de servicio, para que participen de las decisiones de la Institución, emitiendo su libre pensamiento y opinión de una manera respetuosa, las líderes están prestas a escuchar de manera activa, ser fuente de inspiración y cohesión, y responder de la mejor manera a las personas que integran Atenas.

Como una política de la institución y una forma de reconocimiento al personal docente, administrativo y de servicio, anualmente las líderes de Atenas comparten una salida de campo, en donde se tiene varias

actividades de reconocimiento, motivación y trabajo en equipo, lo que genera una sinergia en la familia Atenas, afirmado en el Plan de reconocimientos y beneficios adicionales. Ver ANEXO 4.

Adicionalmente y con el afán de gestionar de mejor manera el talento humano, la Institución ha diseñado el subproceso SP07-04-Evaluación de desempeño, que será desarrollado en conjunto con los involucrados anualmente.

1e. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización
--

Atenas siendo una institución que imparte educación en todos sus niveles, se ve obligada a estar innovando y cambiando a cada momento, debido a que depende de factores en su mayoría externos (políticos, sociales y tecnológicos) que obligan a mantenerse a la vanguardia para prestar educación de calidad.

El “Plan de mejora de la Unidad Educativa Atenas School” será elaborado a partir de las lecciones aprendidas del año lectivo finalizado, recogiendo

los criterios del personal docente, alumnado, personal administrativo y personal de servicios y a partir de estos se diseñará el plan de acción para la implementación de las oportunidades de mejora para el siguiente año lectivo. Ver ANEXO 2.

En consecuencia, Atenas ha diseñado el proceso GP02-Mejoramiento Continuo y su subproceso SGP02-01-Revisión y actualización de oportunidades de mejora con la finalidad de gestionarlo y convertirlo en el modelo de gestión Institucional.

4.2.2 Planificación y estrategia

La institución ha definido el proceso GP01-Direccionamiento Estratégico y su subproceso SGP01-01-Planificación, a través del cual, “Atenas School” conforme el ejercicio ha definido la misión, visión, valores, estrategia y políticas de una manera participativa y enfocada en sus clientes prioritarios.

Al ser una Institución asociada a la UNESCO, Atenas ha adoptado los pilares de este aliado estratégico, convirtiéndolo en el sistema de gestionar la Unidad Educativa.

ESTRATEGIA

*“Atenas es una institución de corte humanista, científico y ecológico, que busca la formación integral del ser, apoyándose en los pilares de la UNESCO, entidad internacional de la que somos asociados desde 1989, por lo tanto la educación de ‘Atenas School’ está basada en ellos: **Aprender a ser, a conocer, a hacer y a convivir**”.*

POLÍTICAS

- ❖ Excelencia académica en todos los niveles, con corte humanista, científico y ecológico.
- ❖ Docentes capacitados, con las competencias y habilidades necesarias para impartir clases de calidad.
- ❖ Asesoramiento permanente de alumnos y ex alumnos.
- ❖ Adecuada infraestructura y tecnología que faciliten la educación.
- ❖ Estrategias de mejoramiento continuo como resultado de las lecciones aprendidas en cada año lectivo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ❖ Mejorar el rendimiento escolar de los alumnos a través de la aplicación de modelos pedagógicos actuales y su anticipado refuerzo educativo especializado.
- ❖ Desarrollar el plan de motivación y desarrollo vocacional temprano para los alumnos.
- ❖ Promover valores humanos, actitud emprendedora y el cuidado al medio ambiente a través de campañas participativas con toda la comunidad de Atenas.
- ❖ Realizar campañas de matriculación escolar exitosa y eficiente.

PLAN OPERATIVO



PLAN OPERATIVO ANUAL

UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL

Objetivo Estratégico	Objetivo operativo	Acción	Fuente de Financiamiento	Monto actividad	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Mejorar el rendimiento escolar de los alumnos a través de la aplicación de modelos pedagógicos actuales y su anticipado refuerzo educativo especializado.	Diseñar un modelo pedagógico actual que permita a los alumnos captar la información de forma dinámica.	Sueldos y salarios del personal docente	Pago de matrículas	\$ 24,000.00								\$ 24,000.00					
		Recursos materiales	Pago de matrículas	\$ 2,400.00									\$ 2,400.00				
	Diseñar un plan de refuerzo educativo que permita que los estudiantes obtengan mayores conocimientos en las materias en las que se encuentren falencias.	Sueldos y salarios del personal docente	Pago de pensiones	\$ 96,000.00										\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
		Recursos materiales	Pago de pensiones	\$ 960.00										\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
Desarrollar el plan de motivación y desarrollo vocacional temprano para los alumnos.	Diseño del plan motivacional y de desarrollo vocacional	Sueldos y salarios del personal docente	Pago de pensiones	\$ 4,800.00									\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	
		Recursos materiales	Contribución padre de	\$ 1,080.00									\$ 270.00	\$ 270.00	\$ 270.00	\$ 270.00	
		Talleres para padres de familia	Contribución padre de	\$ 1,800.00									\$ 900.00			\$ 900.00	
		Talleres para alumnos	Pago de pensiones	\$ 3,000.00											\$ 1,500.00		\$ 1,500.00
Promover valores humanos, actitud emprendedora y el cuidado al medio ambiente a través de campañas participativas con toda la comunidad de Atenas.	Diseño de la estrategia para realización de campañas en pro de los valores, emprendimiento y cuidado medio ambiente	Sueldos y salarios del personal docente	Pago de pensiones	\$ 800.00											\$ 800.00		
		Recursos materiales	Pago de pensiones	\$ 500.00													\$ 500.00
		Casa abierta anual	Contribución padre de	\$ 4,000.00													\$ 4,000.00
		Campañas de reforestación	Contribuciones externas	\$ 300.00													\$ 300.00
		Talleres para comunidad de Atenas	Contribución padre de	\$ 200.00											\$ 200.00		\$ 200.00
Realizar campañas de matriculación escolar exitosa y eficiente.	Ejecutar con completa eficiencia el proceso de matriculación diseñado	Sueldos y salarios del personal administrativo	Pago de pensiones	\$ 16,800.00									\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	
		Recursos materiales	Fondos propios	\$ 100.00									\$ 100.00				
	Realizar una difusión de los beneficios de pertenecer a la Unidad Educativa	Folletos y pancartas informativas de la Unidad Educativa Atenas School	Fondos propios	\$ 200.00									\$ 200.00				
TOTAL				\$ 157,140.00	\$ -	\$ 26,700.00	\$ 31,010.00	\$ 31,410.00	\$ 32,110.00	\$ 35,910.00							

Elaborado por: Andrea Escobar

2a. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.

Atenas al momento de elaborar sus políticas y su estrategia, centró sus esfuerzos en abordar a todos aquellos grupos de interés como docentes, aliados y alumnos, siendo este los clientes prioritarios de la institución.

Si desagregamos la estrategia se podrá evidenciar lo mencionado:

TABLA 4.2.2.1 Estrategia de Atenas School y sus grupos de interés

Estrategia	Orientación al grupo de interés		
	aliados	docentes	alumnos
Institución de corte humanista, científico y ecológico.	x	x	x
Busca la formación integral del ser.	x	x	x
apoyándose en los pilares de la UNESCO.	x	x	x
Por lo tanto la educación de ‘Atenas School’ está basada en Aprender a ser, a conocer, a hacer y a convivir ”.	x	x	x

Elaborado por: Andrea Escobar

Así mismo, y en cumplimiento a este criterio, Atenas ha visto imprescindible buscar información relacionada a los grupos de interés en

cuanto a sus necesidades y expectativas, en tal virtud, se recomienda la aplicación de los modelos desarrollados en el ANEXO 5, ANEXO 6, ANEXO 7 y ANEXO 8 con la finalidad de que se identifiquen las oportunidades de mejora y se gestione a través del subproceso SGP02-01- Revisión y actualización oportunidades de mejora.

2b. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.

Las políticas y la estrategia desarrollada se encuentran en función de los procesos y de los indicadores de rendimiento establecidos en el manual de procedimientos de la Unidad Educativa Atenas School.

TABLA 4.2.2.1 Resumen de indicadores de rendimiento de la

Unidad Educativa Atenas School

Código	Subproceso	Nombre del indicador	Fórmula
SGP01-01	Planificación	Cumplimiento de la planificación.	$(\text{Actividades realizadas en el periodo} / \text{Actividades planificadas en el periodo}) * 100$
SGP02-01	Revisión y actualización oportunidades de mejora	Cumplimiento de los procesos según los procedimientos establecidos	$(\sum \text{procesos que cumplen con los procedimientos} / \text{Total de procesos}) * 100$
SP01-01	Matriculación de alumnos	Porcentaje de capacidad instalada ocupada	$(\sum \text{alumnos nuevos matriculados en el periodo}) + (\text{alumnos antiguos} / (\text{capacidad máxima instalada})) * 100$
SP02-01	Planificación Curricular	Cumplimiento de la Planificación curricular	$(\text{Horas reales de clases} / \text{Horas planificadas de clases}) * 100$
		Evaluación del área	$(\sum \text{aprovechamiento de los alumnos en el área} / \# \text{ de alumnos totales en el área})$
SP02-02	Proceso Educativo	Logros obtenidos por materia dictada	$(\text{Logros efectivamente alcanzados} / \text{planificación de la materia dictada}) * 100$
SP02-03	Evaluaciones	Evaluación de alumnos	$(\sum \text{de notas curso} / \# \text{ de alumnos del curso})$
SP02-04	Refuerzo Educativo	% alumnos que necesitan refuerzo educativo	$\# \text{ de alumnos que necesitan refuerzo educativo} / \text{total de alumnos del aula.}$
		% alumnos que mejoraron su promedio	$\# \text{ alumnos que mejoraron su promedio} / \# \text{ de alumnos que asistieron a las clases de refuerzo educativo}$
SP03-01	Orientación Estudiantil	% puntos clave resueltos	$(\text{Número de puntos claves resueltos} / \text{listado de puntos claves}) * 100$
SP04-01	Contabilidad	Recaudo	$\text{Total Facturación} / \text{Total Recaudado}$
		Pensiones pendientes por facturar	$(\text{Total pensiones pendientes por facturar} / \text{Total de pensiones x facturar})$
SP05-01	Servicios Generales	Requerimientos de suministros y materiales con respuesta tardía o nula	$(\text{Número de requerimientos con respuesta tardía o nula} / \text{Total de requerimientos mensuales}) * 100$
		Cumplimiento de presupuesto a servicios generales	$(\text{Valor gastado} / \text{Valor planeado}) * 100$

SP05-02	Transporte	% de alumnos que toman el servicio de transporte	(# de alumnos inscritos en serv. transporte/total de alumnos)*100
SP05-03	Mantenimiento	Cumplimiento del programa de mantenimiento	(Total de mantenimiento brindado/programa mantenimiento) *100
SP06-01	Sistemas y mantenimiento de bases de datos	% de disponibilidad del sistema Actualización de datos	(Tiempo total de operación del sistema/Tiempo transcurrido)*100 (Σ personal con datos actualizados/Total docentes)*100
SP07-01	Reclutamiento y selección	% de aspirantes que cumplen con los requerimientos	(Número de aspirantes que cumplen con los requerimientos / total de aspirantes)* 100
SP07-02	Capacitación	% de profesionales que han tomado capacitación	(personal que ha hecho uso de la capacitación / total de personal) * 100
SP07-03	Nómina	Cumplimiento de pagos	(# pagos realizados / # tota de personal) * 100
SP07-04	Evaluación de desempeño	Informe de Evaluación de Desempeño	% de evaluación de desempeño

Elaborado por: Andrea Escobar

Para mayor detalle de los indicadores ver ANEXO 1.

2c. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.

En observancia a este criterio, Atenas School ha diseñado el proceso GP02-Mejoramiento Continuo y su subproceso SGP02-01-Revisión y actualización oportunidades de mejora, a través del cual, la estrategia y las

políticas serán revisadas y actualizadas en función de las oportunidades de mejora identificadas, producto de la aplicación del ANEXO 2.

2d. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

El esquema de procesos de Atenas School comprende todos los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que se relacionan con la prestación del servicio de educación, los mismos que se encuentran alineados a la política y estrategia de Atenas.

Para el efecto, el Mapa de Procesos de la Unidad Educativa Atenas School se muestra en el numeral 4.2.

4.2.3 Personal de la Unidad Educativa Atenas School

Atenas School está comprometida con el desarrollo y crecimiento de su personal, tanto docentes, administrativos y personal de servicio son considerados para su perfeccionamiento tanto a nivel profesional, personal y humano, fundamentado en los valores de Atenas, la identidad, el respeto, la responsabilidad, la solidaridad, el amor y cuidado a la naturaleza

Es por esto que con el objeto de gestionar y mantener al talento humano, Atenas ha diseñado una serie de políticas que buscan la satisfacción, motivación y reconocimiento del personal de la Institución.

POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO

- ❖ Plan de carrera y crecimiento profesional.
- ❖ Capacitación permanente del talento humano en las áreas de su gestión.
- ❖ Respeto y reconocimiento de los beneficios establecidos legalmente.

- ❖ Política de incrementos salariales.
- ❖ Reconocimientos y beneficios adicionales.

3a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

Atenas School, comprometido con el desarrollo de su personal, ha diseñado el proceso P07-Administración del Talento Humano y sus subprocesos SP07-01-Reclutamiento y selección, SP07-02-Capacitación y SP07-03-Nómina.

Se ha considerado importante, realizar una evaluación de las políticas de talento humano a fin de verificar si estas satisfacen las expectativas del personal conforme el ANEXO 8, con la finalidad de que estos procesos y políticas pueden ser producto de las acciones de mejora en el subproceso SGP02-01-Revisión y actualización oportunidades de mejora.

3b. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

La Unidad Educativa Atenas School, consciente de su compromiso con el desarrollo y mantenimiento del conocimiento del talento humano, ha decidido ser parte fundamental de este proceso y ha diseñado el subproceso SP07-02-Capacitación.

Los líderes de Atenas, han implantado un nuevo concepto de “programa de capacitación”, es decir, se propone un apoyo económico del 5% del total del sueldo percibido anualmente por cada persona, para ser invertido en el desarrollo profesional del personal de Atenas. Cada profesional será el encargado de buscar la temática para su preparación y desarrollo profesional, tomando en consideración el área en el que se encuentra (administrativo, de servicio y docente), las competencias y habilidades que necesita cada uno potenciar en su campo.

Adicional, una vez aprobado el curso de desarrollo profesional, se deberá elaborar un informe con los logros alcanzados, conforme el modelo planteado en el ANEXO 3 el mismo que deberá ser expuesto a la rectora de

Atenas y a quien ella considere necesaria su asistencia conforme lo indicado en el subproceso SP07-02-Capacitación.

3c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
--

Atenas School y sus líderes manejan la política de delegación de responsabilidades a cada una de las áreas de las cuales está compuesta la Institución, en cada una de estas se tiene un coordinador de área que es quién modera al equipo y toma las decisiones en función de cada uno de los criterios que lo integra, escuchando de manera respetuosa todas las opiniones vertidas.

Una vez que cada área junto con su coordinador llega a un consenso, se solicita un comité en donde se deja saber a los líderes los criterios del área para en función de esta tomar las decisiones del caso.

Es así como Atenas contribuye a la estimulación e implicación de discusiones innovadoras y creativas que permite tomar decisiones y evaluar las diferentes circunstancias en equipo.

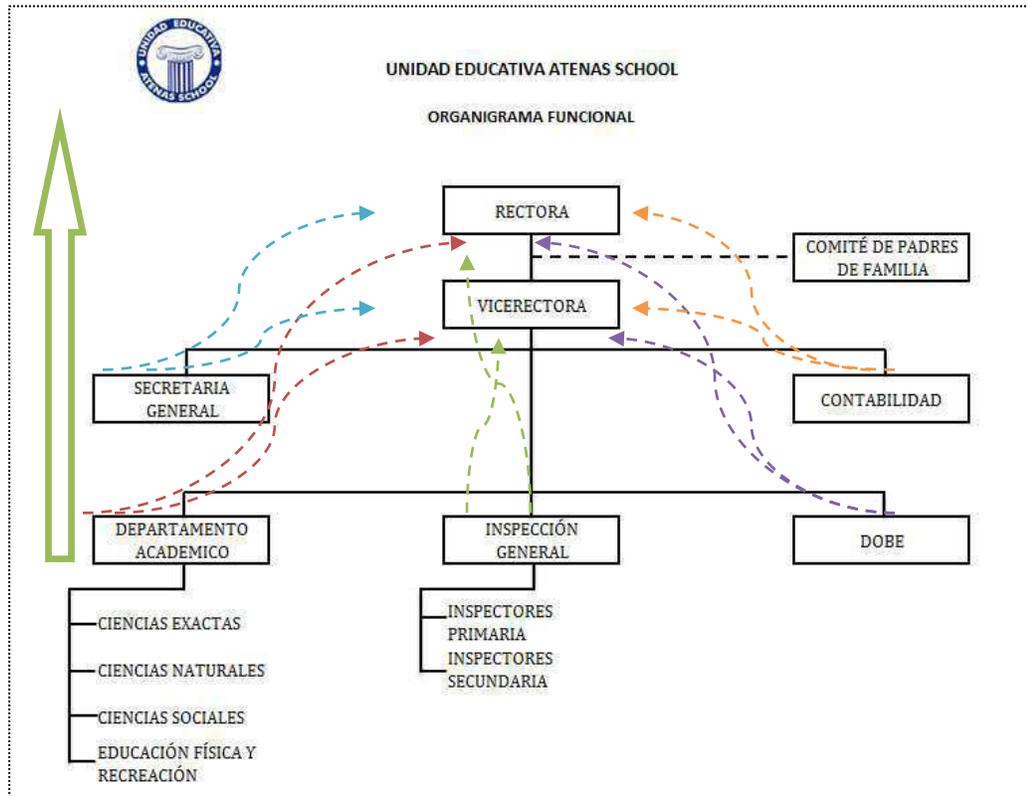
En consecuencia, se desarrolló el Manual de Funciones de la Unidad Educativa Atenas School, desarrollado en el ANEXO 10.

3d. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.

En Atenas se maneja un flujo de comunicación ascendente, es decir se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos, este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera pro activa en la toma de decisiones y participen de manera constante en la creación e innovación de la organización, hay quienes consideran que la comunicación ascendente es indispensable pues desde aquí se habla de retroalimentación constante y se fundamenta en el conocimiento mutuo de pensamientos y acciones.⁵⁷

⁵⁷ WIKIPEDIA (2013).

[http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional#Flujos_de_comunicaci.C3.B3n]



3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

Atenas ha diseñado un plan de reconocimientos y beneficios adicionales para el personal de la Institución, mediante los cuales pretende brindar toda la atención al personal y reconocer todas las buenas prácticas realizadas.

Ver ANEXO 4.

4.2.4 Colaboradores y recursos

Atenas School en beneficio de la educación y con la finalidad de que los estudiantes de la Institución puedan aprovechar al máximo el aprendizaje tanto interno y externo, ha realizado varias alianzas estratégicas que permiten a los maestros y alumnos un aprendizaje vivencial.

TABLA 4.2.4.1 Aliados y colaboradores de la Unidad Educativa

Atenas School

	Organización asociada	Valor agregado
	Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura-UNESCO	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de los pilares de la UNESCO. • Intercambios culturales patrocinados por la UNESCO.
	IBEC	<ul style="list-style-type: none"> • Atenas School es un centro autorizado para emitir la certificación IBEC. • Acceso a nuevas tecnologías de Información. • Asesoría tecnológica, educativa y digital.
	Salinas de Guaranda-El Salinerito	<ul style="list-style-type: none"> • Pasantías en cada microempresa de “El Salinerito”-Salinas de Guaranda de una duración de una semana. • Aprendizaje de campo. • Ayuda a la comunidad

Elaborado por: Andrea Escobar

4a. Gestión de las alianzas externas

Atenas, sus aliados y colaboradores han creado sinergia en su trabajo en equipo, beneficiando a todos los interesados.

Es importante que Atenas School defina los objetivos para el desarrollo de las alianzas y convenios, así mismo es indispensable que al final del periodo evalúe la planificación y determine el impacto de las alianzas y el grado de cumplimiento de los objetivos planteados para todos los actores involucrados: clientes internos, externos y aliados, conforme lo señala el ANEXO 5.

Finalmente con esta evaluación, se puede determinar las acciones de mejora para ejercicios posteriores a través de la aplicación del subproceso SGP02-01-Revisión y actualización oportunidades de mejora.

En función de los resultados alcanzados, se puede hacer un reconocimiento en base al desempeño de cada uno de los actores por la contribución en los resultados de la Institución.

4b. Gestión de los recursos económicos y financieros

Los recursos económicos y financieros que genera Atenas School, son provenientes en su mayoría del cobro de pensiones y matriculas a los alumnos de la Institución por la prestación del servicio de educación, los mismos que son reinvertidos en el pago al personal de servicio, administrativo, docentes, equipamiento de laboratorios y en tecnología.

Para su gestión y registro, se ha definido el proceso P04-Administrativo y su subproceso SP04-01-Contabilidad en donde señala el procedimiento a realizarse con la finalidad de identificar los riesgos económicos y financieros y alertarlos a tiempo.

4c. Gestión de los edificios, equipos y materiales

Atenas School cuenta con todos los recursos físicos necesarios para el desarrollo eficaz de las actividades de educación, es así que se ha desarrollado el subproceso SP05-03-Mantenimiento en donde se podrá tener una gestión eficiente de edificios, equipos y materiales varios.

Adicionalmente, Atenas trabaja con políticas de convivencia y cuidado de los recursos físicos que garantizan un mejor cuidado y conservación.

EDIFICIO Y MATERIALES

Las aulas de clases se encuentran equipadas con un máximo de veinticinco pupitres, un pizarrón de tiza líquida y el escritorio de los profesores. El aula está a cargo del dirigente de cada curso, quien debe mantenerlo en las condiciones óptimas.

Existe un laboratorio de física, dos laboratorios de química y biología y dos laboratorios de computación, los cuales se encuentran a cargo de los coordinadores de área, quienes deben dar un buen uso, tanto al espacio físico como a los instrumentos que en él se encuentran.

EQUIPOS

Los laboratorios de computación se encuentran equipados con 25 computadoras cada uno, inventariados y registrados en el sistema institucional, el encargado de velar por su cuidado es el coordinador del área de computación.

Así mismo se tiene planificado un mantenimiento preventivo cada trimestre a cargo de toda el área de computación.

4d. Gestión de la tecnología

Atenas School, cuenta con la asesoría de su aliado y colaborador IBEC Latam, que gracias a su vasta experiencia en el desarrollo tecnológico, comunicacional y digital se ha convertido en un referente mundial para el desarrollo tecnológico. Atenas al ser un centro autorizado de certificación IBEC Latam, debe utilizar todo el conocimiento y tecnología que este sugiera, precautelando siempre el cuidado del medio ambiente.

Para su eficiente gestión, se ha diseñado los subprocesos SP05-03-Mantenimiento y SP06-01-Sistemas y mantenimiento base de datos.

4e. Gestión de la información y del conocimiento

La Institución, ha definido los procesos P06-Recursos informáticos y su subprocesos SP06-01-Sistemas y Mantenimiento de bases de datos y P07-Administración del Talento Humano y su subproceso SP07-02-

Capacitación, en donde se garantiza seguridad de la información, tanto tecnológica como del conocimiento.

4.2.5 Procesos

La Unidad Educativa Atenas School ha identificado su cadena de valor y en función de esta ha diseñado su mapa de procesos con los procesos y subprocesos estratégicos, misionales y de apoyo, con el objetivo de mejorar el desempeño de la Institución.

Para el efecto, el Mapa de Procesos de la Unidad Educativa Atenas School se muestra en el numeral 4.2.

5a. Diseño y gestión sistemática de los procesos.

Los procesos y procedimientos de Atenas School fueron diseñados con el objetivo de identificar y evaluar la efectividad y el grado de cumplimiento de la misión, visión, valores y estrategia institucional, los mismos que se encuentran documentados en el “Manual de procedimientos de la Unidad Educativa Atenas School”. Ver ANEXO 1

5b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.

Atenas School pretende la mejora continua, a través del proceso GP02-Mejoramiento Continuo y su subproceso SGP02-01-Revisión y actualización oportunidades de mejora, que nos permiten la identificación de las buenas prácticas y las oportunidades de mejora.

5c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

Atenas School ha diseñado los procesos P01-Admisiones, P02-Desarrollo Académico, P03-Bienestar Estudiantil y sus respectivos subprocesos e indicadores de gestión, que permiten el desarrollo del servicio conforme las necesidades de los alumnos, padres de familia, docentes y aliados.

5d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.

Atenas School ha diseñado el proceso P02-Desarrollo académico y sus subproceso SP02-01- Planificación Curricular, SP02-02- Proceso educativo, SP02-03-Evaluaciones y SP02-04-Refuerzo Educativo en donde se detalla tanto a docentes, alumnos y padres de familia la planificación y el rumbo que tendrá cada año lectivo, las materias que se impartirán, la carga horaria y los objetivos de cada materia dictada, las competencias que deben adquirir tras su superación, la bibliografía básica, el sistema de evaluación y los profesores que la impartirá en el curso.

5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

La Institución ha planteado los subprocesos SP02-02-Proceso Educativo y SP02-03-Evaluaciones, en donde se gestiona y evalúa la educación, conforme la planificación previamente realizada, a la misma que se le da el adecuado seguimiento a través del subproceso SP03-01-Orientación Estudiantil, donde se recoge varias oportunidades de mejora para fortalecer la relación con los padres de familia, alumnos y docentes.

4.2.6 Resultados en los usuarios del servicio educativo

Atenas School ha diseñado herramientas eficientes que permiten medir la satisfacción del servicio prestado a los alumnos de la Institución, con la finalidad de poder recabar información que permita fortalecer los procesos de mejora continua.

6a. Medidas de percepción

Atenas School medirá la satisfacción de sus alumnos en relación al servicio de educación brindado por la Institución, a través de una encuesta diseñada para este fin. Ver ANEXO 6.

La encuesta será aplicada al finalizar cada año lectivo como un requisito previo a los exámenes finales y será anónima con el objeto de precautelar los resultados reales producto de la encuesta.

Así mismo, Atenas School ha diseñado una encuesta de satisfacción para los padres de familia en relación a la percepción del servicio, calidad y costos de la educación brindado por la Institución a sus hijos. Ver ANEXO 6.

La encuesta será aplicada en la entrega de calificaciones al finalizar cada año lectivo de igual manera que las anteriores, será anónima con el objeto de precautelar los resultados reales producto de la encuesta.

6b. Indicadores de rendimiento

Atenas School medirá el rendimiento de la Institución, en función de los indicadores establecidos en el Manual de Procedimiento de la Unidad Educativa Atenas School, para los procesos P01-Admisiones, P02-Desarrollo Académico, P03-Bienestar Estudiantil y sus subprocesos SP01-01-Matriculación, SP-02-01Malla Curricular, SP02-02-Proceso Educativo, SP02-03-Evaluaciones, SP02-04-Refuerzo educativo y SP03-01-OrientaciónEstudiantil.

La tabla 4.2.2.1 Resumen de indicadores de rendimiento de la Unidad Educativa Atenas School, desarrollada en el literal 4.2.2 indica en detalle los indicadores para cada subproceso establecido.

Para mayor detalle, se recomienda remitirse al ANEXO 1, donde se especifica cada uno de los indicadores.

4.2.7 Resultados en el personal

El personal de Atenas School se encuentra integrado por docentes, administrativos y personal de servicio y en conjunto trabajan por el objetivo de brindar una educación de calidad y calidez.

El personal de Atenas School es un personal de calidad humana y profesional, por lo que merece ser tratado de la mejor manera, motivado y desarrollado al máximo en satisfacción de ellos y de la Institución.

7a. Medidas de percepción

Con el objeto de medir el grado de satisfacción del personal de la Institución en su labor diaria, Atenas School ha implementado varias herramientas que generarán resultados y en función de estos empezar a trabajar en beneficio del personal y motivar para que desempeñen sus funciones de la mejor manera posible.

Se empleará una encuesta de satisfacción, conforme lo muestra el ANEXO 8 y adicionalmente una reunión anual a fin de revisar, valorar y proponer mejoras en cuanto a la percepción del personal de Atenas.

7b. Indicadores de rendimiento

Atenas School guía su evaluación en base a los indicadores establecidos en el Manual de Procedimiento de la Unidad Educativa Atenas School, para los procesos P07-Administración del Talento Humano y sus subprocesos SP07-01-Reclutamiento, SP07-02-Capacitación y SP07-03-Nómina, así también será tomará en cuenta los indicadores de los procesos P01-Admisiones, P02-Desarrollo Académico, P03-Bienestar Estudiantil y sus subprocesos SP01-01-Matriculación, SP-02-01Malla Curricular, SP02-02-Proceso Educativo, SP02-03-Evaluaciones, SP02-04-Refuerzo educativo y SP03-01-OrientaciónEstudiantil.

La tabla 4.2.2.1 Resumen de indicadores de rendimiento de la Unidad Educativa Atenas School, desarrollada en el literal 4.2.2 indica en detalle los indicadores para cada subproceso establecido.

Para mayor detalle, se recomienda remitirse al ANEXO 1, donde se especifica cada uno de los indicadores.

4.2.8 Resultados en el entorno de la Unidad Educativa Atenas School

Atenas School debido a su misión tan importante de educar a las niñas, niños y adolescentes que serán el futuro de la sociedad, se encuentra involucrado al ciento por ciento con la comunidad y su desarrollo, por lo que es muy necesario saber cuál es el nivel de satisfacción que la Institución produce en relación a su entorno.

}

8a. Medidas de percepción

Se ha previsto la convocatoria a una reunión con la comunidad más cercana a Atenas School y la aplicación de un Focus Group, en donde se pueda hablar de los temas más representativos de Atenas en cuanto a educación, medio ambiente y desarrollo comunitario y así poder identificar los criterios y la percepción del nivel de satisfacción con la comunidad.

Se ha diseñado un esquema del contenido del focus group que servirá de guía al momento de llevarla a cabo, la misma que se encuentra detallada en el ANEXO 9.

8b. Indicadores de rendimiento

El indicador de rendimiento que permitirá a la Institución supervisar, entender, predecir y mejorar en rendimiento en cuanto a las percepciones en la sociedad serán los reconocimientos que la UNESCO entregue a Atenas School. Así también se tomará en cuenta, la gestión de las

oportunidades de mejora en cuanto a temas relacionados con el entorno, definido en el proceso SGP02-01-Revisión y actualización oportunidades de mejora.

4.2.9 Resultados claves de la Unidad Educativa Atenas School

Es importante conocer el rendimiento de la institución, para poder medirlo e identificar a tiempo las alertas de riesgo que se puedan tener y en base a estas trabajar y mejorar la institución.

9a. Resultados Clave del Rendimiento de la Unidad Educativa Atenas School
--

Los resultados de rendimiento de la Institución son producto de la gestión del proceso P04-Administrativo y su subproceso P04-01-Contabilidad establecidos en el manual de procedimientos de la Unidad Educativa Atenas School.

9b. Indicadores Clave del Rendimiento de la Unidad Educativa Atenas School

Así también, en el manual de procedimientos de la Unidad Educativa Atenas School para el proceso P04-Administrativo y su subproceso P04-01-Contabilidad se encuentran establecidos los indicadores de rendimiento del proceso.

4.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN EL MODELO EFQM DE LA UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL.

Con la finalidad de que la Unidad Educativa Atenas School implemente el diseño de gestión de calidad basado en el modelo EFQM documentado en el presente trabajo, se sugiere el siguiente plan de trabajo:

TABLA 4.3.1 Plan de implementación del sistema de gestión de calidad en la Unidad Educativa Atenas School

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	COSTO
Taller: Difusión de la planificación de Atenas School			
Responsable: Rector			
Objetivo: Socializar a todo el personal de la Unidad Educativa Atenas School la planificación para el periodo.			
Elaboración de presentación para el taller, que contenga la planificación estratégica y operativa de Atenas School.	Rector-Vicerrector	5 días	\$ -
Impresión de carpetas informativas	Secretaria General	1 día	\$ 20.00
Socialización de la planificación de la institución.	Rector-Vicerrector	1 día	\$ -
Refrigerios	Servicio de alimentación	-	\$ 60.00
Taller: Gestión por procesos			
Responsable: Consultor externo			
Objetivo: Dar a conocer al personal de la Unidad Educativa Atenas School el diseño del mapa de procesos y los indicadores definidos para cada uno de ellos, además entregar funciones a los responsables de cada proceso previa			
Impresión de material para el taller	Secretaria General	1 día	\$ 20.00
Introducción a la gestión por procesos y socialización del mapa de procesos de la Unidad Educativa Atenas School y de indicadores de gestión	Expositor	1 día	\$ 250.00
Reunión de comisión de responsables de procesos	Rector	1 día	\$ -
Capacitación para las personas que interactúan en los procesos definidos de Atenas School.	Capacitador	2 días	\$ 400.00
Proyecto: Mejora continua			
Responsable: Consultor externo			
Objetivo: Tener una retroalimentación con los primeros resultados de la gestión por procesos e identificar en conjunto las oportunidades de mejora.			
Presentación de resultados producto de la medición de cada proceso.	Consultor	1 día	\$ 150.00
Identificación de mejoras a los procesos	Consultor	15 días	\$ 2,250.00
Automatización de procesos claves	Consultor	90 días	\$ 4,000.00
Proyecto: Autoevaluación			
Responsable: Equipo evaluador			
Objetivo: Autoevaluar a la institución previo a la obtención de la certificación de calidad EFQM.			
Selección de equipo evaluador	Rector	1 día	\$ -
Formación del equipo evaluador	Consultor	15 días	\$ 2,800.00
Autoevaluación de la Unidad Educativa Atenas School	Equipo Evaluador	15 días	\$ -
Informe de Autoevaluación	Equipo Evaluador	5 días	\$ -
Proyecto: Certificación EFQM - Compromiso hacia la Excelencia			
Responsable: Rector			
Objetivo: Certificar a la Unidad Educativa Atenas School en el primer nivel de Compromiso hacia la Excelencia con un puntaje de 201 y 300 puntos			
Selección de equipo consultor	Rector	1 día	\$ -
Negociación y contratación equipo consultor	Rector	5 días	\$ -
Ejecución de la certificación "Camino hacia la Excelencia"	Equipo consultor	90 días	\$ 20,000.00

Elaborado por: Andrea Escobar

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el trabajo de investigación y el diseño del sistema de gestión de calidad para la Unidad Educativa Atenas School utilizando el modelo de calidad de la Fundación Europea para el Mejoramiento EFQM, podemos demostrar lo siguiente:

5.1 CONCLUSIONES

La educación privada en el Ecuador representa en 35,82% de participación con respecto al sector educativo, es sin duda una elección de los hogares medios, medios altos y altos, ya que representa un desembolso económico considerable.

Si bien es cierto, la educación particular cuenta con cierta autonomía en los ámbitos administrativos y de gestión, sin embargo no cuenta con esta en el ámbito regulatorio, ya que a pesar de ser formada por un capital propio está sujeta a la leyes, normas normativas y reglamentos establecidos por el estado ecuatoriano a través de su órgano rector, el Ministerio de Educación, con la finalidad de precautelar los estándares de calidad en la educación en todos sus niveles, básica y bachillerato.

En este sentido, la Unidad Educativa Atenas School en su función por formar personas íntegras de pensamiento y de conocimiento, tiene trazadas ciertas líneas de acción para cumplir sus elementos orientadores, sin embargo se identificó que la institución al ser joven en el sector no ha considerado ciertas variables para su auge.

Atenas School, tiene establecido con claridad que quiere ser, hacia donde quiere ir y cuál será su filosofía de trabajo, inspirada fundamentalmente en los pilares de la UNESCO, entidad internacional de la que forma parte desde 1989. Sin embargo la institución en este periodo de 31 años no ha trabajado en una planificación estratégica y operativa al cien por ciento, por lo que fue necesario en primera instancia actualizar la planificación, levantar objetivos estratégicos y operativizar las actividades a realizarse a través de un plan operativo.

La incursión en al diseño del sistema de gestión de calidad mediante la aplicación del modelo EFQM, fue sin duda un reto considerable para una institución nueva en el ámbito de la calidad, se identificó algunas falencias con las que se venía trabajando y se dio vital importancia a los criterios señalados en el modelo, los mismo que no habían sido considerados nunca antes, es así que partiendo del objetivo principal del modelo EFQM, “Colaborar y ayudar a las organizaciones a reconocerse a sí mismas y autoevaluar su gestión”, se han diseñado:

1. Un conjunto de criterios orientados a la excelencia abarcando todas las áreas de la Unidad educativa Atenas School:

Para el criterio de liderazgo, se realizó el levantamiento de dos procesos gobernantes: GP-01 Direccionamiento Estratégico y GP02 Mejoramiento Continuo (Ver ANEXO 1), en los que se establece el rol de los líderes de la institución en la actualización de la Planificación de Atenas School y en la revisión y evaluación periódica de las oportunidades de mejora. (Ver ANEXO 2)

Para el criterio de planificación y estrategia, se diseñó el subproceso SGP-01-01 Planificación (Ver ANEXO 1), en donde se pretende identificar el procedimiento para realizar el levantamiento de las líneas de acción, estratégicas y operativas, orientadas a la satisfacción de todos los grupos de interés y al cumplimiento de todos los objetivos necesarios para alcanzar la misión.

Para el criterio de Personal de la Unidad Educativa Atenas School, y con el fin de gestionar de manera adecuada al talento humano de la institución, se diseñaron políticas de talento humano descritas en el numeral 4.2.3, el manual de funciones de la Unidad Educativa Atenas School (Ver ANEXO 10) y se establecieron los procesos P07-Administración del Talento Humano y sus subprocesos SP07-01-

Reclutamiento y selección, SP07-02-Capacitación y SP07-03-Nómina. (ver ANEXO 1), así mismo este criterio está sujeto a actualizaciones periódicas por parte de los líderes conforme el formato establecido en el ANEXO 8 y a evaluaciones realizadas al personal conforme el ANEXO 3.

Para el criterio colaboradores se identificó los aliados de la Unidad Educativa Atenas School y se estableció el formato en donde se establecerán los objetivos que se espera alcanzar en el periodo, en función de estas alianzas (Ver ANEXO 5), el mismo que deberá incluirse como punto importante de la Planificación, diseñada en el proceso SGP-01-01 Planificación (Ver ANEXO1). Así mismo en el criterio de recursos se ha definido el proceso P04-Administrativo) en donde señala el procedimiento a realizarse con la finalidad de identificar los riesgos económicos y financieros, y con la finalidad de conservar lo mejor posible los activos y tecnología institucional se desarrolló los subprocesos de SP05-03-Mantenimiento y SP06-01-Sistemas y mantenimiento base de datos. (Ver ANEXO1).

Para el criterio de procesos, se diseñó el mapa de procesos de la Unidad Educativa Atenas School (Ver numeral 4.2) y se levantaron los procesos y procedimientos establecidos para la gestión de la institución descritos en el ANEXO 1.

2. Un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio generando así los resultados.

Para el criterio de Resultados en los usuarios del servicio educativo se diseñó una encuesta de satisfacción al cliente con la finalidad de medir la satisfacción respecto al servicio educativo (Ver ANEXO 6), así mismo se establecieron los procesos misionales de P01-Admisiones, P02-Desarrollo Académico y P03-Bienestar Estudiantil. (Ver ANEXO 1)

Para evaluar los resultados en el personal se realizó una encuesta de satisfacción (Ver ANEXO8) y se diseñaron los procesos para la adecuada gestión del talento humano P07-Administración del Talento Humano.

Para valorar los Resultados en el entorno de la Unidad Educativa Atenas School se diseñó un temario para llevar a cabo un focus group con la comunidad, la misma que se encuentra detallada en el ANEXO 9.

Para identificar los Resultados claves de la Unidad Educativa Atenas School, se han definido los indicadores de cada procedimiento detallados en la TABLA 4.2.2.1.

Para la implementación del diseño del sistema de gestión de calidad basado en el modelo EFQM, se ha definido un plan de implementación del trabajo documentado en la Unidad Educativa Atenas School, descrito en el numeral 4.3 donde se indica el tiempo y costo aproximado.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Unidad Educativa Atenas School, que continúe con el plan de implementación del modelo de gestión de calidad basado en el modelo EFQM de calidad y pueda certificar en el menor tiempo posible a la institución.

Se recomienda que los líderes de la Unidades Educativa Atenas School incentiven dentro de la institución a todos sus colaboradores la cultura de autoevaluación y mejora continua, lo que facilitará las actualizaciones del modelo y permitirá a la institución crecer en pasos agigantados.

La Unidad Educativa Atenas School, debe adaptarse de manera espontánea a todas las reformas que el estado ecuatoriano tiene pensado en materia de educación, llevando como una ventaja competitiva frente al sector privado de educación su incursión en la calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- 1 ALVAREZ MANUEL (1998). **El liderazgo de la calidad total**. Barcelona: CISSPRAXIS.
- 2 ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (1995). **Calidad por y para el hombre**. España: Gestión 2000.
- 3 CAMISÓN CESAR (2006). **Modelos para la implantación de la gestión de la calidad total**. Madrid: MailxMail.
- 4 CANELA LÓPEZ JOSÉ RUIZ (2004). **La gestión por Calidad Total en la empresa moderna**. Madrid: Alfaomega. Ra-Ma.
- 5 EDICIONES DÍAZ DE SANTOS S.A. (1996). **Gestión de la calidad total: Guías de gestión de la pequeña empresa**. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- 6 EFQM (2003). **Introducción a la Excelencia**. Belgica: EFQM
- 7 FERRADO SANCHEZ MIGUEL (2005). **Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia**. Madrid: ARTEGRAF, S.A.
- 8 ISO (2012). **Quality Management Principles**. Switzerland: ISO Central Secretariat.
- 9 MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL ECUADOR (2007). **Plan Decenal de Educación del Ecuador**. Ecuador: Ministerio de Educación del Ecuador
- 10 MIRANDA GONZALES FRANCISCO J. (2007). **Introducción a la Gestión de la Calidad**. Madrid: Delta Publicaciones
- 11 PERALTA ALEMÁN GILBERTO (2006). **Calidad para la Globalización**. México: Esfinge.
- 12 PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO JOSE ANTONIO (2012). **Gestión por Procesos (4ª edición.)** Madrid: ESIC Editorial.
- 13 PLAZA MEJÍA MARÍA ÁNGELES (2002). **Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total**. Fotocromía.
- 14 PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (2011). **Ley Orgánica de Educación Intercultural**. Ecuador: Registro Oficial.
- 15 PROMEBAZ, PROCETAL (2008). **Hacia una educación de calidad en el Ecuador**. Ecuador: Artes Gráficas SILVA.
- 16 VINCENT K. OMACHONU (1995). **Principios de la calidad total**

Revistas

- 17 ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, (2005). **“Términos y Definiciones”**. ISO 9000 Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

Tesis

- 18 GONZALES G. SILVANA MARITZA. **Modelo para la implementación de un sistema de gestión de calidad en la Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS) basado en las normas ISO 9001:2000**. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas.
- 19 SEVILLA PERALTA, PAOLA CARMENZA. **La educación privada en el Ecuador: un análisis de la demanda de educación primaria y secundaria privada en el período 1998-1999**. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Economía.

Internet

- 20 AURELIO CRUZ VALVERDE
[http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res030/txt2.htm]
- 21 CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA (CPV-2001) (CPV-1990)-INEC.
<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/alfabetismo.html>
- 22 ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO Y SUBEMPLEO (ENEMDU)-INEC
<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/educacion.html>
- 23 EUSKALIT (2008)
[<http://www.euskalit.net/pdf/Calidadtotalmodelos.pdf>], Modelos de Gestión de Calidad- Excelencia.

- 24 INEC (2013)
[\[http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/alfabetismo.html\]](http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/alfabetismo.html)
- 25 ISO (2013)
[\[http://www.iso.org/iso/iso_9000.htm\]](http://www.iso.org/iso/iso_9000.htm)
- 26 ORAZIO J.BELLETTINI (2010).
[\[http://www.grupofaro.org/publicaciones.php?id=90\]](http://www.grupofaro.org/publicaciones.php?id=90), Informe de Progreso Educativo Ecuador 2010.
- 27 SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (2013).
[\[http://www.planificacion.gob.ec/en-seis-anos-crecio-la-economia-y-cayo-el-desempleo/\]](http://www.planificacion.gob.ec/en-seis-anos-crecio-la-economia-y-cayo-el-desempleo/).
- 28 SITEAL
[\[http://www.siteal.iipe-oei.org/sites/default/files/educacion_publica_vs_educacion_privada.pdf\]](http://www.siteal.iipe-oei.org/sites/default/files/educacion_publica_vs_educacion_privada.pdf), La fragmentación de la oferta educativa: la educación pública vs. la educación privada.
- 29 SOCIEDAD MEXICANA PARA EL DESARROLLO DE CALIDAD TOTAL (2001)
[\[http://www.fundameca.org.mx/Modelos%20de%20calidad/modelos.php\]](http://www.fundameca.org.mx/Modelos%20de%20calidad/modelos.php), Modelos de Calidad.
- 30 TORRES ROSA MARÍA (2002).
[\[http://www.filo.uba.ar/contenidos/carreras/educa/catedras/educacion1/sitio/Ecuador.htm\]](http://www.filo.uba.ar/contenidos/carreras/educa/catedras/educacion1/sitio/Ecuador.htm), Propuesta de da Mesa de Educación.
- 31 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL (2012).
[\[http://www.atenas-school.edu.ec\]](http://www.atenas-school.edu.ec)

ANEXOS

 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: SGP01-01	PLANIFICACIÓN			
Edición No. 01				Pág. 1 de 2

1. PROPÓSITO

Establecer el procedimiento para realizar la planificación del periodo de la Unidad Educativa Atenas School.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos los procesos de la Unidad Educativa Atenas School.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Comité de Actualización:

- ❖ Rectora del Plantel o su delegado
- ❖ Coordinadores de área
- ❖ Secretaria General

4. POLÍTICAS

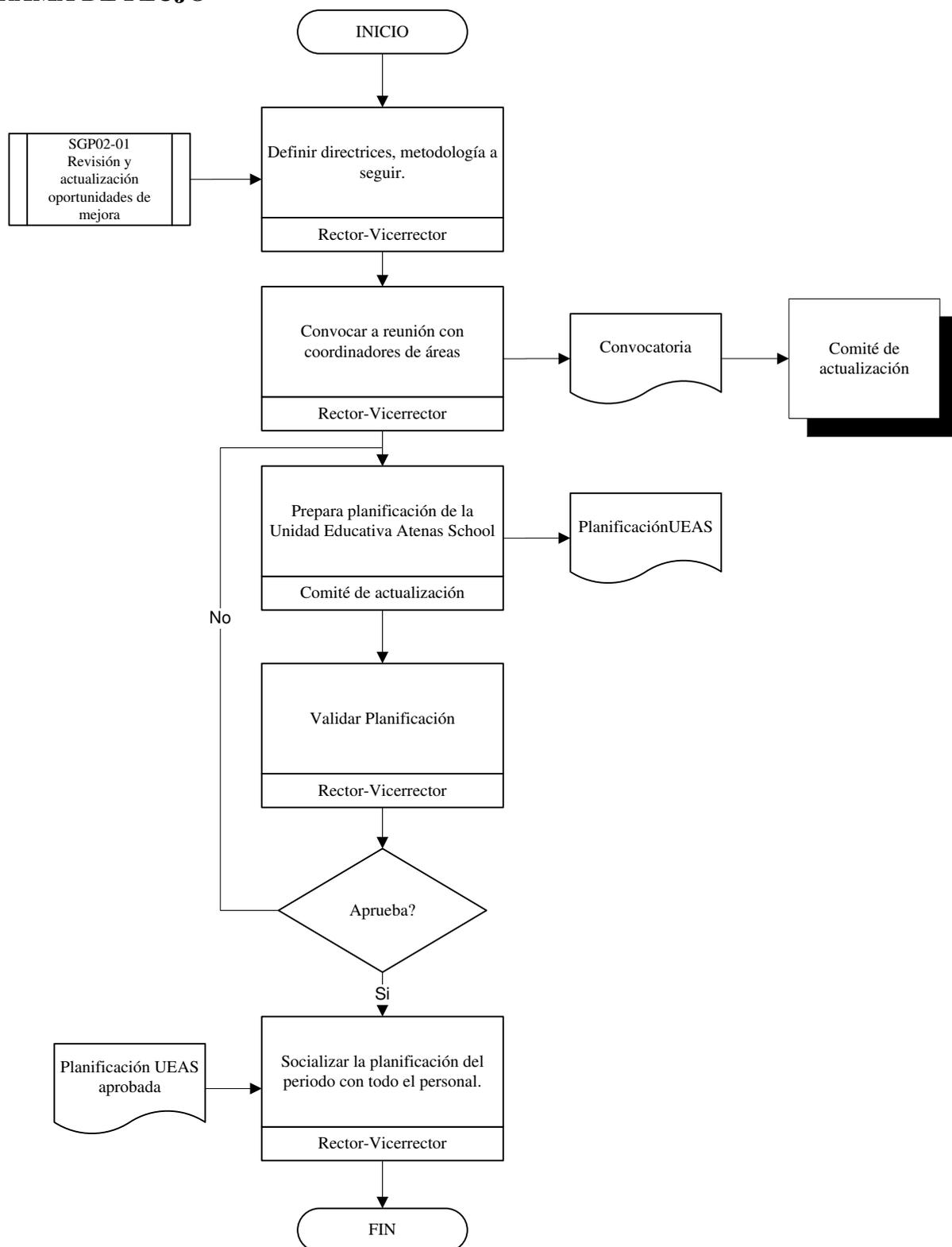
- ❖ La planificación se la realizará cada 4 años y se la revisará anualmente.
- ❖ La encargada de aprobar la planificación es la Rectora de la Institución.

5. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de la planificación.			
Descripción	Este indicador mide el grado de cumplimiento de la planificación diseñada para la Unidad Educativa Atenas School, mientras mayor sea es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Actividades realizadas en el periodo/ Actividades planificadas en el periodo)* 100	Anual	80%	Rector	Rector

	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	CÓDIGO: SGP01-01	PLANIFICACIÓN
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

6. DIAGRAMA DE FLUJO



	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SGP02-01	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN OPORTUNIDADES DE MEJORA		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2	

1. PROPÓSITO

Establecer las acciones para revisar, evaluar y actualizar periódicamente las oportunidades de mejora identificadas para asegurar su adecuación y eficacia.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos los procesos de la Unidad Educativa Atenas School.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Comité de Actualización:

- ❖ Rectora del Plantel o su delegado
- ❖ Coordinadores docentes
- ❖ Secretaria General

4. POLÍTICAS

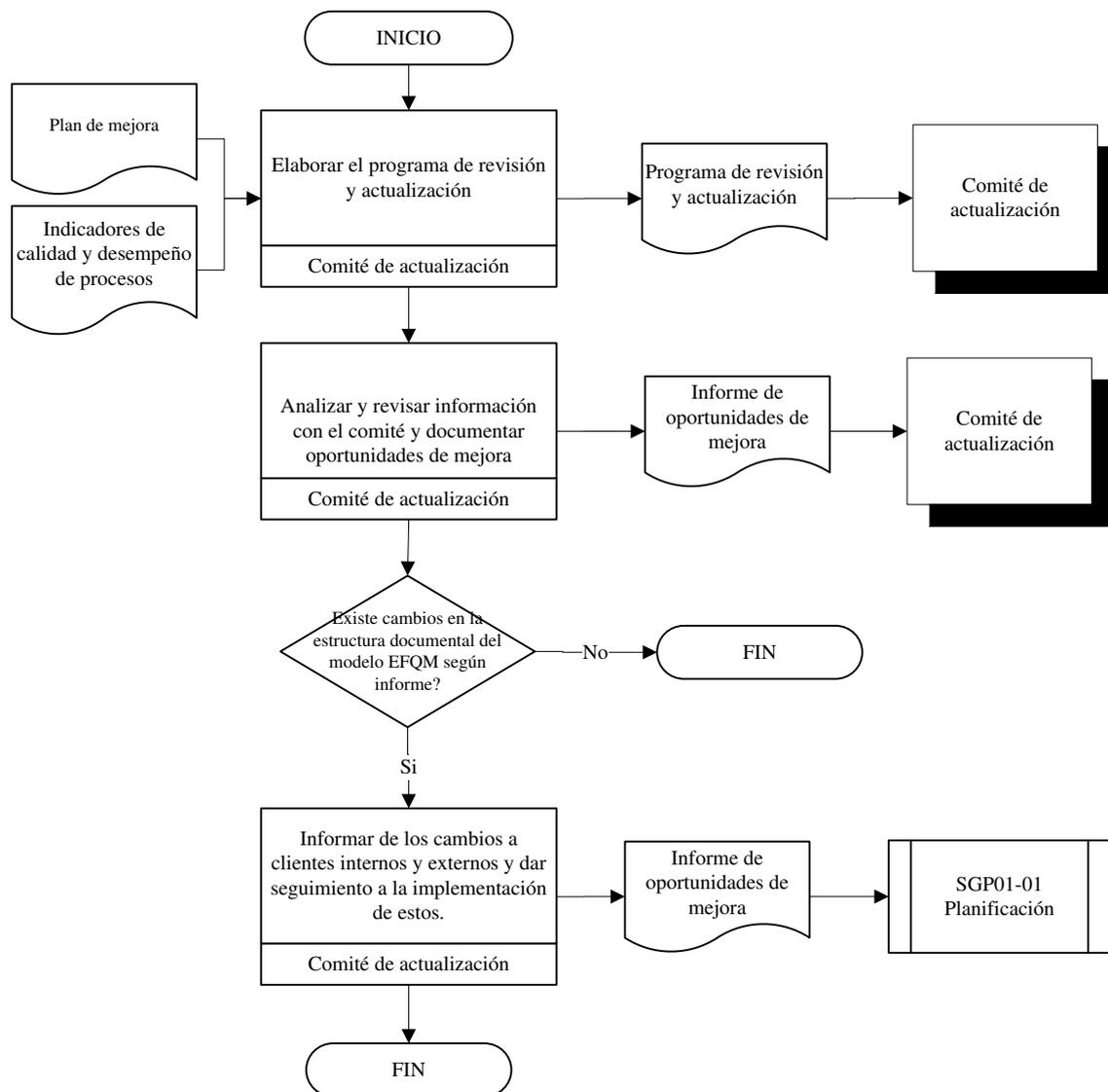
- ❖ Se deberá analizar las oportunidades de mejora para el modelo EFQM al finalizar cada año lectivo.

5. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de los procesos según los procedimientos establecidos			
Descripción	Este indicador mide el grado de cumplimiento de los procesos de la Unidad educativa, mientras mayor sea es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\sum \text{procesos que cumplen con los procedimientos} / \text{Total de procesos}) * 100$	Anual	80%	Responsable de cada proceso	Comité de análisis

	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	CÓDIGO: SGP02-01	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN OPORTUNIDADES DE MEJORA
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

6. DIAGRAMA DE FLUJO



 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: SP01-01	MATRICULACIÓN DE ALUMNOS		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Establecer las acciones para identificar el proceso de matriculación de alumnos.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable al proceso de admisiones de la Unidad Educativa Atenas School.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Secretaría General

4. POLÍTICAS

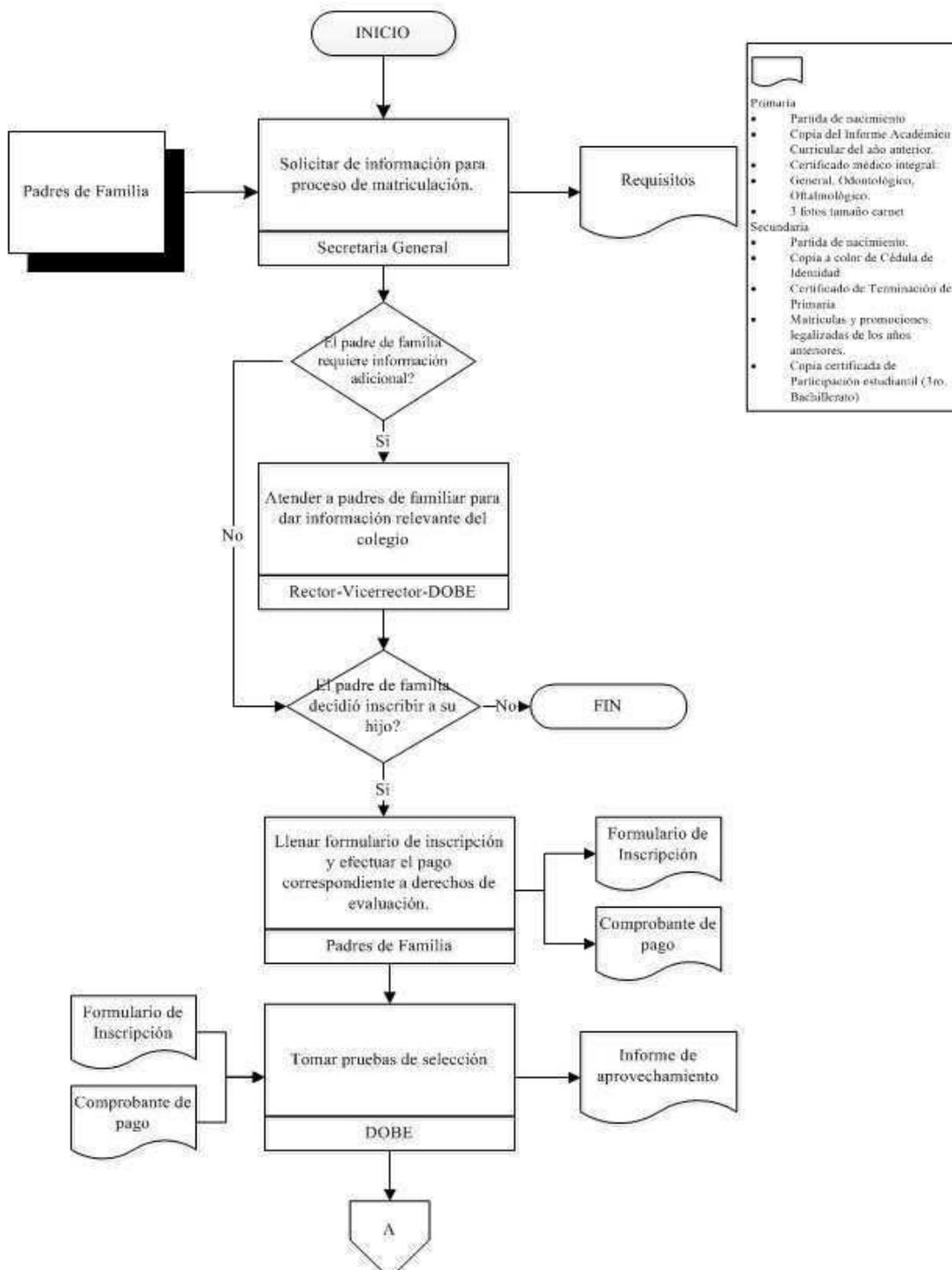
- Se deberá analizar la disponibilidad de cupos para abrir el proceso.
- En caso de no alcanzar el aprovechamiento mínimo, el dinero cancelado NO será devuelto.
- Solamente podrán matricularse los alumnos que cumplan con los requisitos establecidos

5. INDICADORES

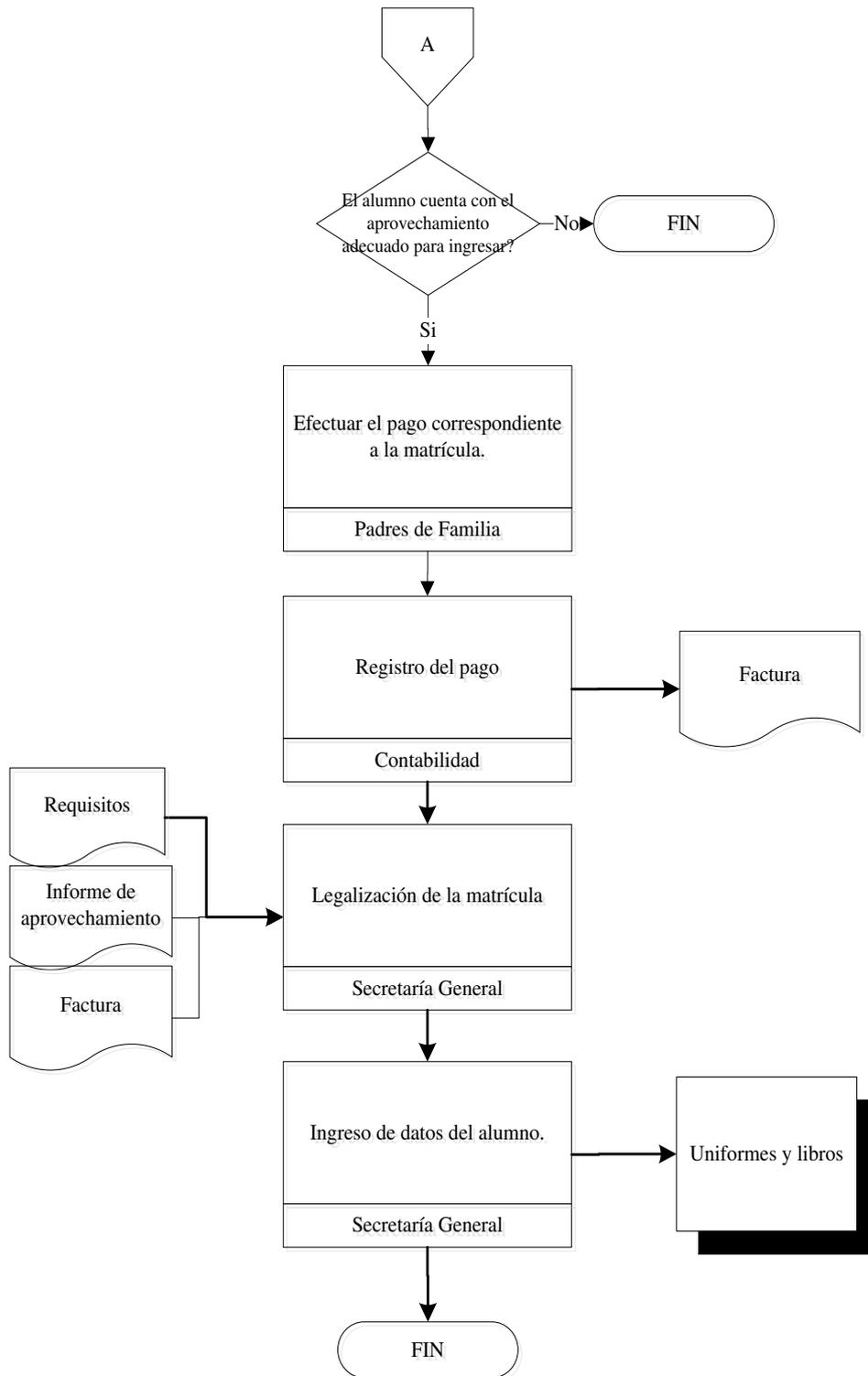
Nombre	Porcentaje de capacidad instalada ocupada			
Descripción	Este indicador mide el porcentaje de la capacidad instalada para la institución que está siendo ocupada. Siempre y cuando no se sature el espacio es bueno.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\Sigma \text{ alumnos nuevos matriculados en el periodo}) + (\text{alumnos antiguos} / (\text{capacidad máxima instalada}) * 100$	Anual	98%	Secretaría General	Rector

 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP01-01	MATRICULACIÓN DE ALUMNOS
Edición No. 01		Pág. 2 de 3

6. DIAGRAMA DE FLUJO



	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	CÓDIGO: SP01-01	MATRICULACIÓN DE ALUMNOS
Edición No. 01		Pág. 3 de 3



	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP02-01	PLANIFICACIÓN CURRICULAR		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3	

1. PROPÓSITO

Planificar el flujo de tareas que permitan identificar a los docentes coordinadores de área realizar la planificación curricular al inicio de cada año lectivo.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para todos los docentes que participan en el proceso de desarrollo académico.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Docentes coordinadores de área

4. POLÍTICAS

- ❖ El coordinador del área deberá considerar la malla curricular estándar elaborada por el Ministerio de Educación y guiar su planificación en cumplimiento de lo establecido.

5. INDICADORES

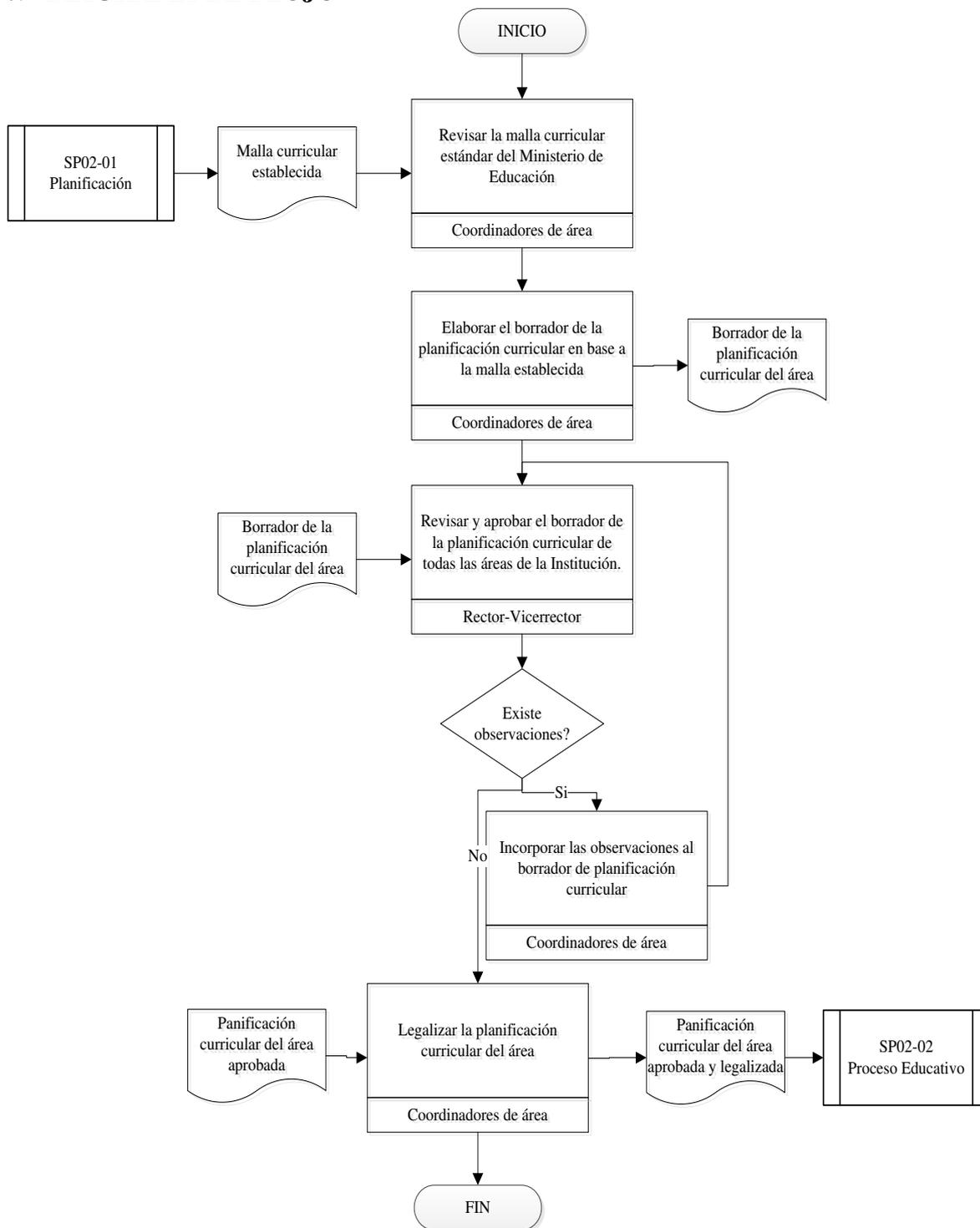
Nombre	Cumplimiento de la Planificación curricular			
Descripción	Este indicador mide el grado de cumplimiento de la planificación frente a lo realizado efectivamente en el año lectivo. Mientras más cumplimiento se tenga es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Horas reales de clases / Horas planificadas de clases) * 100	Anual	70%	Coordinador de área	Rector

	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP02-01	PLANIFICACIÓN CURRICULAR		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3	

Nombre	Evaluación del área			
Descripción	Este indicador aprovechamiento de los alumnos en el área. Mientras mayor sea, es mejor			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Σ aprovechamiento de los alumnos en el área / # de alumnos totales en el área)	Trimestral	7.5	Coordinador de área	Rector

 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP02-01	PLANIFICACIÓN CURRICULAR
Edición No. 01		Pág. 3 de 3

6. DIAGRAMA DE FLUJO



	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP02-02	PROCESO EDUCATIVO		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2	

1. PROPÓSITO

Establecer el flujo de trabajo de los docentes en cuanto a la planificación y ejecución del proceso educativo.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para todos los docentes que participan en el proceso de desarrollo académico.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- ❖ Docentes
- ❖ Coordinadores de área

4. POLÍTICAS

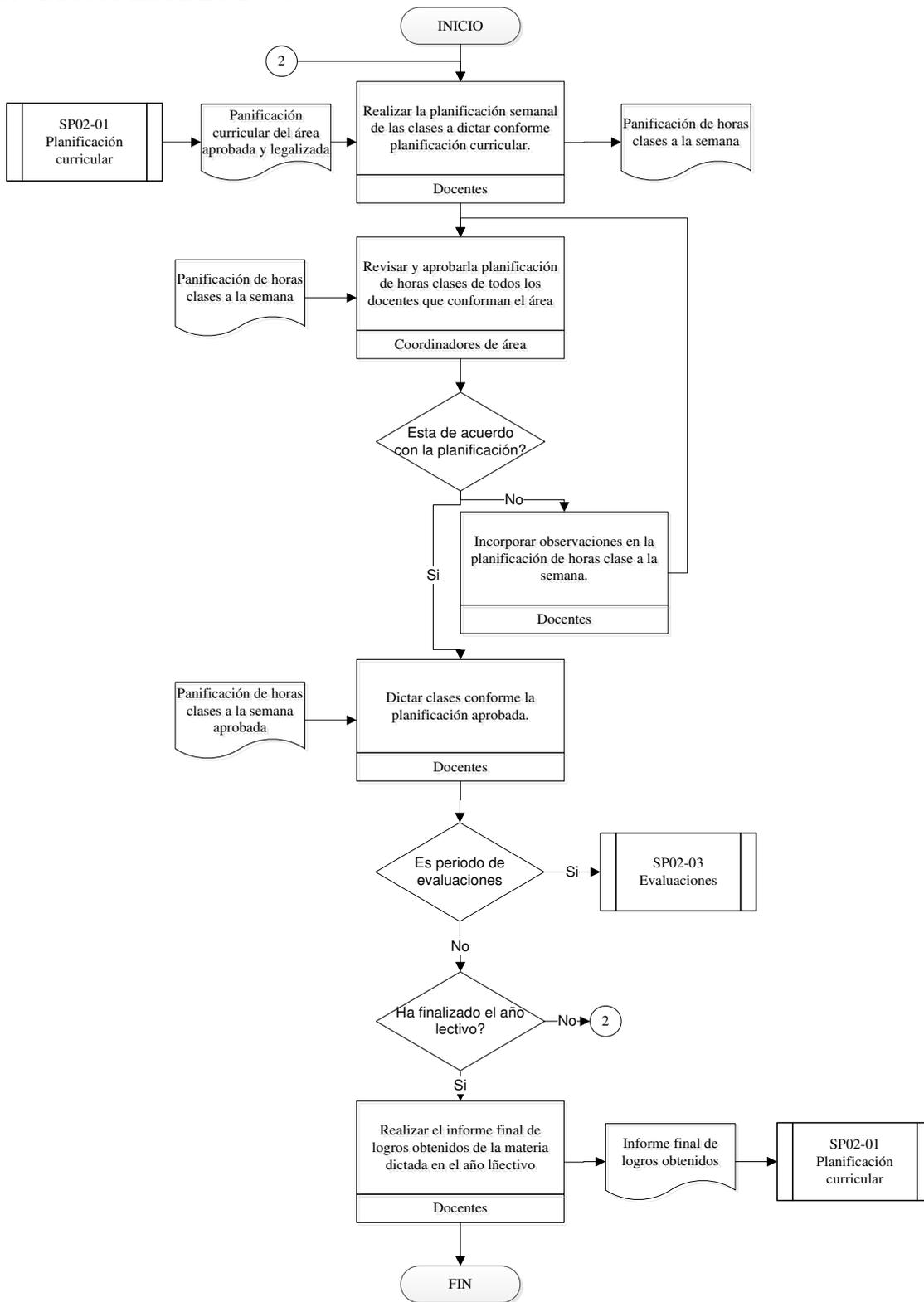
- ❖ Los docentes planificarán semanalmente sus actividades, conforme lo establecido en la planificación curricular.

5. INDICADORES

Nombre	Logros obtenidos por materia dictada			
Descripción	Este indicador muestra los logros obtenidos y alcanzados durante el año lectivo en la materia dictada, entre mayor sea es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Logros efectivamente alcanzados / planificación de la materia dictada) * 100	Quinquimestral	90%	Todos los docentes que dictan clases	Coordinadores de área

 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP02-02	PROCESO EDUCATIVO
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

6. DIAGRAMA DE FLUJO



	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP02-03	EVALUACIONES		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2	

1. PROPÓSITO

Evaluar el rendimiento académico de los alumnos de Atenas School, conforme el procedimiento diseñado.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para todos los docentes que participan en el proceso de desarrollo académico.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- ❖ Docentes
- ❖ Coordinadores de área

4. POLÍTICAS

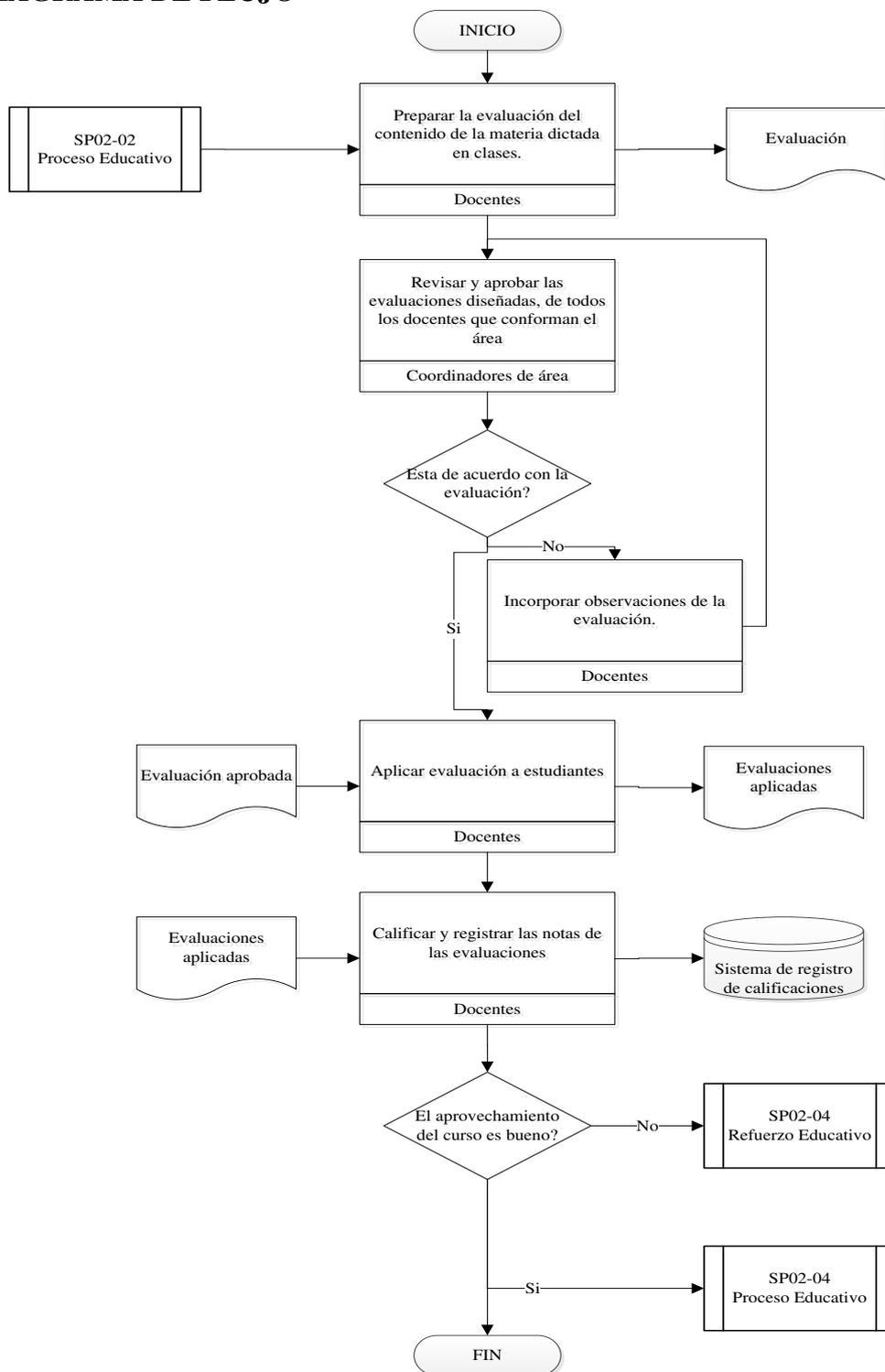
- ❖ Las evaluaciones serán aplicadas a los estudiantes 2 veces en el año lectivo, es decir, cada quinquimestre.
- ❖ Todas las evaluaciones realizadas por los docentes, antes de su aplicación deberán contar con la aprobación de los coordinadores de área.
- ❖ Una vez aplicadas las evaluaciones, el docente cuenta con 48 horas laborables para ingresar las calificaciones en el sistema.

5. INDICADORES

Nombre	Evaluación de alumnos			
Descripción	Este indicador muestra el aprovechamiento del curso.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Σ de notas curso/ # de alumnos del curso)	Quinquimestral	7	Docente	Coordinador de área

 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP02-03	EVALUACIONES
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

6. DIAGRAMA DE FLUJO



	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: SP02-04	REFUERZO EDUCATIVO	
Edición No. 01		Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Valorar el rendimiento académico de los alumnos de Atenas School y verificar el grado de conocimientos adquiridos y poder reforzarlos con horas extracurriculares en los temas que no se encuentren claramente desarrollados.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para todos los docentes que participan en el proceso de desarrollo académico.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- ❖ Docente
- ❖ Coordinadores de áreas

4. POLÍTICAS

- ❖ Se dictará horas de refuerzo educativo solamente en horario extracurricular.
- ❖ Las clases de refuerzo educativo tendrán una duración máxima de 2 horas al día por un periodo máximo de una semana.
- ❖ Los alumnos que deberán participar del refuerzo educativo obligatoriamente son aquellos cuyas evaluaciones sean menores a 6/10 puntos, para los demás alumnos queda optativo.
- ❖ Las evaluaciones producto del refuerzo educativo serán promediadas con la evaluación inicial siendo esta la nota final del periodo.
- ❖ Las notas de las evaluaciones del refuerzo educativo deberán ser ingresadas al sistema con un máximo de 48 horas después de aplicado el examen.

	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP02-04	REFUERZO EDUCATIVO		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3	

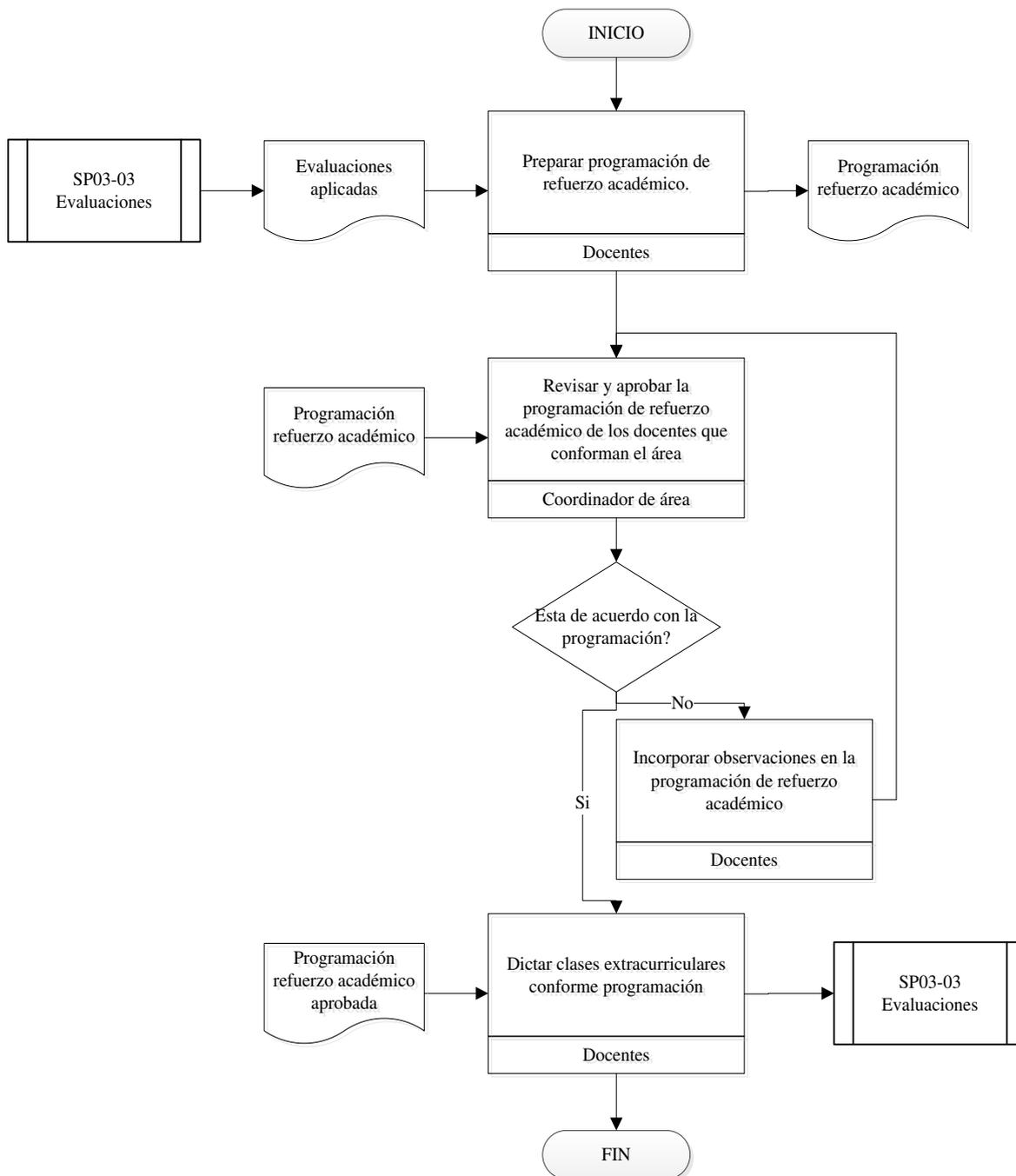
5. INDICADORES

Nombre	% alumnos que necesitan refuerzo educativo			
Descripción	Este indicador muestra la el porcentaje de alumnos que necesitan refuerzo educativo debido a las bajas calificaciones en el periodo. Entre menos alumnos necesiten refuerzo es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
# de alumnos que necesitan refuerzo educativo / total de alumnos del aula.	Quinquimestral	25%	Docentes	Coordinador de área

Nombre	% alumnos que mejoraron su promedio			
Descripción	Este indicador muestra la el porcentaje de alumnos mejoraron su promedio después del refuerzo educativo Entre más alumnos mejoren su promedio es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
# alumnos que mejoraron su promedio/# de alumnos que asistieron a las clases de refuerzo educativo	Quinquimestral	80%	Docentes	Coordinador de área

 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP02-04	REFUERZO EDUCATIVO
Edición No. 01		Pág. 3 de 3

6. DIAGRAMA DE FLUJO



 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: SP03-01	ORIENTACIÓN ESTUDIANTIL		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Brindar orientación estudiantil oportuna, eficaz y eficiente a todos los alumnos de Atenas School y así poder encaminarlos de mejor manera.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para el departamento de orientación y bienestar estudiantil-DOBE.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- ❖ Coordinador DOBE

4. POLÍTICAS

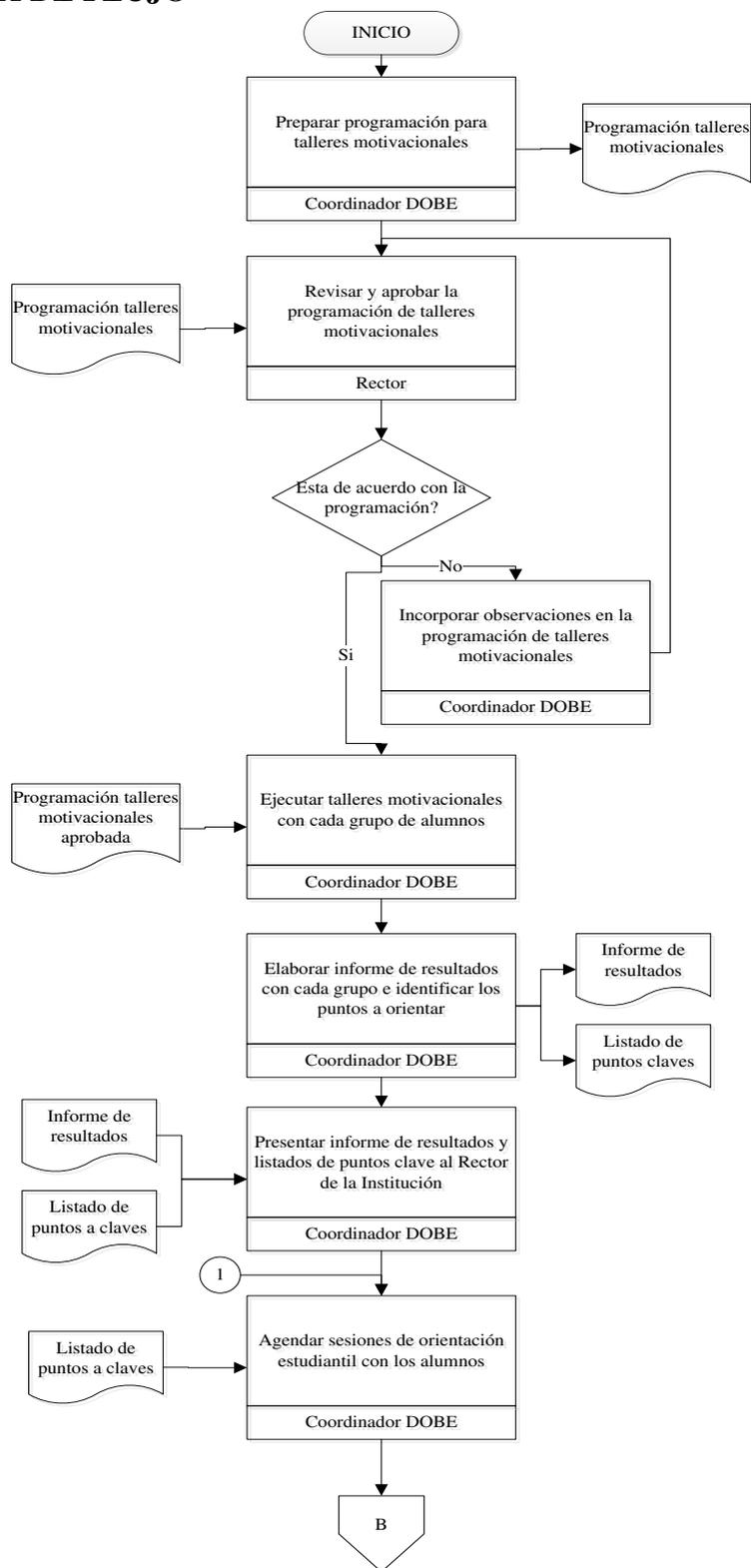
- ❖ Los talleres de motivación iniciales se realizarán a partir de la primera semana de clases, conforme el cronograma propuesto, y los finales con un mes antes de terminar el año lectivo.
- ❖ Los talleres de motivación son obligatorios para alumnos, coordinador DOBE, docentes y coordinadores de área.
- ❖ Los talleres motivacionales no son calificados.

5. INDICADORES

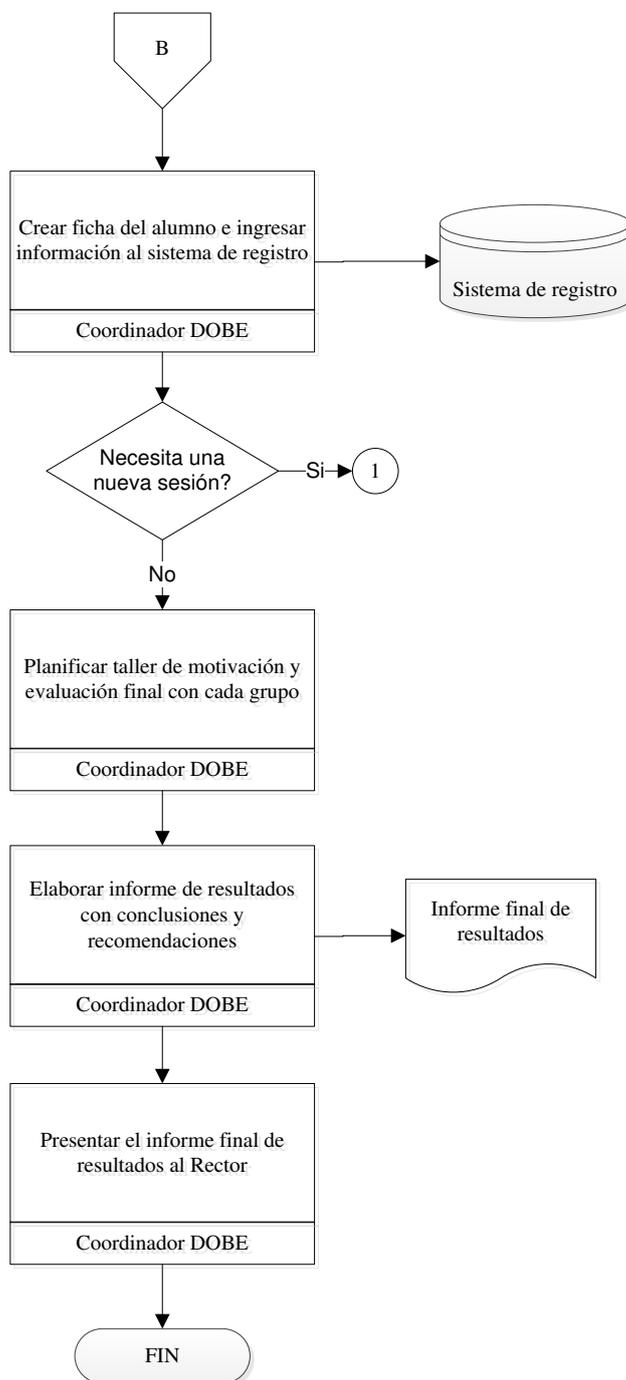
Nombre	% puntos clave resueltos			
Descripción	Este indicador muestra la cantidad de puntos clave que se lograron resolver en el periodo. Entre más alto sea su cumplimiento es mejor.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de puntos claves resueltos / listado de puntos claves)* 100	Quinquimestral	90%	Coordinador DOBE	Rector

 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP03-01	ORIENTACIÓN ESTUDIANTIL
Edición No. 01		Pág. 2 de 3

6. DIAGRAMA DE FLUJO



	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: SP03-01	ORIENTACIÓN ESTUDIANTIL	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3



 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: SP04-01	CONTABILIDAD		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPÓSITO

Proporcionar información financiera oportuna, confiable y detallada mediante el registro de pago de matrículas, pensiones y otros y su respectiva emisión de estados financieros.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los procesos de la Unidad Educativa Atenas School.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- ❖ Contador

4. POLÍTICAS

- ❖ Se deberá usar las facturas autorizadas en función de las políticas gubernamentales.
- ❖ Los valores de pensiones y matrículas serán cobrados conforme autorización del Ministerio de Educación.

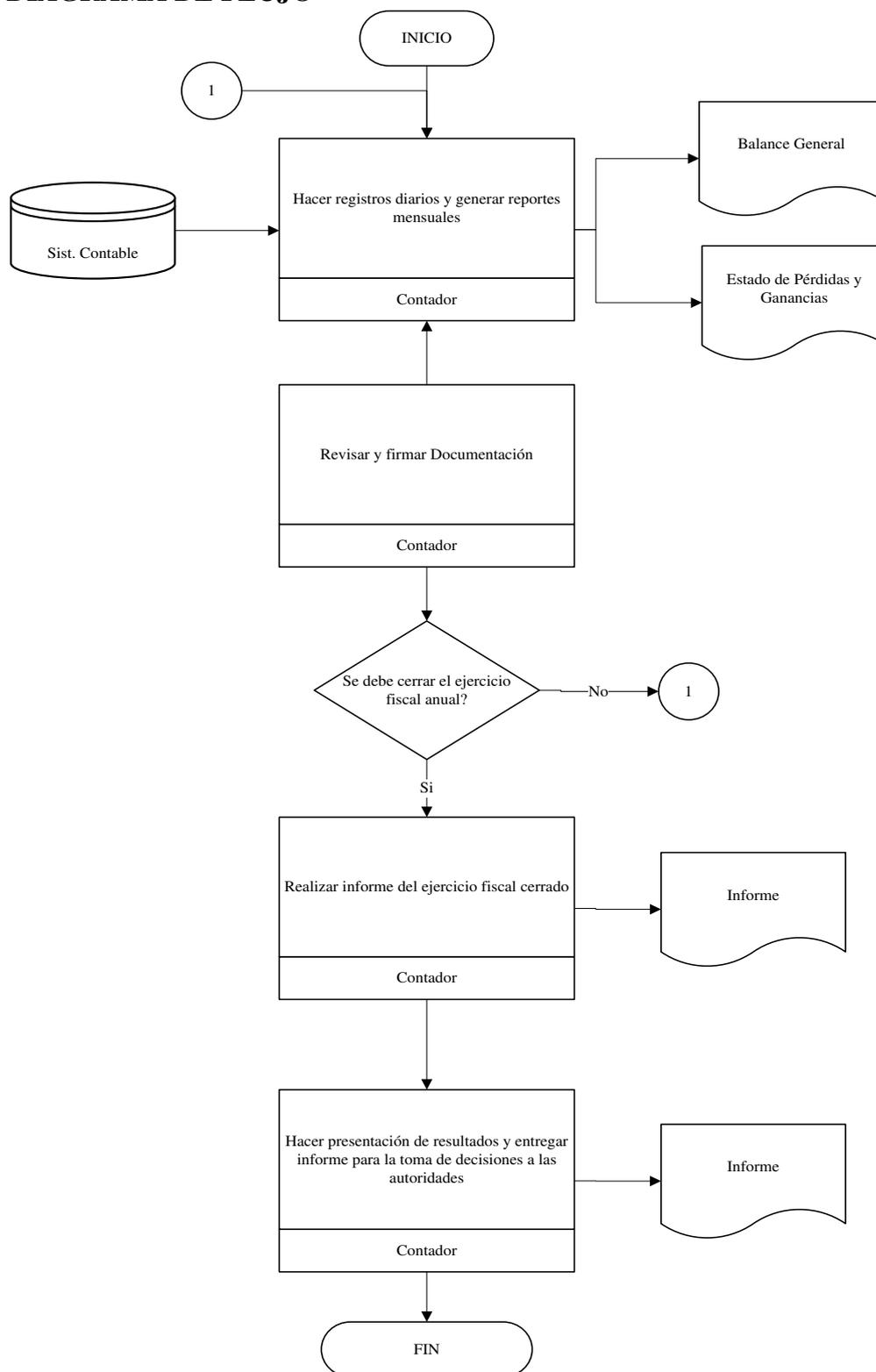
5. INDICADORES

Nombre	Recaudo			
Descripción	Este indicador muestra lo recaudado, mientras mayor sea es mejor			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total Facturación/Total Recaudado	Mensual	70%	Contador	Rector

Nombre	Pensiones pendientes por facturar			
Descripción	Indica la forma de interpretar el indicador			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total pensiones pendientes por facturar/Total de pensiones x facturar	Mensual	85%	Contador	Rector

	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: SP04-01	CONTABILIDAD		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

6. DIAGRAMA DE FLUJO



	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP05-01	SERVICIOS GENERALES		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3	

1. PROPÓSITO

Respaldar oportunamente a la organización en sus requerimientos de seguridad, limpieza, suministros de oficinas, entre otros; mediante la atención puntual de las necesidades encontradas.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los procesos de la Unidad Educativa Atenas School.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- ❖ Secretaria General

4. POLÍTICAS

- ❖ Todos los requerimientos se realizarán con un formulario de solicitud

5. INDICADORES

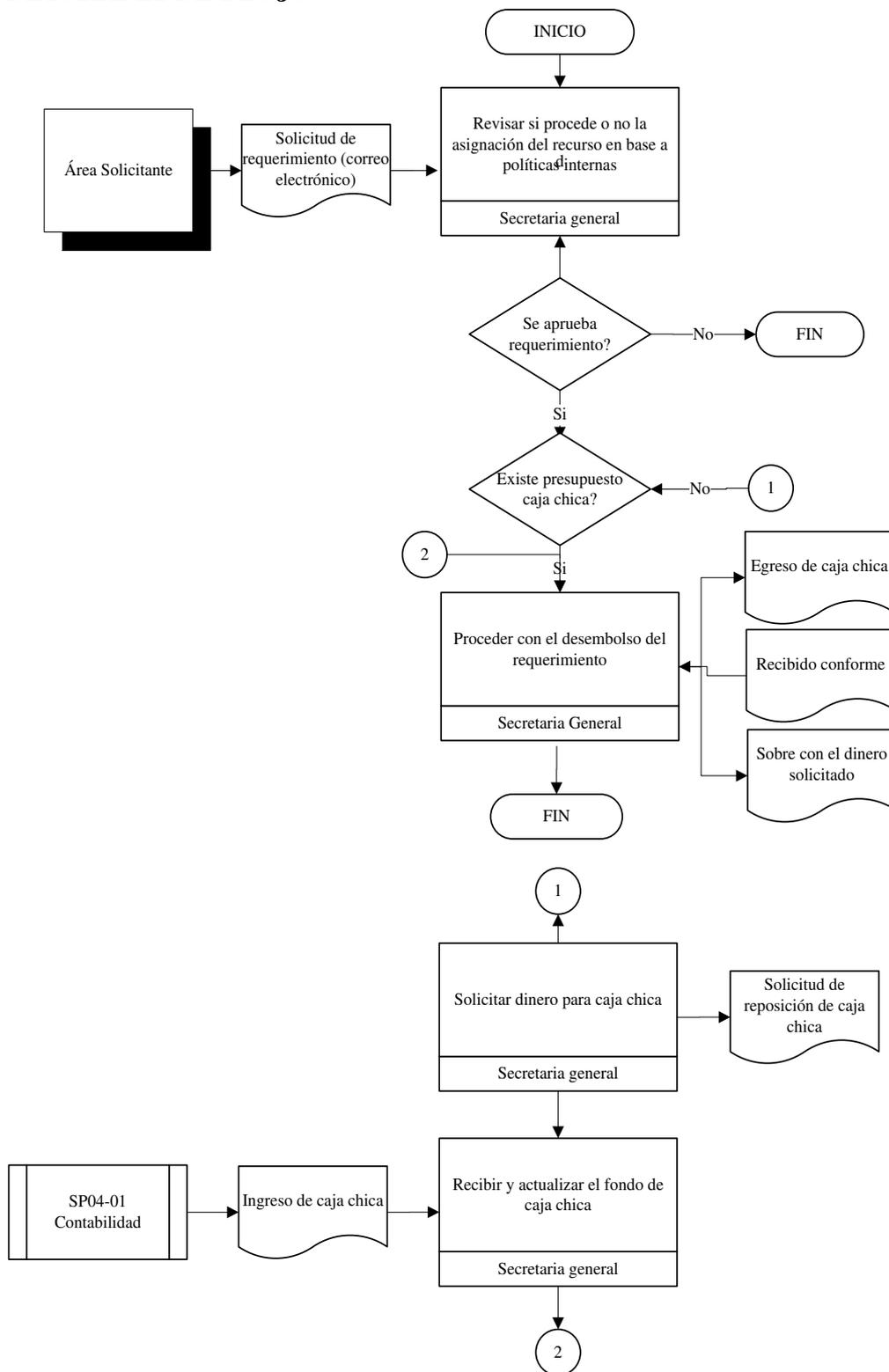
Nombre	Requerimientos de suministros y materiales con respuesta tardía o nula			
Descripción	Este indicador muestra la cantidad de requerimientos con respuesta tardía o nula			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de requerimientos con respuesta tardía o nula / Total de requerimientos mensuales) * 100	mensual	15%	Responsable de subproceso de servicios generales	Secretaria general

 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: SP05-01	SERVICIOS GENERALES		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3

Nombre	Cumplimiento de presupuesto a servicios generales			
Descripción	Este indicador muestra el presupuesto, mientras se acerque a 100% es mejor			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Valor gastado/ Valor planeado) * 100	Trimestral	95%	Responsable de subproceso de servicios generales	Contador

 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP05-01	SERVICIOS GENERALES
Edición No. 01		Pág. 3 de 3

6. DIAGRAMA DE FLUJO



	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP05-02	TRANSPORTE		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2	

1. PROPÓSITO

Administrar el servicio de transporte de puerta a puerta a los alumnos de la Unidad Educativa Atenas School.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a al proceso de transporte.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- ❖ Secretaria General

4. POLÍTICAS

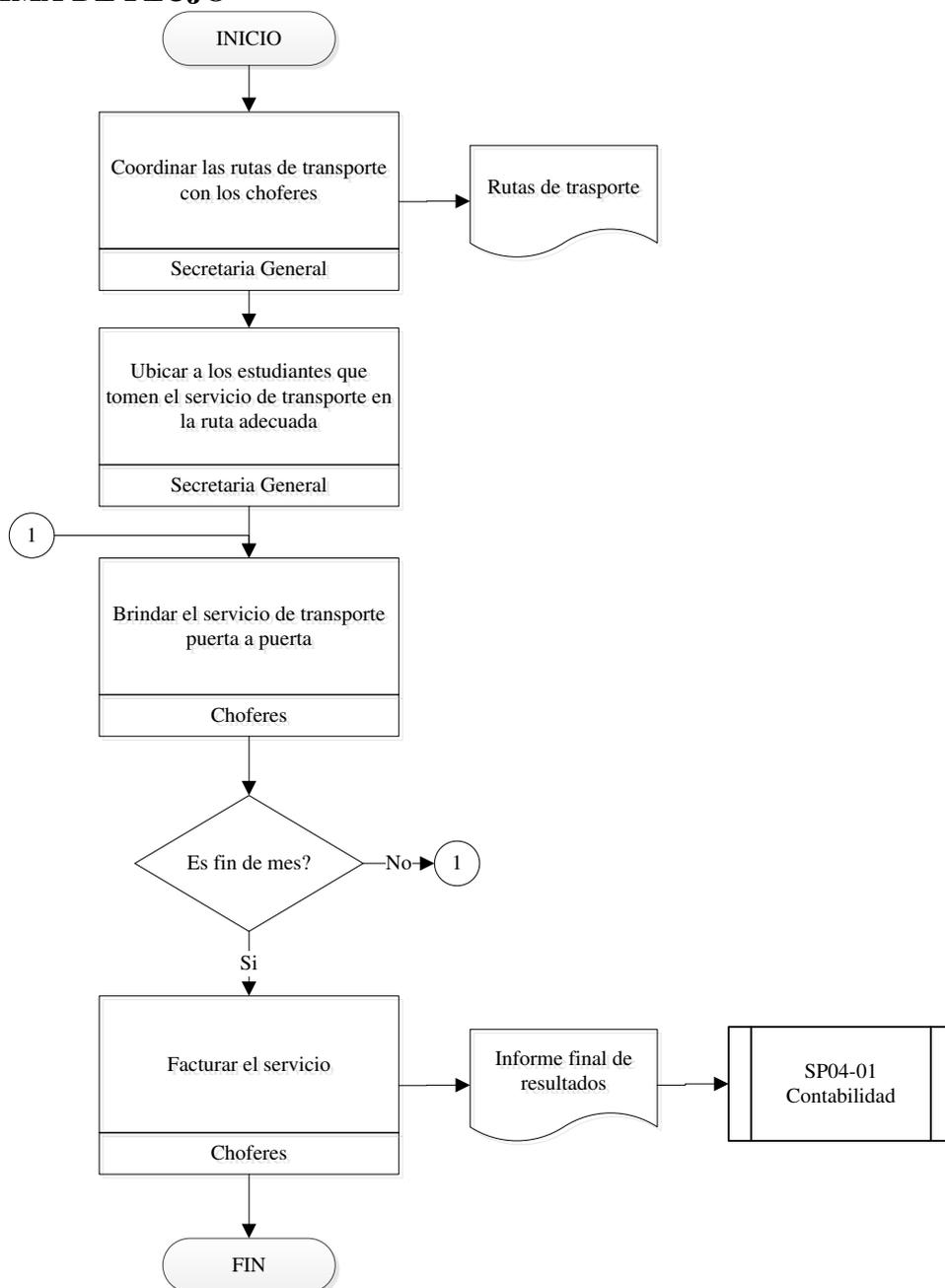
- ❖ El servicio de transporte será un servicio opcional para los padres de familia que vean en él una necesidad.
- ❖ El servicio de transporte será grabado como costo adicional al del pago mensual, que será facturado en la pensión.

5. INDICADORES

Nombre	% de alumnos que toman el servicio de transporte			
Descripción	Este indicador muestra el porcentaje de alumnos que han tomado el servicio de transporte.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(# de alumnos inscritos en serv. transporte/total de alumnos)*100	mensual	45%	Secretaría general	Secretaría general

	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: SP05-02	TRANSPORTE		
Edición No. 01		Pág. 2 de 2	

6. DIAGRAMA DE FLUJO



 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: SP05-03	MANTENIMIENTO		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPÓSITO

Diseñar el procedimiento que permita realizar mantenimiento tanto preventivo como correctivo a equipos, maquinas y edificio pertenecientes a la Institución y alargar su vida útil.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los equipos, máquinas y al edificio de la Institución.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- ❖ Conserje
- ❖ Secretaria General

4. POLÍTICAS

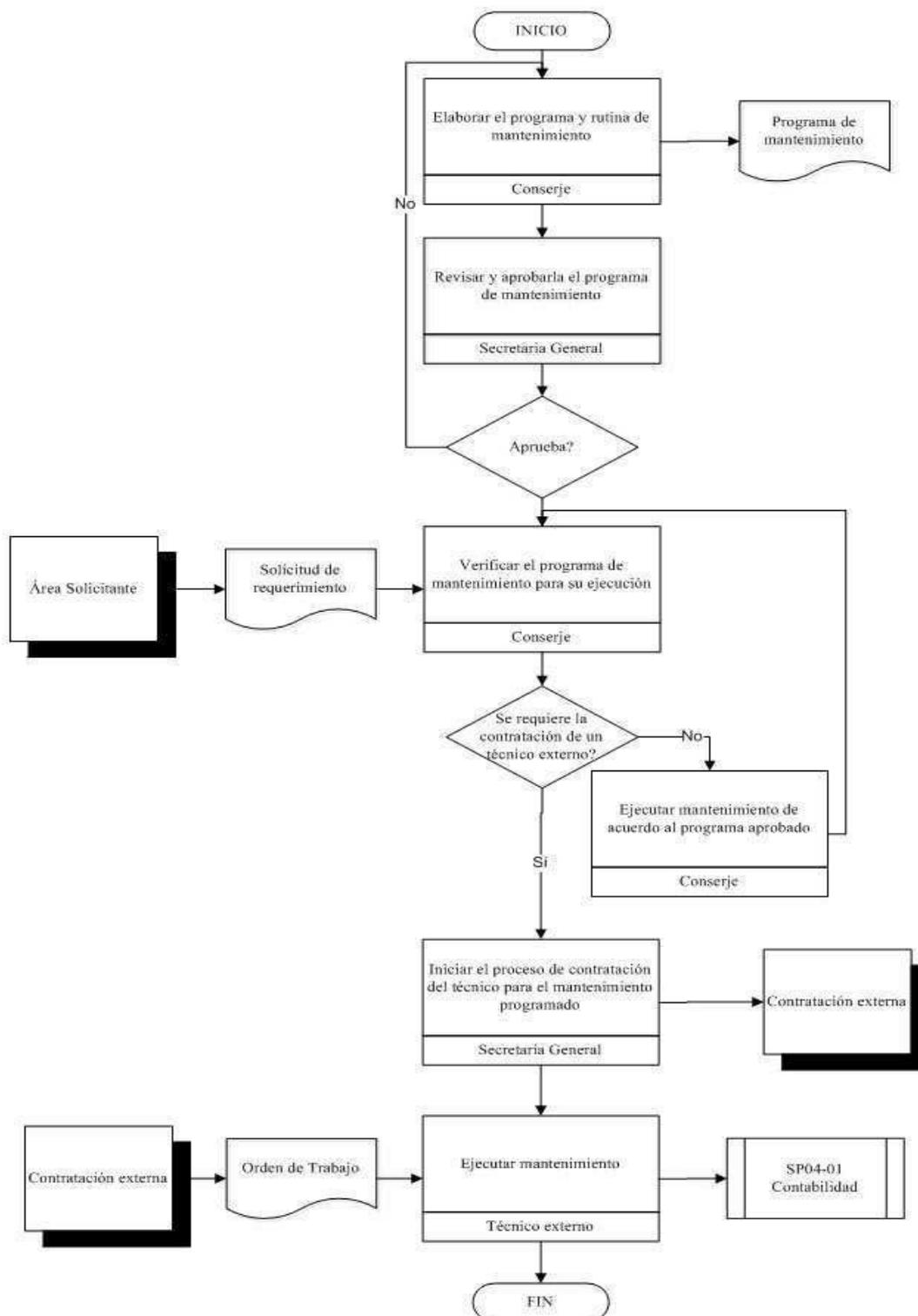
- ❖ El mantenimiento se lo realizará conforme el programa planificado al iniciar el año.
- ❖ Se procurará hacerlo en el periodo de vacación escolar para no irrumpir la tranquilidad ni incomodar a los alumnos.

5. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento del programa de mantenimiento			
Descripción	Este indicador muestra el porcentaje de alumnos que han tomado el servicio de transporte.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total de mantenimiento brindado/programa mantenimiento) *100	anual	75%	Secretaría general	Secretaría general

	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: SP05-03	MANTENIMIENTO		
Edición No. 01		Pág. 2 de 2	

6. DIAGRAMA DE FLUJO



 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: SP06-01	SISTEMAS Y MANTENIMIENTO DE BASES DE DATOS		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Administrar puntalmente y de manera precisa la correcta disponibilidad de información a través del manejo de los recursos informáticos necesarios.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los procesos de la Unidad Educativa Atenas School.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- ❖ Coordinador del área de computación
- ❖ Docentes
- ❖ Secretaria General

4. POLÍTICAS

- ❖ Se deberá realizar un mantenimiento preventivo al finalizar cada periodo lectivo.
- ❖ Se deberá respaldar la información externamente del computador mensualmente.

5. INDICADORES

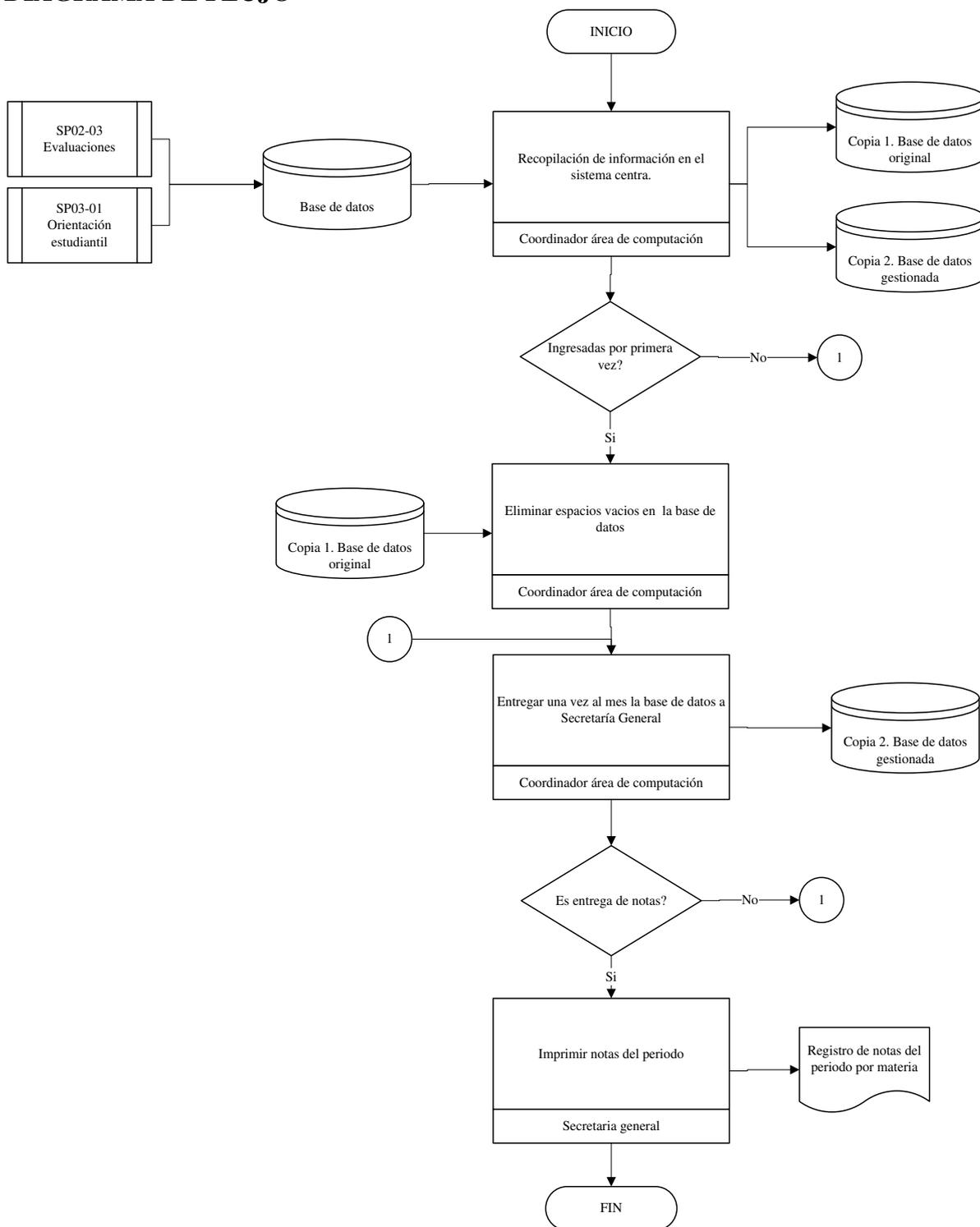
Nombre	% de disponibilidad del sistema			
Descripción	Este indicador muestra la disponibilidad del sistema, mientras mayor sea es mejor			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Tiempo total de operación del sistema/Tiempo transcurrido)*100	Semestral	95%	Docentes, Secretaria General	Coordinador del área de Computación

	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP06-01	SISTEMAS Y MANTENIMIENTO DE BASES DE DATOS		
Edición No. 01			Pág. 2 de 3	

Nombre	Actualización de datos			
Descripción	Este indicador muestra el porcentaje de datos actualizados, mientras mayor sea es mejor			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\Sigma(\text{personal con datos actualizados}/\text{Total docentes}) * 100$	mensual	90%	Docentes, Secretaria General	Coordinador del área de Computación

	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	CÓDIGO: SP06-01	SISTEMAS Y MANTENIMIENTO DE BASES DE DATOS
Edición No. 01		Pág. 3 de 3

6. DIAGRAMA DE FLUJO



	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP07-01	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		
Edición No. 01			Pág. 1 de 3	

1. PROPÓSITO

Vincular personal competente a un costo razonable y de manera oportuna mediante la evaluación de perfiles internos y externos y la realización del contrato de trabajo.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para todos los procesos de la Unidad Educativa Atenas School y todo su personal.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- ❖ Coordinador DOBE

4. POLÍTICAS

- ❖ Realizar el proceso de selección de personal en base al perfil requerido
- ❖ Firmar un contrato de prueba por un periodo de 3 meses, antes de firmar contrato anual
- ❖ Evaluar periódicamente al personal
- ❖ Monitorear constantemente las necesidades de capacitación del personal

5. INDICADORES

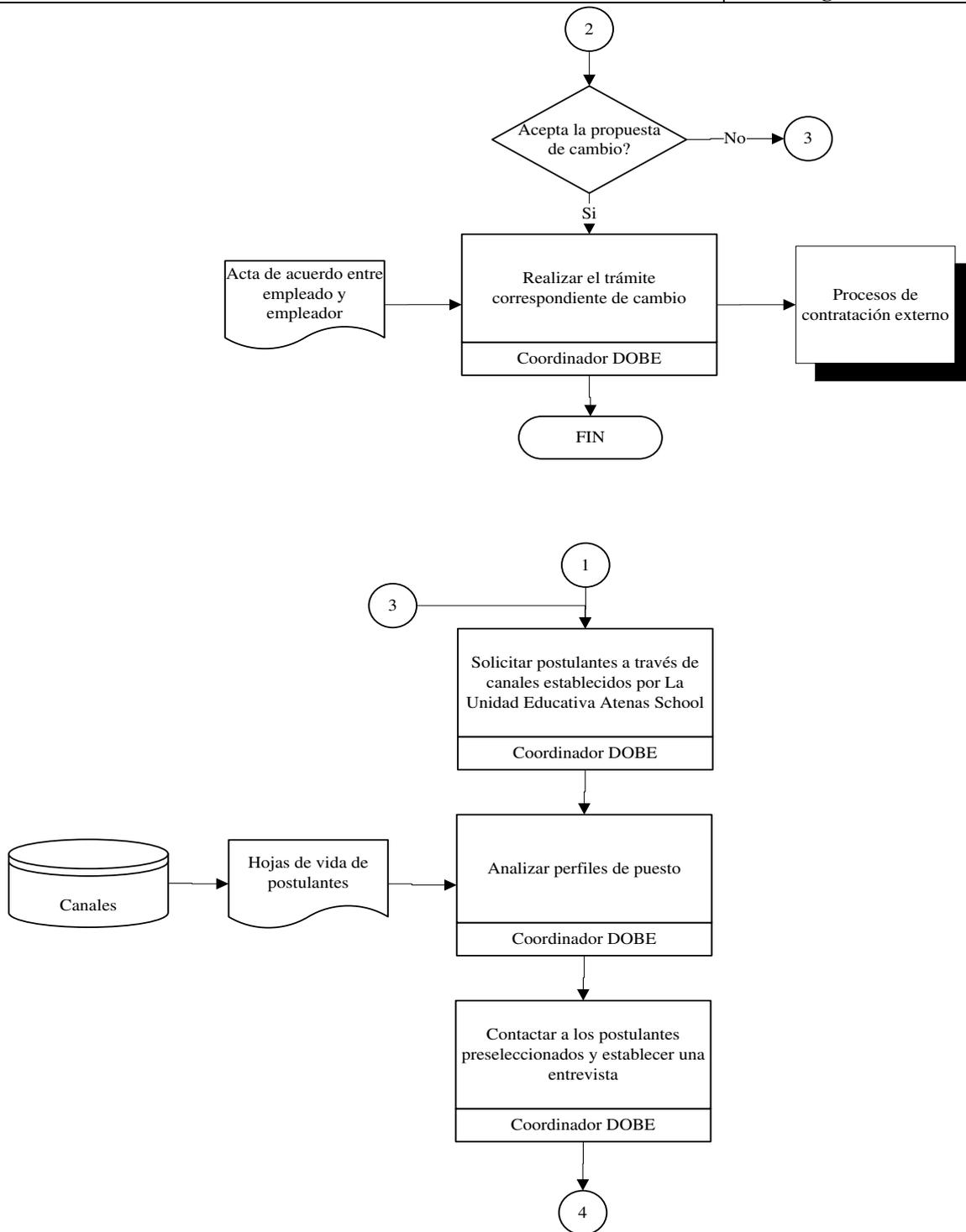
Nombre	% de aspirantes que cumplen con los requerimientos			
Descripción	Este indicador muestra la cantidad de personas que cumplen con el requisito, mientras mayor sea es mejor			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de aspirantes que cumplen con los requerimientos / total de aspirantes)* 100	Semestral	90%	Responsable de subproceso de Reclutamiento, Selección y capacitación	Responsable de proceso de Administración de Recursos Humanos

 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP07-01	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
Edición No. 01		Pág. 2 de 3

6. DIAGRAMA DE FLUJO



	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: SP07-01	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 3 de 3



 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: SP07-02	CAPACITACIÓN		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPÓSITO

Establecer el flujo para poder ejecutar el proceso de capacitación

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para todo el personal de Atenas School.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- ❖ Coordinadores de área

4. POLÍTICAS

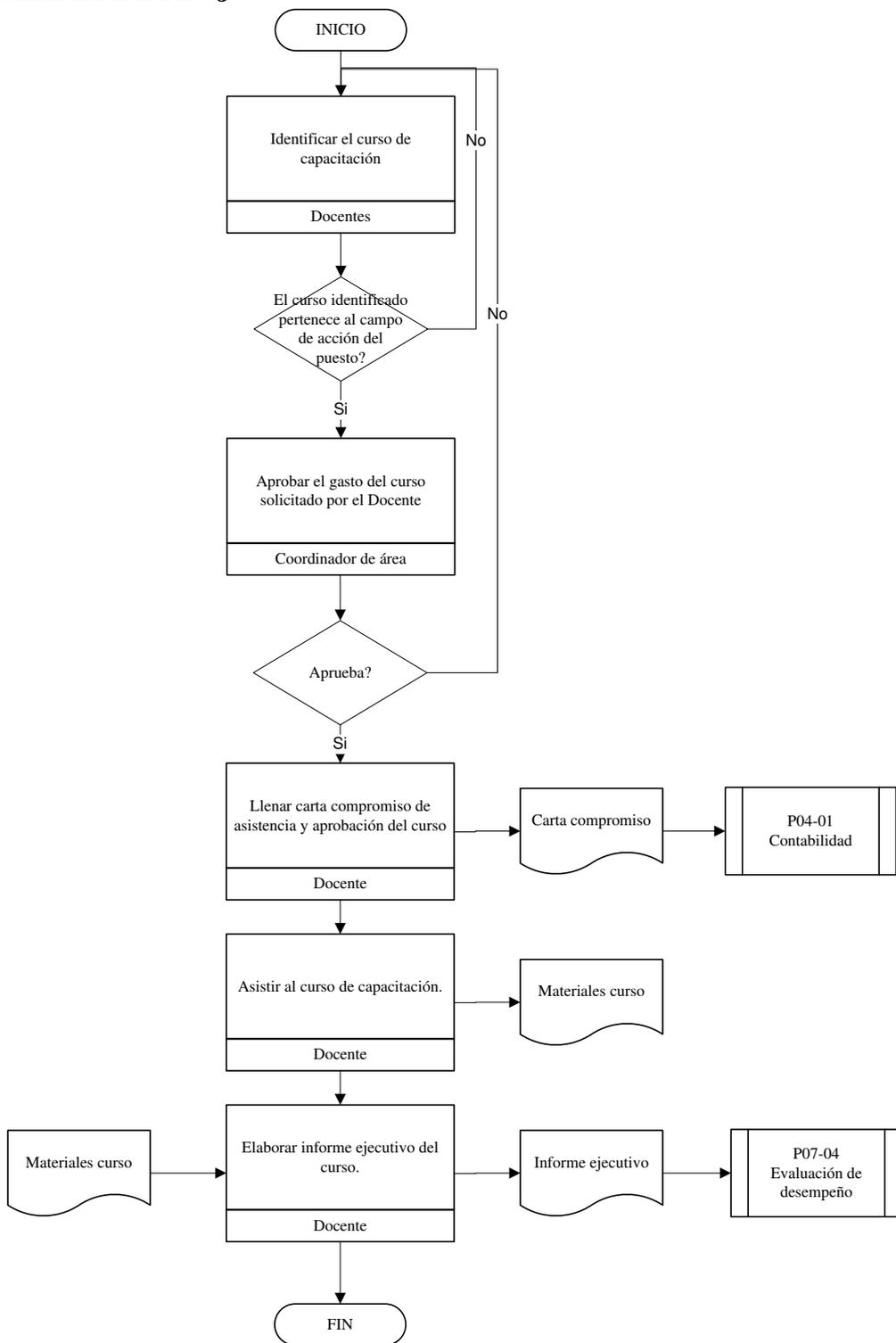
- ❖ El personal de Atenas School, ya sean administrativos, de servicio o docentes, son los encargados de por su propia cuenta identificar el curso para su desarrollo profesional o laboral.
- ❖ La capacitación identificada deberá estar en la rama de trabajo en el que se desenvuelve cada profesional.
- ❖ La capacitación identificada está sujeta a aprobación del Coordinador del área.
- ❖ Se asignará un valor del 5% del total del sueldo percibido anualmente para cubrir los costos de la capacitación indicada.
- ❖ El valor asignado para capacitación solamente será desembolsado una vez que se cumplan todos los requisitos, por ninguna circunstancia este será entregado al profesional para otras actividades.

5. INDICADORES

Nombre	% de profesionales que han tomado capacitación			
Descripción	Este indicador muestra las horas clase efectivamente dictadas conforme la planificación, mientras mayor sea es mejor			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(personal que ha hecho uso de la capacitación / total de personal) * 100	anual	80%	Coordinadores de área	Rector

 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP07-02	CAPACITACIÓN
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

6. DIAGRAMA DE FLUJO



 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: SP07-03	NÓMINA		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2

1. PROPÓSITO

Establecer, normar y estandarizar el proceso para el pago de nómina de todo el personal de Atenas School.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todo el personal de la Unidad Educativa Atenas School.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Contabilidad

4. POLÍTICAS

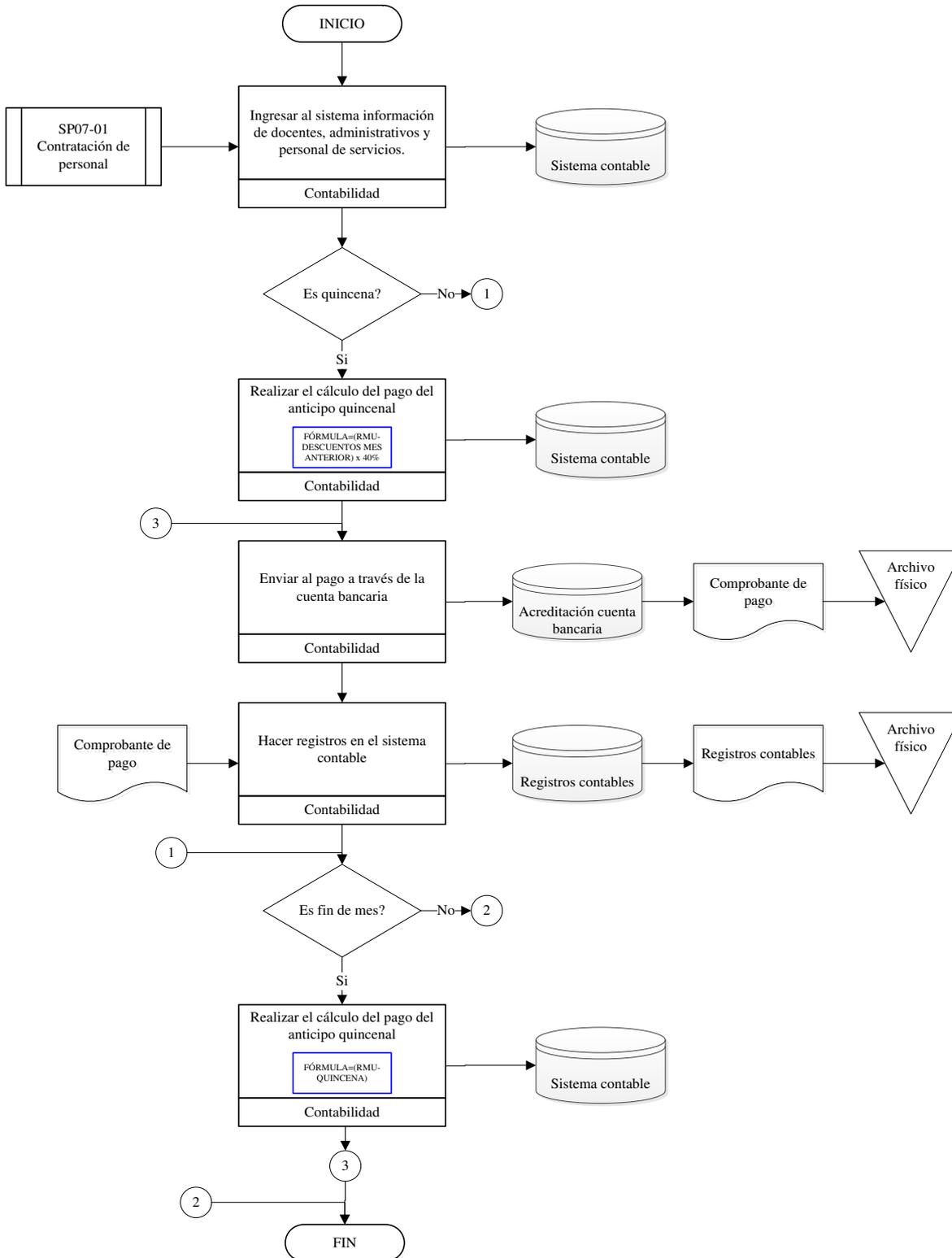
- Los pagos por concepto de nómina se los realizará 2 veces al mes: un anticipo quincenal el 15 de cada mes y el pago mensual el 30 de cada mes.
- El cálculo del anticipo quincenal será: (Remuneración Mensual Unificada - descuentos mes anterior) x 40%.
- El cálculo del pago mensual será: (Remuneración Mensual Unificada-anticipo quincenal)

5. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de pagos			
Descripción	Este indicador muestra el cumplimiento que tiene la institución en el pago de remuneraciones a sus empleados.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(# pagos realizados / # tota de personal) * 100	Mensual	95%	Contabilidad	Rector

 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP07-03	NÓMINA
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

6. DIAGRAMA DE FLUJO



	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
	CÓDIGO: SP07-04	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Edición No. 01			Pág. 1 de 2	

1. PROPÓSITO

Establecer el procedimiento para aplicar la evaluación de desempeño al personal de la Unidad Educativa Atenas School, acorde al resultado de sus indicadores de proceso.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todo el personal, docente y administrativo de la Unidad Educativa Atenas School.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- ❖ Coordinador de DOBE

4. POLÍTICAS

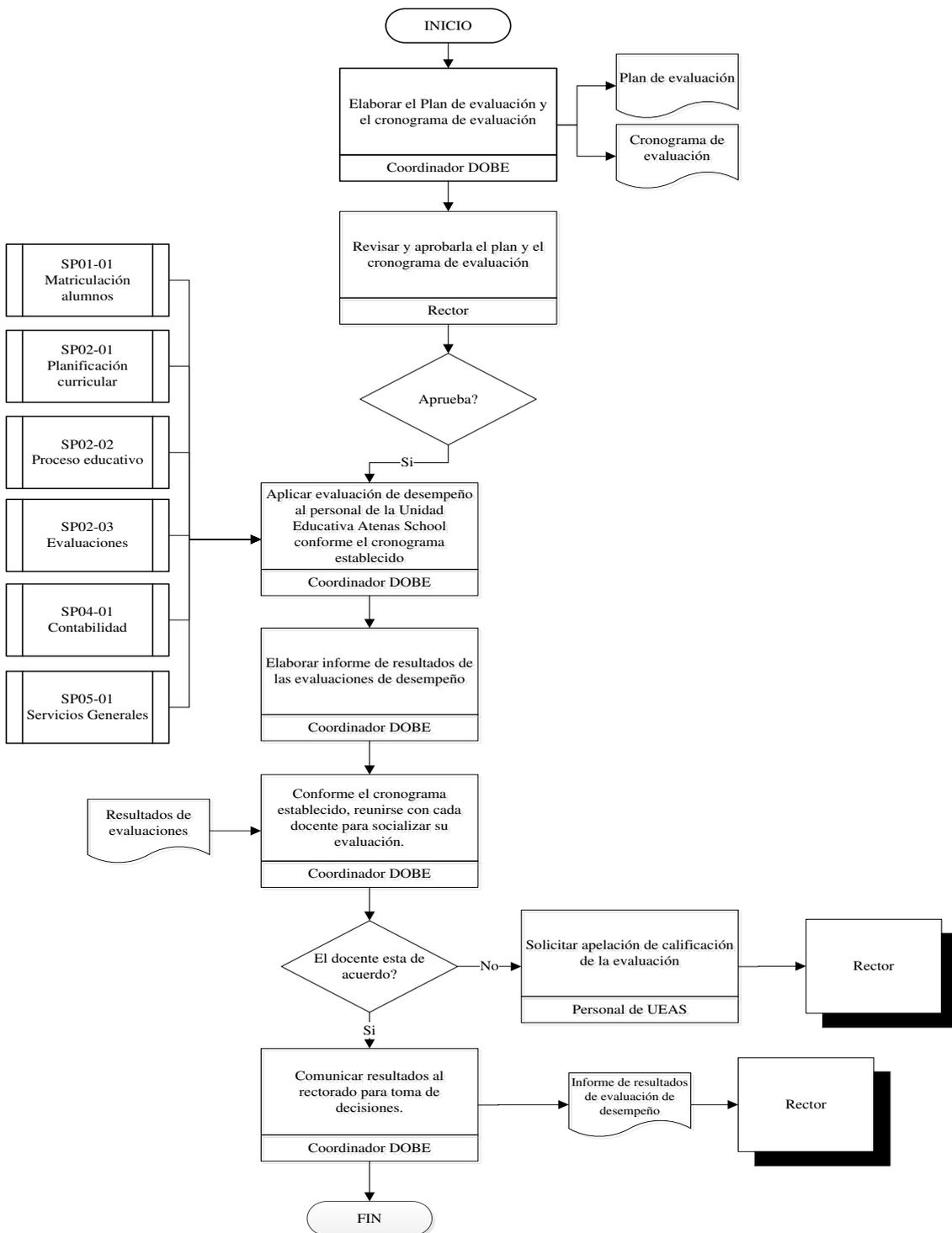
- ❖ La evaluación del desempeño será aplicada una vez al año a todo el personal docente y administrativo sin excepción.
- ❖ Se realizará una vez aprobado el plan y el cronograma de evaluación por la Rectora de la Institución.
- ❖ El personal que no se encuentre conforme con su evaluación de desempeño podrá apelar a la misma directamente con la Rectora de la Institución, quién autorizará su reevaluación.
- ❖ Para aplicar a los beneficios del plan de incentivos de la Unidad Educativa Atenas School, se requerirá un mínimo del 80% de la evaluación de desempeño.

5. INDICADORES

Nombre	Informe de Evaluación de Desempeño			
Descripción	Este indicador mide el porcentaje de desempeño del personal de la Institución.			
Fórmula	Frecuencia	Estándar	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
% de evaluación de desempeño	Anual	80%	Coordinador DOBE	Rector

 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: SP07-04	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Edición No. 01	
Pág. 2 de 2	

6. DIAGRAMA DE FLUJO





Unidad Educativa Atenas School

Identificación de la oportunidades de mejora para el año lectivo 201_-201_

Periodo de evaluación: final de cada año lectivo

Responsable de la evaluación: Rector

Participantes: todos los actores de Atenas School

1. Lecciones aprendidas por actores:
 - 1.1. Docentes
 - 1.2. Alumnado
 - 1.3. Administrativos y de servicio
2. Identificación de las oportunidades de mejora
3. Diseño del plan de mejora de la Unidad Educativa Atenas School para el año lectivo 201_-201_.

 Unidad Educativa Atenas School	
Informe Ejecutivo	
<u>Información general del curso:</u>	
Duración del curso:	
Fechas:	
Nombre del instructor:	
Organizador:	
<u>Información del curso:</u>	
Motivo del curso:	
Relación del curso con sus funciones:	
Objetivos del curso:	
<u>Resultados del curso:</u>	
Logros obtenidos:	
Compromisos adquiridos:	
Beneficios del curso para sus funciones:	
Observaciones y Recomendaciones:	
<u>Fecha propuesta para la presentación a la rectora:</u>	xx/xx/20xx
<u>Sugerencia de asistentes a la presentación:</u>	
Adj. Copias del material el curso	

 Unidad Educativa Atenas School Plan de Reconocimientos y beneficios adicionales	
Reconocimientos al personal docente	
Acción	Recompensa
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tutor del paralelo con el mejor aprovechamiento (primaria-secundaria). ❖ Tutor del paralelo con mayor disciplina. ❖ Mejor stand en la casa abierta (primaria-secundaria) ❖ Docente más colaborador de Atenas. 	<p>Diploma y 1 día adicional de vacaciones.</p> <p>Diploma y 1 día adicional de vacaciones.</p> <p>Diploma</p> <p>Diploma</p>
Reconocimientos al personal administrativo	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Administrativo más servicial de Atenas. 	Diploma y 1 día adicional de vacaciones.
Reconocimientos al personal de servicio	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Agradecimiento por mantener los espacios limpios de Atenas. ❖ Agradecimiento por nutrir a Atenas. 	<p>Diploma</p> <p>Diploma</p>
Beneficios Adicionales	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Salida de campo anual de todo el personal de Atenas. ❖ Agasajo Navideño ❖ Día de vacación adicional por el día del maestro ❖ Bono de cumpleaños ❖ Por cada 5 años cumplidos en la institución, se reconocerá al personal en la celebración de fundación de Atenas. 	<p>Todos los gastos son cubiertos por la Institución.</p> <p>Todos los gastos son cubiertos por la Institución.</p> <p>1 día adicional de vacaciones</p> <p>3% del sueldo adicional en el mes del cumpleaños.</p> <p>Medalla</p>

ANEXO 5

 <p>Unidad Educativa Atenas School</p> <p>Objetivos de las alianzas estratégicas para el año lectivo 201_ - 201_</p>
<p>Periodo de planificación: inicio de cada año lectivo Responsable de la planificación: Rector-Vicerrector</p> <p>1. Desarrollar los objetivos que se espera alcanzar en el periodo, en función de las alianzas:</p> <p style="padding-left: 40px;">1.1. Clientes internos 1.2. Clientes externos 1.3. Aliados</p>

 <p>Unidad Educativa Atenas School</p> <p>Evaluación de objetivos en función de las alianzas</p>
<p>Periodo de planificación: finalizando el año lectivo Responsable de la planificación: Rector-Vicerrector</p>
<p>1. Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados para :</p> <p style="padding-left: 40px;">1.1. Clientes internos 1.2. Clientes externos 1.3. Aliados</p> <p>2. Plantear acciones de mejora y las lecciones aprendidas para el siguiente año lectivo para:</p> <p style="padding-left: 40px;">2.1. Clientes internos 2.2. Clientes externos 2.3. Aliados</p>

 Unidad Educativa Atenas School Encuesta de satisfacción				
Periodo de aplicación: fin de cada año lectivo				
Responsable de la aplicación: Dirigente de cada curso				
<p>Estimado alumno de Atenas, Con el objeto de evaluar la calidad de la educación que les brinda la Institución y su nivel de satisfacción, solicitamos su ayuda contestando la siguiente encuesta de la manera más acertada posible. Recuerde que la encuesta es anónima.</p> <p>Muchas Gracias.</p>				
Marque con una X su nivel de satisfacción, frente a cada criterio de evaluación.				
TEMA				
Metodología				
Los contenidos fueron suficientes para alcanzar su aprendizaje en este año lectivo.				
Considera que las materias impartidas fueron relevantes y útiles.				
Las clases dictadas por los docentes fueron claras y fáciles de seguir.				
Considera que su aprendizaje fue de calidad.				
Los docentes estimulan la participación e intercambio de ideas y experiencias.				
Tecnología y materiales				
La tecnología que brinda la Institución para su aprendizaje es actual.				
Los materiales que provee la Institución para su aprendizaje son de calidad.				
Docentes				
Los docentes dominan las materias impartidas.				
Los docentes tienen dominio de grupo.				
Los docentes cumplieron con el horario dispuesto para cada hora de clases.				
El dirigente del grupo supo responder todas sus dudas y requerimientos.				
Tuvo un adecuado asesoramiento y apoyo de los docentes, administrativos y de servicio.				
Espacios				
El edificio es adecuado y los suficientemente				

cómodo para que se desenvuelva de la mejor manera.				
Las áreas verdes son suficientes para su esparcimiento y diversión.				
Otros				
Los servicios de alimentación que ofrece la institución los considera buenos y nutritivos.				
El servicio de transporte satisface sus necesidades.				
Gustaría Ud. culminar sus Estudios en la Institución				
Recomendaría la institución a amigos, familiares o conocidos.				
SUGERENCIAS				

 Unidad Educativa Atenas School Encuesta de satisfacción				
Periodo de aplicación: fin de cada año lectivo				
Responsable de la aplicación: Dirigente de cada curso				
<p>Estimados padres de familia Atenas,</p> <p>Con el objeto de evaluar su nivel de satisfacción de la educación brindada a sus hijos, solicitamos su ayuda contestando la siguiente encuesta de la manera más acertada posible. Recuerde que la encuesta es anónima.</p> <p>Muchas Gracias.</p>				
<p>Marque con una X su nivel de satisfacción, frente a cada criterio de evaluación.</p>				
TEMA				
Cree Ud. que los docentes encargados del aprendizaje de sus hijos se encuentran totalmente preparados.				
Los docentes han sabido atender a sus dudas y requerimientos eficientemente.				
Cree Ud. que el precio concepto de pensiones es retribuido con calidad de educación para sus hijos.				
Como califica Ud. el compromiso que tiene la Institución con la educación de sus hijos.				
Se ha dado solución eficiente a las quejas y reclamos ingresados.				
Seguirá confiando en la Institución para la educación de sus hijos.				
SUGERENCIAS				

 Unidad Educativa Atenas School Encuesta de satisfacción				
Periodo de aplicación: anual				
Responsable de la aplicación: Secretario General				
<p>Estimado personal de Atenas,</p> <p>Con el objeto de evaluar su nivel de satisfacción en relación a su importante labor entregada a la Institución, solicitamos su ayuda contestando la siguiente encuesta de la manera más cierta posible. Recuerde que la encuesta es anónima.</p> <p>Muchas Gracias.</p>				
Marque con una X su nivel de satisfacción, frente a cada criterio de evaluación.				
TEMA				
La institución entrega todos los materiales necesarios para el desempeño de sus labores.				
La institución reconoce su buen trabajo.				
Cree que su trabajo es bien remunerado.				
La institución cumple con su remuneración mensual y beneficios adicionales de manera oportuna.				
Considera que la cultura organizacional de Atenas es buena.				
La Institución permite e incentiva su crecimiento profesional.				
Cómo considera Ud. la oportunidad de capacitación.				
La Institución se preocupa por su bienestar.				
Existe igualdad de oportunidades entre todos los miembros de Atenas School.				
Como considera que su coordinador de área es un buen líder.				
Como califica al liderazgo de las autoridades de la institución.				
Como se siente trabajar en Atenas.				
Siente que su opinión es escuchada y tomada en cuenta.				

La comunicación con las autoridades es eficaz.				
Son notorios los niveles jerárquicos en la institución.				
Espera continuar brindando su trabajo a Atenas School.				
SUGERENCIAS ADICIONALES				

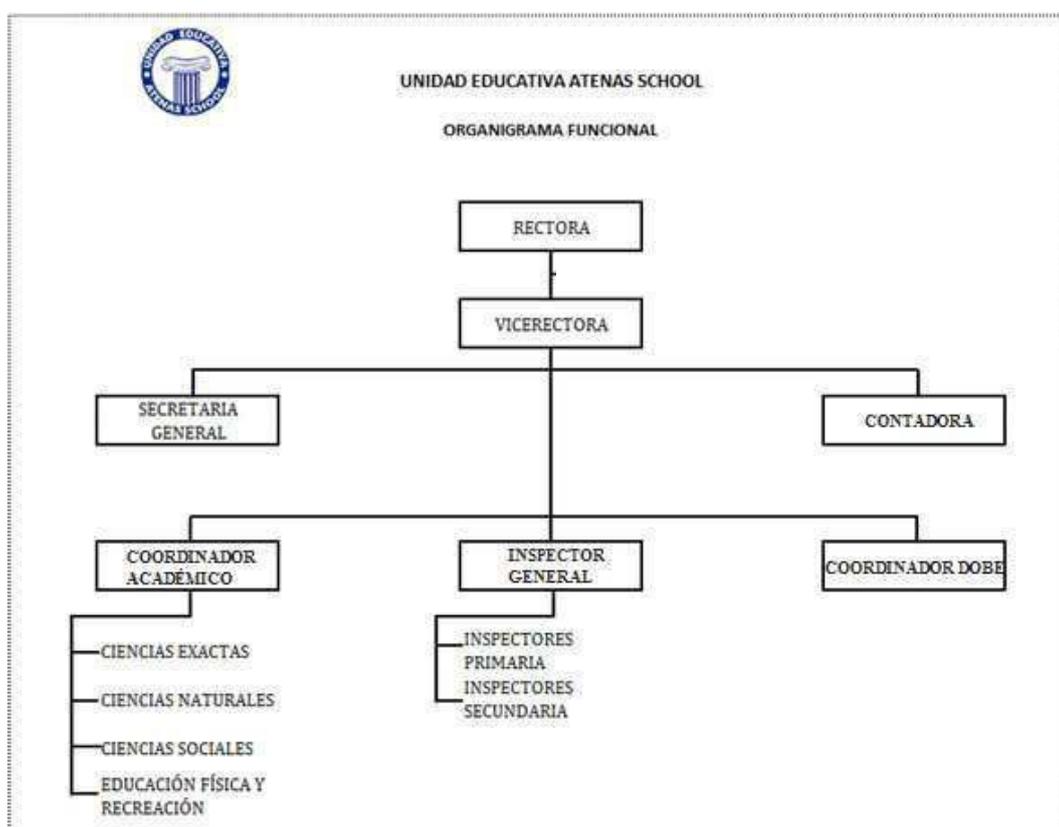
 <p>Unidad Educativa Atenas School</p> <p>Temario para el focus group con la Comunidad</p>
<p>Periodo: Anual Moderador: Rector - Coordinador DOBE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bienvenida 2. Introducción de la Unidad Educativa Atenas School, historia, misión, visión y pilares de la UNESCO. 3. Discusión (Pregunta 1 - 2) 4. Presentación de los logros de Atenas School y el medio ambiente. 5. Discusión (Pregunta 3-4) 6. Presentación de los logros de Atenas School en el apoyo a comunidades necesitadas. 7. Discusión (Pregunta 5-6) 8. Agradecimiento y cierre

 <p>Unidad Educativa Atenas School</p> <p>Cuestionario de aplicación en el focus group con la comunidad</p>
<p>Para ser solventadas en el focus group.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué opina de la Unidad Educativa Atenas School y de su asociación con la UNESCO? 2. Recomendaría a un familiar o conocido el ingreso a la Institución ¿Por qué? 3. ¿Qué opina de la labor realizada por la Institución en conservación del medio ambiente? 4. ¿Cree Ud. que se puede apoyar al medio ambiente en la comunidad? ¿Cómo? 5. ¿Qué opina de la labor realizada por Atenas en las comunidades necesitadas? 6. ¿Estaría dispuesto a participar en estas actividades?

	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE FUNCIONES
Edición No. 01		Pág. 1

PROPÓSITO

El manual de funciones de la Unidad Educativa Atenas School tiene como finalidad determinar las funciones principales de los cargos más representativos diseñados conforme el organigrama funcional diseñado y aprobado por las autoridades de la Institución.



ALCANCE

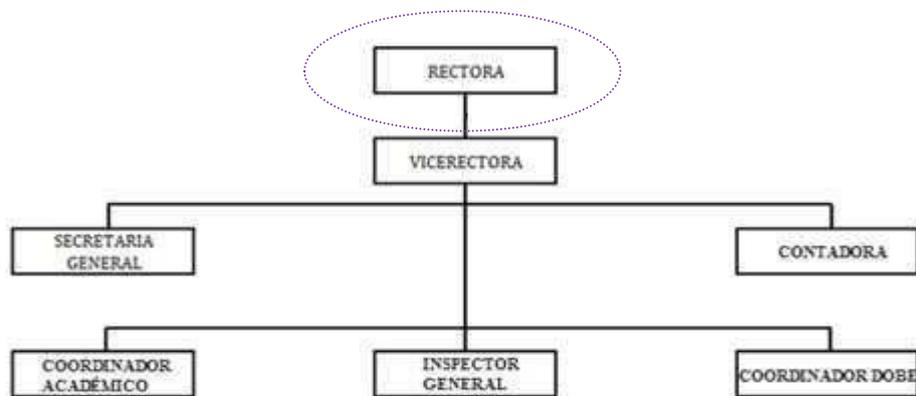
Este manual debe ser aplicado para todos los perfiles que sean contratados por la Unidad Educativa Atenas School, según el procedimiento SP07-01-Reclutamiento y Selección.

	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE FUNCIONES
PUESTO:		RECTOR/A
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

1. PERFIL DEL CARGO

Título del puesto:	Rector/a
Nivel:	Alta Dirección
Cargo al que reporta:	N/A
Cargos que le reportan:	Vicerrector/a Secretaria/o General Contador/a Coordinador Académico Coordinador DOBE Inspector/a General
Formación Profesional:	Título de tercer nivel en educación primaria/secundaria, con conocimientos básicos en planificación estratégica y administración.
Competencias y habilidades:	Liderazgo Compromiso Planificación Identificación de problemas
Experiencia:	Mínimo 6 años en puestos de alta dirección.

2. UBICACIÓN CARGO



3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Orientar la ejecución del proyecto institucional y aplicar toma de decisiones para manejo eficiente de la institución.
- Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto.
- Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento.

	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE FUNCIONES
	PUESTO:	RECTOR/A
	Edición No. 01	Pág. 2 de 2

- d) Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.
- e) Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.
- f) Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la Ley y los reglamentos.
- g) Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional.
- h) Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local.¹

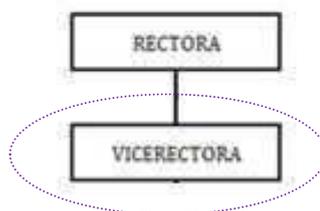
¹ Ministerio de Educación Nacional República de Colombia (2012)
[\[http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-86999.html\]](http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-86999.html), **Funciones rector o director de establecimiento educativo.**

	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE FUNCIONES
	PUESTO:	VICERRECTOR/A
Edición No. 01		Pág. 1 de 1

1. PERFIL DEL CARGO

Título del puesto:	Vicerrector/a
Nivel:	Dirección
Cargo al que reporta:	Rector
Cargos que le reportan:	Secretaría General Coordinador Académico Coordinador DOBE Inspector/a General
Formación Profesional:	Título de cuarto nivel aplicado a la educación, con conocimientos en desarrollo profesional, lenguas, manejo de conflictos estudiantiles.
Competencias y habilidades:	Liderazgo Pensamiento analítico Trabajo en equipo Planificación
Experiencia:	Mínimo 3 años en puestos de dirección.

2. UBICACIÓN CARGO



3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

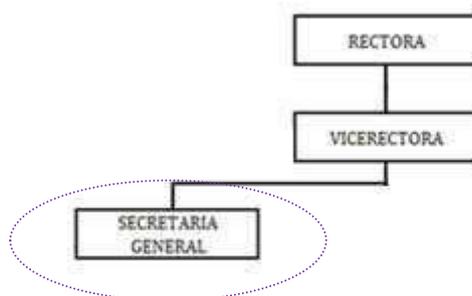
- a) Promover la coordinación y desarrollo de las actividades docentes, disciplinarias, investigativas y formativas de carácter escolar, por medio de las cuales se lleva a cabo el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo anual y el desarrollo de la planificación Curricular.
- b) Asesorar al Rector del colegio en la responsabilidad de animar la institución.
- c) Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovechamiento de los recursos necesarios para el efecto.
- d) Convocar y dirigir las reuniones de la coordinación académica.
- e) Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento.
- f) Estructurar, promover, dirigir, evaluar los proyectos educativos institucionales y la investigación.
- g) Controlar y supervisar el cumplimiento de la planificación curricular
- h) Dirigir y supervisar los proyectos y las programaciones de los docentes.
- i) Coordinar el desarrollo de las actividades docentes.
- j) Supervisar las actividades desempeñadas por el DOBE.

 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE FUNCIONES	
	PUESTO:	SECRETARIA GENERAL
Edición No. 01		Pág. 1 de 2

1. PERFIL DEL CARGO

Título del puesto:	Secretaria General
Nivel:	Operativo
Cargo al que reporta:	Rector Vicerrector
Cargos que le reportan:	N/A
Formación Profesional:	Licenciatura en secretariado o afines, con conocimientos básicos en administración.
Competencias y habilidades:	Recopilación de información Organización de la información Trabajo en equipo Manejo de recursos materiales Conocimiento del entorno organizacional
Experiencia:	3 años en puestos similares

2. UBICACIÓN CARGO



3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- a) Atención a padres de familia, telefónicamente y personalmente.
- b) Soporte a todas las áreas de la Institución en la provisión de materiales, organización y gestión de documentos.
- c) Garantizar la nitidez, claridad y legalidad de todos los registros y documentos institucionales.
- d) Responsable del proceso de matriculación de alumnos.
- e) Disponer de información actualizada y adecuada en relación a docentes, alumnos, administrativos y personal de servicio.

	UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE FUNCIONES
PUESTO:		SECRETARIA GENERAL
Edición No. 01		Pág. 2 de 2

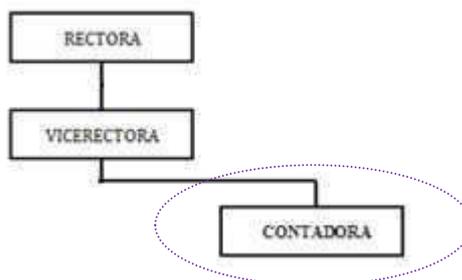
- f) Manejar con nitidez, claridad y legalidad las calificaciones, los registros de asistencia y documentos propios del alumnado, registrados en el sistema.
- g) Dar fe de la autenticidad y legalidad de los registros institucionales.
- h) Elaborar los llamados de atención a los docentes cuando no se cumpla con la entrega puntual de los cronogramas de recepción e ingreso de calificaciones al sistema.
- i) Manejar el archivo de la Institución, digital y físicamente.
- j) Sintetizar en un acta de trabajo, las reuniones de consejo académico, consejo disciplinario, proclamación de abanderados y escoltas, consejos de grados y los demás que le sean indicadas.
- k) Mantener al día la cartelera institucional de acuerdo a la información generada, relevante y de importancia.

 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE FUNCIONES	
	PUESTO:	CONTADOR/A
Edición No. 01		Pág. 1 de 1

1. PERFIL DEL CARGO

Título del puesto:	Contador/a
Nivel:	Técnico - Operativo
Cargo al que reporta:	Rector
Cargos que le reportan:	N/A
Formación Profesional:	Contador público Autorizado - CPA, con conocimientos en finanzas, estados financieros, impuestos.
Competencias y habilidades:	Planificación y gestión Conocimiento del entorno organizacional Pensamiento analítico Organización de información
Experiencia:	Mínimo 2 años en cargos similares, técnico-operativo.

2. UBICACIÓN CARGO



3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

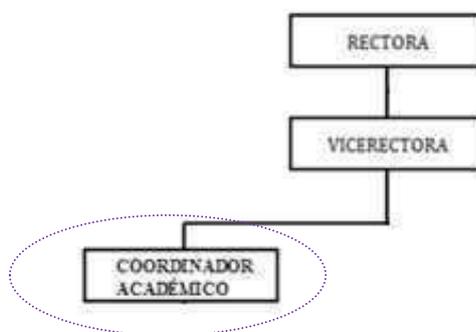
- a) Registro de todos los movimientos financieros y contables de la Institución.
- b) Registro de retenciones, IVA e impuestos en general.
- c) Declaración mensual de impuestos de la Institución.
- d) Elaboración de cheques para pagos a proveedores y terceros.
- e) Elaboración y presentación de estados financieros, balances y riesgos financieros oportunamente.
- f) Asesorar en temas financieros a la Rectora de la Institución.
- g) Llevar el archivo financiero contable, conforme la normativa legal.

 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE FUNCIONES	
	PUESTO:	COORDINADOR ACADÉMICO DE ÁREA
Edición No. 01		Pág. 1 de 1

1. PERFIL DEL CARGO

Título del puesto:	Coordinador Académico de área
Nivel:	Técnico - Operativo
Cargo al que reporta:	Rector Vicerrector
Cargos que le reportan:	Docentes del área
Formación Profesional:	Título de tercer nivel aplicado a la educación o aplicado al área en el que se desempeña.
Competencias y habilidades:	Pensamiento conceptual Orientación de servicio Identificación de problemas Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) Evaluación de soluciones
Experiencia:	Mínimo 2 años como docente en el área

2. UBICACIÓN CARGO



3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

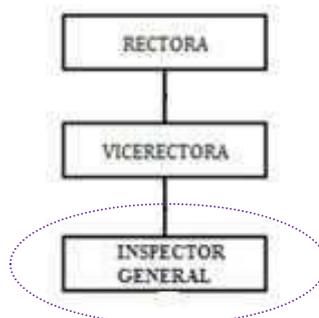
- a) Coordinar y supervisar a los docentes que conforman el área.
- b) Aprobar todas las planificaciones curriculares, planificaciones de actividades, cronogramas de refuerzo educativo etc., realizadas por los docentes del área.
- c) Realizar la medición y análisis de los resultados de los indicadores de gestión establecidos en el manual de procedimientos de la Unidad Educativa Atenas School, correspondientes al área.
- d) Dictar clases asignadas.
- e) Evaluar a los docentes a su cargo.

 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE FUNCIONES	
	PUESTO:	INSPECTOR GENERAL
Edición No. 01		Pág. 1 de 1

1. PERFIL DEL CARGO

Título del puesto:	Inspector General
Nivel:	Técnico - Operativo
Cargo al que reporta:	Rector Vicerrector
Cargos que le reportan:	Inspector sección Primaria Inspector sección Secundaria
Formación Profesional:	Título de tercer nivel aplicado a la educación o aplicado al área en el que se desempeña.
Competencias y habilidades:	Pensamiento conceptual Orientación de servicio Identificación de problemas Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) Evaluación de soluciones
Experiencia:	Mínimo 1 año en cargos similares o como docente encargado del área.

2. UBICACIÓN CARGO



3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

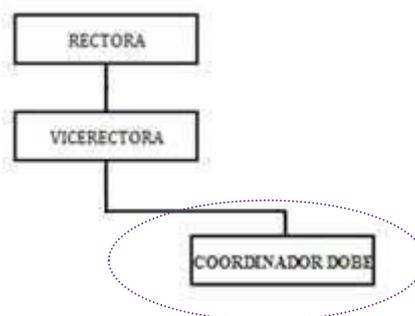
- a) Controlar el rendimiento de disciplina del alumnado de Atenas School.
- b) Control y registro de asistencia puntual.
- c) Brindar atención personalizada a padres de familia y alumnos, respecto a disciplina.
- d) Control de correcto uso de uniformes y apariencia del alumnado.
- e) Organización e intervención de los actos de minuto cívico los días lunes.
- f) Dictar clases asignadas.
- g) Evaluar a los docentes a su cargo.

 UNIDAD EDUCATIVA ATENAS SCHOOL	MANUAL DE FUNCIONES	
	PUESTO:	COORDINADOR/A DOBE
Edición No. 01		Pág. 1 de 1

1. PERFIL DEL CARGO

Título del puesto:	Coordinador/a DOBE
Nivel:	Técnico - Operativo
Cargo al que reporta:	Rector Vicerrector
Cargos que le reportan:	N/A
Formación Profesional:	Título de tercer nivel en psicología con conocimientos en psicología educativa.
Competencias y habilidades:	Pensamiento conceptual Orientación de servicio Identificación de problemas Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) Evaluación de soluciones
Experiencia:	Mínimo 1 año en psicología educativa.

2. UBICACIÓN CARGO



3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Coordinar y ejecutar la elaboración de los talleres motivacionales con alumnos, padres de familia y docentes.
- Realizar evaluación pedagógica, psicológica y vocacional de los alumnos.
- Dar seguimiento a los resultados de las evaluaciones aplicadas a los alumnos.
- Atención a padres de familia y alumnos.
- Charlas de nuevas técnicas pedagógicas y psicológicas para docentes.
- Realizar la evaluación de desempeño al personal de la Institución.
- Coordinar el proceso de reclutamiento y selección.