

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS – MED**

**MANUAL DE CALIDAD PARA LA ACADEMIA MILITAR  
“GRAD. MIGUEL ITURRALDE”**

**WALTER HUMBERTO NAVAS OLMEDO**

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado  
de**

**INGENIERO COMERCIAL**

**Año 2007**

## **CERTIFICACIÓN**

El Ing. Byron Acosta Alvarez MSc. y el Ing. Santiago Quevedo MSc.  
DIRECTOR Y CODIRECTOR DE TESIS respectivamente

### **CERTIFICAN:**

Que la presente tesis fue realizada por Walter Humberto Navas Olmedo sobre el tema Manual de Calidad para la Academia Militar “Grad. Miguel Iturralde”, previo a la obtención del título de ingeniero Comercial, nos permitimos informar la autenticidad de la misma, sujetándose a los requisitos de la Facultad y de la Escuela Politécnica del Ejército .

Sangolquí, 8 de agosto del 2007

Ing. Byron Acosta A. MSc.  
**DIRECTOR DE TESIS**

Ing. Santiago Quevedo MSc.  
**CODIRECTOR DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta Tesis a la Academia Militar “Grad. Miguel Iturralde” a su comunidad educativa,

Así como a mis padres Walter y Pilar,

A mi esposa Evelin,

A mis hijos Daniel y Alejandra.

## **AGRADECIMIENTO**

Quisiera agradecer a la Escuela Superior Politécnica del Ejército, en particular a la MED por la oportunidad brindada en el objetivo de alcanzar un título terminal de prestigio, además por los valiosos conocimientos adquiridos que sin duda serán el puntal para la construcción, mejoramiento y bienestar de una nueva sociedad que sirva al país.

Hay una serie de personas a las que debo mucho, porque me han donado tan generosamente su tiempo y talento en la revisión y corrección de este proyecto al señor Crnl. Ing. Byron Acosta Director, al señor Cptn. Ing. Santiago Quevedo Codirector, y a la Tlga. Martha Sánchez quien realizó la transcripción del mismo.

## INDICE DE CONTENIDOS

Prólogo .....	i
<b>CAPITULO I: SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	
Generalidades .....	1
<b>CAPITULO II: NIVEL 1 EL MANUAL DE CALIDAD</b>	
Título, alcance y campo de aplicación .....	16
Tabla de contenido .....	26
Introducción relativa a la organización y al manual .....	27
Políticas y objetivos de la calidad .....	45
Descripción de la organización .....	52
Descripción de los sistemas de calidad .....	80
Definiciones .....	87
Guía para el manual de calidad .....	98
Material de soporte .....	99
<b>CAPITULO III: NIVEL 2 LOS PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA</b>	
Procedimientos generales .....	113
Manual de procedimientos .....	115
<b>CAPITULO IV: NIVEL 3: INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	
Procedimientos específicos .....	187
Registros de calidad .....	206
<b>CAPITULO V: PLAN OPERATIVO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD</b>	
Plan operativo de implementación del sistema de calidad .....	350
Matriz de actividades y documentos a crear de acuerdo con ISO 9000 .....	358
<b>CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones .....	364
Recomendaciones .....	366

### **Listado de Tablas:**

- Tabla No.1 Tarjeta ejecutiva estadística por niveles de la Provincia de Cotopaxi  
- SINEC
- Tabla No.2 Estadística de planteles, profesores y alumnos por nivel de la  
Provincia de Cotopaxi - SINEC
- Tabla No.3 Estadística de planteles, profesores y alumnos por nivel según  
provincias. - SINEC
- Tabla No. 4 Tarjeta ejecutiva estadística por niveles de la Provincia de Cotopaxi  
- SINEC
- Tabla No. 5 Resultados de la autoevaluación por criterios.
- Tabla No. 6 Manual de procedimientos
- Tabla No. 7 Matriz de actividades y documentos a crear de acuerdo con ISO  
9000
- Tabla No. 8 Puntuación de criterios: agentes.
- Tabla No. 9 Puntuación de criterios: resultados.

### **Listado de Gráficos:**

- Figura No. 1 Pirámide documental
- Figura No. 2 Sistema
- Figura No. 3 EFQM: European Foundation Quality Management - Modelo
- Figura No. 4 Estructura de los criterios: Agentes
- Figura No. 5 Estructura de los criterios: Resultados

### **Listado de Anexos:**

- Anexo "A" Agentes Facilitadores.
- Anexo "B" Resultados.
- Anexo "C" Hoja de puntuación individual
- Anexo "D" Hoja de puntuación en grupo.
- Anexo "E" Cuadro resumen de las puntuaciones.
- Anexo "F" Resumen de las puntuaciones.

Anexo “G”	1ra. Parte: Resultados de la autoevaluación.
Anexo “H”	2da. Parte: Criterios de priorización.
Anexo “I”	3ra. Parte: Relevancia de las acciones de mejora para el centro.
Anexo “J”	4ta. Matriz y criterios de priorización.
Anexo “K”	Priorización de áreas de mejora
Anexo “L”	5ta. Parte: Visión global del plan de acción.
Anexo “M”	6ta. Parte: Acción de mejora 1
Anexo “N”	6ta. Parte: Acción de mejora 1 (Continuación)
Anexo “O”	6ta. Parte: Acción de mejora 2
Anexo “P”	6ta. Parte: Acción de mejora 2 (Continuación)
Anexo “Q”	6ta. Parte: Acción de mejora 3
Anexo “R”	6ta. Parte: Acción de mejora 3 (Continuación)
Anexo “S”	Ficha de proceso
Anexo “T”	Modelo de documento para la propuesta de mejora.
Anexo “U”	Modelo de acta de un equipo de mejora.

# CAPITULO I

## SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD

### 1.1 Generalidades

#### CONCEPTOS GENERALES DE CALIDAD TOTAL

La Calidad Total es el estudio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de la inspección como modelo para lograr la calidad en los productos, luego aparece el Control de Calidad, segunda etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las tres fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la **plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente** (interno y externo).
- Desarrollo de un **proceso de mejora continua** en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- **Total compromiso** de la Dirección y un **liderazgo activo** de todo el equipo directivo.



- **Participación** de todos los miembros de la organización y fomento del **trabajo en equipo** hacia una Gestión de Calidad Total.
- **Involucración del proveedor** en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- **Identificación y Gestión de los Procesos Clave** de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- **Toma de decisiones de gestión** basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

“El termino calidad, tan reiteradamente utilizado, dista mucho de ser una realidad clara y precisa: se puede hablar de calidad y, sin embargo, estar haciéndolo de realidades claramente diferentes unas de otras. Hasta tal punto son las cosas así que los autores del informe de la OCDE rehuyen una definición única y estricta de calidad”<sup>3</sup>

Para los directivos, ninguna definición corta es exacta, pero una de estas definiciones ha sido bien acogida: la calidad es adecuación al uso”<sup>4</sup>.

“La Calidad Total en educación es un proceso que supone incidir en lo siguiente: cumplir y superar las expectativas del cliente, mejora continua, compartir responsabilidades con los empleados y reducir los desechos y la reelaboración”.<sup>5</sup>

En lo personal considero como la definición más completa de calidad total el superar las expectativas del cliente al menor costo posible.

<sup>3</sup> OCDE(1991): Escuelas y calidad de la enseñanza. Informe internacional, Madrid, Paidós – MEC, Pág. 37. <sup>4</sup> JM Juran (1990) Juran y el liderazgo para la calidad pág. 14. <sup>5</sup> Franklin P. Schargel (1997) como transformar la educación a través de la gestión de la calidad total.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y el compromiso de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: **Gestión** (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) **de la Calidad** (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) **Total** (todo miembro de la organización está comprometido, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible)

En la década de los 80, y ante el hecho de que la Calidad se convirtiese en el aspecto más competitivo en muchos mercados, se constituye (1988) la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.), con el fin de reforzar la posición de las empresas europeas en el mercado mundial impulsando en ellas la Calidad como factor estratégico clave para lograr una ventaja competitiva global.

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del **Modelo de Excelencia Empresarial**, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los *Criterios Agentes*, que describen *cómo* se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los *Criterios de Resultados*, que describen *qué* ha conseguido la organización (deben ser medibles). Los nueve criterios son los siguientes:

### **1. Liderazgo.**

¿Cómo se gestiona la Calidad Total para llevar a la empresa hacia la mejora continua?

## **2. Política y Estrategia**

¿Cómo se refleja la Calidad Total en la estrategia y objetivos de la compañía?

## **3. Gestión del personal.**

¿Cómo se libera todo el potencial de los empleados en la organización?

## **4. Recursos.**

¿Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la compañía en apoyo de la estrategia?

## **5. Sistema de calidad y procesos.**

¿Cómo se adecuan los procesos para garantizar la mejora permanente de la empresa?

## **6. Satisfacción del cliente.**

¿Cómo perciben los clientes externos de la empresa sus productos y servicios?

## **7. Satisfacción del personal.**

¿Cómo percibe el personal la organización a la que pertenece?

## **8. Impacto de la sociedad.**

¿Cómo percibe la comunidad el papel de la organización dentro de ella?

## **9. Resultados del negocio.**

¿Cómo la empresa alcanza los objetivos en cuanto al rendimiento económico previsto?

Una de las grandes ventajas de la definición del modelo europeo de excelencia es su utilización como referencia para una **Autoevaluación**, proceso en virtud del cual una empresa se compara con los criterios del modelo para establecer su situación actual y definir objetivos de mejora.

## **EL CONCEPTO DE SISTEMA DE CALIDAD**

La utilización de sistemas de calidad en el mundo empresarial suele remontarse a los años posteriores a la segunda guerra mundial, cuando las compañías de ciertos sectores de actividad advirtieron la necesidad de una evolución en la metodología utilizada para conseguir el nivel deseado de calidad, hasta entonces, la calidad se venía obteniendo a base de laboriosas y costosas inspecciones, normalmente al final del proceso, realizadas por personal especializado diferente del implicado en la producción, lo que se posesiona en el mundo industrial como los departamentos de control de calidad.

La implementación de estos departamentos ha representado un elevado costo, uno de sus principales inconvenientes figura la imposibilidad de asegurar una eficacia del 100% en términos de calidad, ya que por mas precisa que sea la inspección final, no se ha podido evitar que el cliente reciba productos defectuosos en algunos casos; como complemento o superación del control de calidad, empieza a surgir un nuevo modelo, basado en la atención a los aspectos vinculados a la calidad en todas las etapas desde la recepción del pedido del cliente, pasando por el diseño, las compras, la producción, el almacenamiento, la expedición y hasta el servicio postventa. Estos controles de la calidad en cada una de las fases anteriores para ser efectivos, ya no son realizados por personal ajeno a las actividades, si no por los propios ejecutores de las tareas. Para realizar estos controles, las personas cuentan con documentos que indican la forma de realizar las tareas, y registran los resultados de ciertas actividades como prueba efectiva del control realizado. A

este modelo de organización se le denomina Aseguramiento de la Calidad, los pioneros en la utilización de estos modelos son los sectores de la defensa, aeronáutico, nuclear y eléctrico.

En todos estos casos, un defecto podía tener consecuencias nefastas para la seguridad o para la vida de las personas, así la industria militar en la segunda guerra mundial buscaba asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y mas rápida producción es decir la eficacia sumada al plazo se conseguía calidad, su fin era entonces garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso, el efecto japonés en la post guerra fue hacer las cosas bien desde la primera vez orientados en su fin que era el de minimizar los costos mediante la calidad, satisfacer al cliente y ser competitivos, estas referencias exige que los proveedores utilicen estos sistemas de aseguramiento de calidad, así se inicia el desarrollo de normas de calidad la Familia ISO 9000 recoge en la actualidad toda esta herencia.

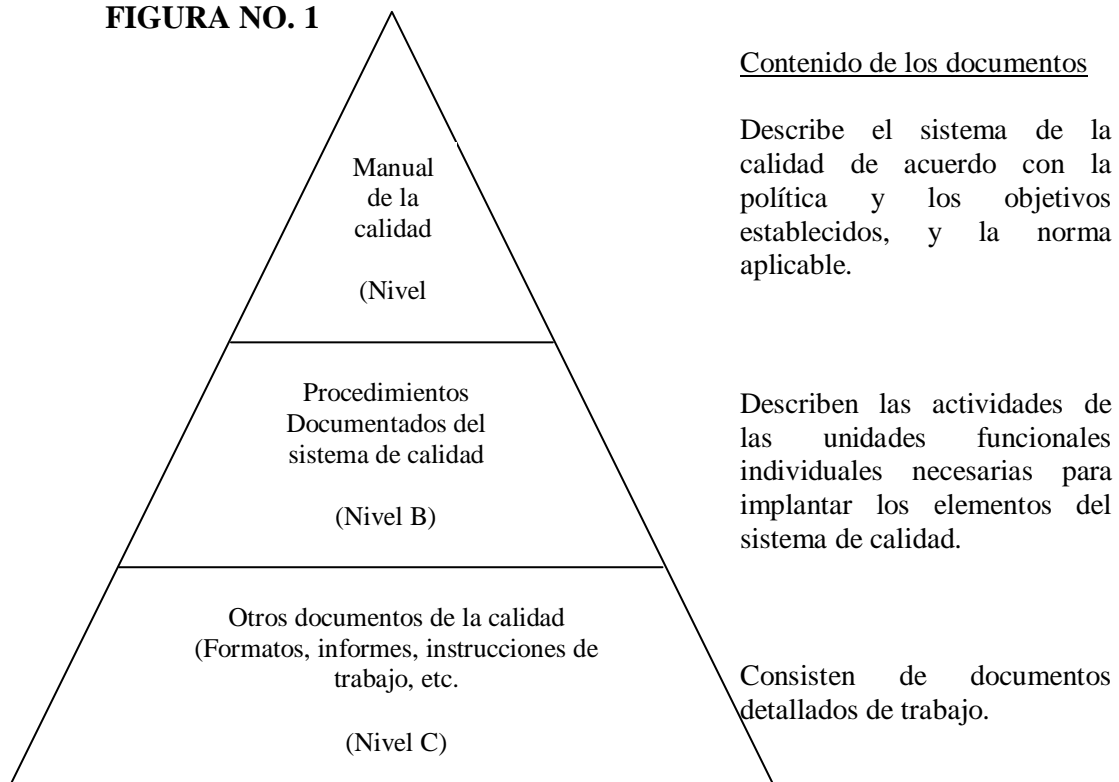
Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

Sistema de Calidad según la norma técnica colombiana NTC- ISO 8402 lo define como “La estructura organizacional, los procesos y los recursos necesarios para implementar la administración de la calidad” <sup>6</sup> cito textualmente el apartado 3.6.2 de dicha norma “El sistema de calidad de una organización se diseña primordialmente para satisfacer las necesidades administrativas internas de dicha organización(numeral 1.7). es mas amplio

que los requisitos de un cliente en particular (numeral 1.9), que solo evalúa la parte del sistema de calidad que le interesa.”<sup>7</sup>, interpretando la norma un sistema de calidad es un conjunto de normas y reglas adoptadas para asegurar la calidad de los resultados de un proceso planificado.

Un sistema de Calidad comprende, por lo tanto, la organización, las responsabilidades y los procedimientos necesarios para proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos mínimos de calidad exigidos, lo que se revierte en una base documental, es decir, un conjunto de documentos que especifican la forma de realizar las tareas en cada una de las etapas de la actividad de la empresa, haciendo énfasis en las responsabilidades afectadas por las tareas, y en los recursos a utilizar, lo cual se encuentra tipificado en la pirámide documental.

**FIGURA NO. 1**



La estructura piramidal es especialmente práctica para asegurar dos cosas:

<sup>6-7</sup> Norma técnica colombiana (1994) NTC-ISO 8402 C06.027/83 pág. 13

- 1.- Que en cada área de trabajo existan los documentos precisos para que sean distribuidos en forma individualizada según las necesidades de cada puesto, área o departamento.
- 2.- Que la actualización de los documentos sea sumamente ágil, al poderse realizar de modo individual.

A partir de aquí, analizaremos el contenido y el significado de cada uno de los tres niveles de la pirámide documental aplicándolos al sistema educativo tomando como modelo de desarrollo la Academia Militar “Grad. Miguel Iturralde”.

“Nuestros criterios de calidad nos han llevado a establecer, hasta el momento, que la educación será de calidad:

- Si la acción formativa es perfectiva, esto es, si consiste en mejorar a la persona, no en envilecerla, degradarla o manipularla.
- Si forma a la persona toda.
- Si tal formación se concreta en una finalidad tal que permita llegar a la unidad de vida, lo que exige dar sentido, unificar y armonizar las intervenciones de mejora de todos y cada uno de los educadores.
- Si la formación tiene en cuenta la diversidad, la individualidad, acomodándose a las peculiaridades de cada educando.”<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Este apartado está basado en la conferencia pronunciada en el marco del congreso sobre educación en valores, celebrado en Madrid en noviembre de 1996.

## **EL MANUAL DE CALIDAD, LOS PROCEDIMIENTOS Y LA DOCUMENTACIÓN OPERATIVA**

### **Partes integrantes de un Sistema de Calidad**

La base de un Sistema de Calidad se compone de dos documentos, denominados *Manuales de Aseguramiento de la Calidad*, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (*Manual de Calidad*), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (*Manual de Procedimientos*). El Manual de Calidad nos dice ¿Qué? y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo?. Dentro de la infraestructura del Sistema existe un tercer pilar que es el de los *Documentos Operativos*, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa. Es preciso comprender a las exigencias de los clientes en el sentido más amplio posible, la mayoría de los clientes están analizando más que los rasgos técnicos de un producto o servicio, la Calidad

### **Manual de Calidad**

Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, etc. El fin del mismo se puede resumir en varios puntos:

- Única referencia oficial.
- Unifica comportamientos decisionales y operativos.
- Clasifica la estructura de responsabilidades.
- Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.



- Es un instrumento para la Formación y la Planificación de la Calidad.
- Es la base de referencia para auditar el Sistema de Calidad.

### **Manual de Procedimientos**

El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la Calidad del producto final.

### **SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: ISO 9000**

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO, son:

#### **- Aseguramiento de la Calidad:**

“Todas las actividades planificadas y sistemáticas implementadas dentro del sistema de calidad y evidencias como necesarias para dar adecuada confianza de que una entidad cumplirá los requisitos de calidad”.<sup>9</sup>

- **Sistema de Calidad:**

“El sistema de calidad se diseña primordialmente para satisfacer las necesidades administrativas internas de dicha organización”.<sup>10</sup> Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar entre otros, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

ISO es una abreviación de International Organization for Standardization (ISO), que es la agencia especializada en estandarización. Actualmente abarca los estándares nacionales de 91 países. ISO comprende alrededor de 180 comités técnicos. Cada uno es responsable de una o más áreas de especialización que comprende desde asbestos hasta zinc. El propósito de ISO es promover el desarrollo de la estandarización y actividades mundiales relativas a facilitar el

<sup>9-10</sup> Norma Técnica colombiana (1994) NTC-ISO 8402 CO6.027/83 Pág. 13

comercio internacional de bienes y servicios, así como desarrollar la cooperación intelectual, científica y económica. Los resultados del trabajo técnico de ISO son publicados como estándares internacionales. En este sentido, la ISO 9000 es producto de dicho proceso.

Las series de ISO 9000 son un grupo de 5 individuales, pero relacionadas, estándares internacionales de administración de la calidad y aseguramiento de calidad. Ellas son genéricas, no específicas para cualquier producto. Pueden usarse igualmente para manufactura y servicios industriales. Estos estándares fueron desarrollados para documentar efectivamente los elementos de sistemas de calidad que son instrumentados para mantener un sistema eficiente de calidad en la empresa. La serie ISO 9000 no especifica la tecnología que debe ser aplicada para la instrumentación de los elementos del sistema de calidad.

Hay algunos beneficios al instrumentar estas series en la empresa. Por ejemplo, esto conducirá a darle calidad al producto o servicio y evitar costos de inspecciones finales, costos de garantías y reprocesos. Adicionalmente, también puede reducir el número de auditorías de los clientes a los procesos de operación. Cada vez más los clientes aceptan proveedores con sistemas de calidad registrados que han sido evaluados por una tercera persona con base en esos estándares.

ISO 9000 proporciona al usuario una guía para la selección y uso de ISO 9001, 9002, 9003 y 9004. ISO 9001, 9002 y 9003 son modelos de sistemas de calidad para el aseguramiento de calidad externa.

Estos tres modelos son actualmente subgrupos exitosos de otros. ISO 9001 es el más comprensible - abarca diseño, manufactura, instalación y sistemas de servicio. ISO 9002 cubre producción e instalación, e ISO 9003 cubre inspección y examen de productos finales.

Los tres modelos fueron desarrollados para ser utilizados en situaciones contractuales tales como aquellas entre un cliente y un proveedor. ISO 9004 proporciona una guía para uso interno para desarrollar sistemas propios de calidad de los negocios que se buscan y para aprovechar oportunidades.

La decisión de que modelo instrumentar, depende del enfoque de la operación. Por ejemplo, si la empresa diseña su propio producto o servicio, debe considerar el uso de la ISO 9001. Si solo manufactura (trabajando algo también de diseño) deben tomar en cuenta la ISO 9002. Finalmente, si no diseña o manufactura, debe analizar la posibilidad de utilizar la ISO 9003.

Los siguientes estándares actualmente forman la serie ISO 9000. Cabe señalar que los estándares están en continua revisión, y esta lista en cualquier momento puede sufrir cambios:

- ISO 9000-1 Estándares de aseguramiento de calidad y gestión de calidad- Líneas de actuación para selección y uso.
- ISO 9000-2 Líneas de actuación para la aplicación de ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.
- ISO 9000-3 Líneas de actuación para la aplicación de ISO 9001 al desarrollo, suministro y mantenimiento del software.
- ISO 9001 Sistemas de calidad - Modelo para aseguramiento de calidad en diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio post-venta.
- ISO 9002 Sistemas de calidad - Modelo para aseguramiento de calidad en producción e instalación.

- ISO 9003 Sistemas de calidad - Modelo para aseguramiento de calidad en inspección final y pruebas.
- ISO 9004-1 Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad - Líneas de actuación.
- ISO 9004-2 Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad - Líneas de actuación para servicios, esta norma fue preparada como una guía para las industrias de servicio e ISO 9000-3 para software. Adicionalmente hay las series ISO 10011 (ANSI/ASQC 10011) con varios aspectos de auditoría de los sistemas de calidad.
- EFQM Sistemas de Calidad- Modelo europeo de Excelencia Empresarial adaptado para el sector educativo por la CECE y el CGC.

También hay documentos o guías para la instrumentación de la ISO 9001, 9002 y 9003; administración de proyectos, procesos industriales, configuración administrativa, planes de calidad, manuales de calidad, economía de la calidad y mejoramiento continuo. Por supuesto, hay el documento de vocabulario ISO 8402 (ANSI/ASQC A8402) que define la terminología contenida en las series ISO 9000.

Los estándares están diseñados para ser utilizados amigablemente. Son de naturaleza genérica y siguen una lógica, en un formato fácil de entender. Sin embargo, cada empresa es única y puede haber una amplia variedad de diferencias en empresas preparadas para instrumentar los estándares.

Corporaciones alrededor del mundo han establecido y continúan estableciendo sus sistemas de calidad en función de estos estándares. Tanto grandes como pequeñas empresas con negocios internacionales consideran a las series ISO 9000 como una ruta para abrir mercados y mejorar su competitividad. No se

necesita ser una corporación multinacional o tener negocios en ultramar para beneficiarse de la instrumentación de estos estándares. Es así como un grupo de empresarios europeos constituyó la European Foundation Quality Management (EFQM) y generó el modelo europeo de excelencia empresarial que proponía la auto evaluación como un procedimiento para mejorar las organizaciones, en 1986 el Instituto de Técnicas Educativas ITE adscrita a la Conferencia Española de Centros de Enseñanza CECE, junto con el club gestión de calidad, llevo a cabo la adaptación del Modelo Europeo al mundo de la educación, sector en donde se aplican los principios de Calidad Total, este modelo resulta de mucha aplicación en organizaciones como la educativa en donde el centro de gestión son las personas, y partiendo de la filosofía de la Calidad Total que concibe a las personas como el capital mas valioso de toda organización este modelo demuestra su espíritu humanista, bajo estas consideraciones este sistema de calidad es el mas idóneo para ser utilizado en la Academia Militar General Miguel Iturralde ya que facilita su adaptación al ser un modelo eminentemente educativo.

## **CAPITULO II**

### **NIVEL 1 EL MANUAL DE CALIDAD**

#### **2.1 Título, Alcance y Campo de Aplicación**

Las tendencias económicas mundiales en la actualidad obligan a los países a buscar la productividad y competitividad como único medio para alcanzar el desarrollo sustentable de la economía de los países principalmente en vías de desarrollo y que se ven obligados a enfrentar nuevos modelos económicos en gran desventaja frente a países desarrollados.

Si revisamos las estrategias de los países Orientales “Tigres Asiáticos” que en la actualidad son el parámetro para la medición del crecimiento económico mundial, determinamos con absoluta claridad que el 50% de todas las estrategias utilizadas fueron dirigidas hacia la educación. Debemos también puntualizar de que si bien esas políticas educativas fueron lideradas por los gobiernos, no es menos cierto que desde sus inicios aproximadamente el 70% se confió a la iniciativa privada y fueron precisamente esos recursos los que supieron orientar que esa educación responda a la necesidad de crear al mundo industrializado toda la educación tecnológica cuya responsabilidad directa se la confió a la empresa privada.

Las consideraciones anteriores nos han llevado a determinar que la educación privada en Ecuador será un aporte sustancial, importantísimo para el futuro desarrollo del país, considerando además de que la Academia “Grad. Miguel Iturralde” es una institución autofinanciada que permitirá que todos esos recursos que el Estado destinaba a la educación se liberen para que los gobiernos destinen esos cuantiosos egresos a planes de desarrollo social de las áreas marginales.

Cotopaxi no puede ser la excepción ya que es una alícuota de la problemática general, es por eso que el funcionamiento de un centro de educación media que sea sensible a las consideraciones antepuestas, es de imperiosa necesidad, ya que en Latacunga, los Centros de Educación Media existentes no cubren los requerimientos educativos, que actualmente demandan las actividades productivas de la provincia.

El Colegio Particular Mixto “Grad. Miguel Iturralde”, ACMIL es una academia de formación militar que estratégicamente se orienta a largo plazo en ser una institución educativa en donde se respire productividad, donde sus currículums sean adaptados de acuerdo con funciones claves, donde su enseñanza se lo haga a través de múltiples tecnologías y donde sus líneas de productos a ofertar sean un 20% estratégica y 80% táctica, para lo cual se debe empezar realizando una evaluación de cómo se encuentra actualmente como centro de educación media, asegurarse de que esta empresa educativa se convierta en parte de la cultura empresarial, sostenida a través de una visión y misión y de la fijación de políticas en la que ingresen capacitadores profesionales, se deben fijar objetivos de capacitación primarios en donde deberán tomarse decisiones sobre la cantidad de capacitación que cubrirá los temas tácticos requerido para que se cumplan las funciones actuales, así como la cantidad que cubrirá las metas estratégicas de largo plazo, se deberá diversificar la capacitación a todos los niveles de la organización, incluidos los clientes, los proveedores y los distribuidores, se debe de acuerdo a las necesidades de capacitación descentralizar o centralizar las actividades así como la posibilidad de utilizar en un futuro no muy lejano la tecnología de punta como lo es en la actualidad la educación virtual, para lograr una evolución sostenida y de un crecimiento de avanzada, será necesario lograr una gran cantidad de información compartida, para ello se necesita calcular muy bien qué costos se van asumir en este proyecto sabiendo de antemano que la ACMIL es fruto de la autogestión a través de tarifas que pagan los usuarios.



Hoy el trabajador tiene mayores probabilidades de cambiar de empleo a lo largo de su vida. Los cambios tecnológicos y la globalización implican un constante cambio en las actividades económicas, lo que conlleva que el trabajador debe poseer conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes que le permitan obtener y mantener un empleo exitosamente.

Por su parte, el empresario se enfrenta a un entorno más competitivo. Ahora la empresa debe tener una organización flexible, que le permita adaptarse a una dinámica del mercado global y al ritmo del cambio tecnológico. No obstante, para lograr establecer una empresa flexible, no hay una receta, un solo método, un solo enfoque, una sola manera de hacerlo.

Existen diversos enfoques y metodologías para ello, todos los cuales contemplan una visión de largo plazo y consideran la inversión preponderantemente en intangibles; esto es, en capital humano, en tecnología y la capacidad administrativa y empresarial.

Ante esto, la inversión de los recursos humanos ha pasado a constituir el centro del cambio organizacional. Así, el empresario debe proveer al trabajador oportunidades para acreditar su capacidad, habilidad y destreza, y proveerle de mecanismos que permitan al trabajador tener una adecuada compensación a su esfuerzo. Lo anterior implica un cambio en la cultura del trabajo en donde se pasa de:

- Una cultura de trabajo tradicional, en la cuál solo se considera el mercado interno, a una en que se considera tanto el mercado interno como el externo.
- Un trabajo en el que se realizaba una sola actividad, a un ambiente laboral en el que el trabajador debe poseer múltiples habilidades.

- Un esquema de comunicación vertical, que va de la cabeza hacia abajo, hacia una comunicación vertical y horizontal.

Considerar al trabajador como una persona que tiene capacidad física e intelectual y puede aportarlas al proceso productivo y una relación laboral de confrontación, a una relación laboral de concertación.

Todo esto es ampliamente reconocido y ese es el rol en el cual deberá insertarse la educación media en convertirse en actores del desarrollo nacional formando o educando al nuevo talento humano que sea un actor de las decisiones que tomará nuestro país ante cualquier adversidad un ser multihabilidoso que desarrolle habilidades y destrezas que le permita competir y sobrevivir en el milenio que acaba de empezar bajo variables de riesgo, presión e incertidumbre, para ello La ACMIL se esta preparando para proveer a nuestro Estado de bachilleres revalorizados como mano de obra calificada que se inserte en el aparato productivo del País.

34 países se impusieron como reto para el 2010 mejorar el nivel de educación, en la segunda cumbre de las Américas realizada en Chile, se dio prioridad uno a la educación, se enfatizó la importancia de este tema como sustento para el crecimiento sostenido de las economías interesadas en participar en un mundo competitivo y globalizado, al no ser capaces de aprovechar los espectaculares avances científicos y tecnológicos de nuestra era y del próximo milenio prácticamente serán considerados países del tercer mundo.

La educación constituye la principal arma para dotar a todos los ciudadanos de herramientas para surgir por si mismos, cada vez se escuchan pronunciamientos por parte de los entes gubernamentales, sobre el deseo de incrementar el presupuesto para la educación, lo cual solamente ha pasado hacer letra muerta.

“Los países desarrollados y bien educados, son justamente los que han invertido en la educación y formación de su gente, es fácil observar los crecimientos económicos que superan el 5% del PIB, no así nuestro país cuyo porcentaje se encuentra en el 2% signo de un estado subdesarrollado. La educación que queremos es aquella que permite formar profesionales que manejen los factores de la producción y permitan el crecimiento económico del país”.

La Asamblea Nacional Constituyente también promovió reformas al sistema educativo, demostrando que el tema de la educación es prioritario para el crecimiento sostenido de nuestra economía.

El avance acelerado de la ciencia y la tecnología y la percepción de sobre vivencia en el nuevo siglo solo para sociedades de conocimiento, ha obligado a países como el nuestro a desarrollar programas intensivos de preparación de recursos humanos calificados, para emprender en la tarea de afrontar con éxito los requerimientos del nuevo milenio.

El gobierno nacional esta empeñado en convertir a la educación en su prioridad, la mayoría de expertos está de acuerdo en que en la última década se ha acentuado de manera vertiginosa, cambios demasiado bruscos y violentos en todos los contextos, uno de los factores que configuran el mundo actual, mas que en ninguna otra época histórica, me refiero a la globalización de las economías de los mercados y de la competencia, por tanto una empresa en cualquier país industrializado y en casi cualquier sector, debe ser competitiva en el ámbito mundial para sobrevivir, mucho menos cuando nuestro país se encuentra categorizado como subdesarrollado, por esto veo necesario y prioritario que la ACMIL no se quede al margen de estos cambios educativos y es esta la razón por la que me motiva a realizar este estudio.

La enorme responsabilidad que sentimos como parte activa del país de prepararnos de la mejor manera para servir eficientemente a nuestra nación, nos hace preocuparnos por tener claro un plan estratégico de formación y educación, para saber que es lo que tenemos que hacer en el mediano y largo plazo.

Esto se ha acompañado de la necesidad de conscientizar a todos los niveles de la organización; sobre todo, aquel recurso humano que aún mantiene la tesis de que la especialidad sigue siendo una alternativa válida para lograr productividad que tarde o temprano deberán tomar retos que no necesariamente tengan que ver estrictamente con su especialidad, pero que se necesitarán los mejores hombres para hacerlo.

Necesitamos entonces hombres comprometidos con una causa de superación y dominio de multihabilidades, que nos permitan dar soluciones a los problemas que se presenten en el quehacer empresarial, ya lo dijo ese gran filósofo Romano Séneca en uno de sus escritos, que la tierra sin importar que tan rica fuera, no podría ser productiva si no se la cultiva; igualmente nuestra mente tampoco podría serlo si no se la cultiva con ideas nuevas y de una manera muy inteligente.

La educación como idea y como realidad, constituye una aspiración capital para el hombre, porque está ligada a los aspectos esenciales de su vida y que significan progreso y bienestar, siendo una de las fuerzas más decisivas dentro de la formación individual, colectiva y social, que tiene mucho que ver con los destinos de los pueblos.

Se desvirtúa o se niega a sí misma la educación que no mantiene estrechas conexiones con la vida total del ser, a través de sus aspectos individual y social, natural y espiritual, eminente y trascendente, en la naturaleza

original y en la naturaleza ideal del hombre, sea cual fuere su estado en la sociedad.

De allí que se justifica ampliamente la preocupación que existe en los centros de educación como la ACMIL “Grad. Miguel Iturralde”, de direccionarse por una educación orientada a formar a verdaderos líderes, que tengan un amplio conocimiento de la realidad mundial, continental, nacional y regional que le permitan hacer frente a los nuevos desafíos sociales y tecnológicos, donde se puede apreciar que ha existido una verdadera evolución tanto en la forma como en la conducción operativa.

En la actualidad el nuevo conocimiento hace necesario la aplicación de tácticas y técnicas, que solamente gracias a una doctrina bien orientada se las puede transmitir. Para lo cual es imprescindible realizar dos funciones, la primera orientada a proporcionar un análisis ajustado a la experiencia y por lo tanto a una determinación de lo que creemos y la segunda servir de enseñanza y lecciones para las generaciones futuras.

Sin la función de la doctrina la enseñanza y el análisis posee muy poco valor pues solo la transmisión de las lecciones fruto de la experiencia tanto nuestra como de los demás, permitirá una correcta aplicación del conocimiento. Es evidente que ninguna enseñanza puede formar individuos tan cerradamente especializados que adquieran la falsa idea de que solo pertenecen al mundo restringido de su profesión u oficio, por ello los centros de formación con visión deben impartir el conocimiento de carácter general, doctrinario y de calidad que permita luego de un proceso racional y sistemático alcanzar los conocimientos, conciencia y deberes ineludibles para ser puestos en ejecución dentro de la vida institucional, personal, moral y cívica de cada uno de los individuos que han cursado dentro de las aulas, más aún en una democracia como la nuestra donde cada individuo participa de la organización y supervivencia del Estado, debiendo conocer muy a fondo la

realidad nacional, el derecho internacional y la geopolítica entre otras asignaturas que distinguen al líder del ciudadano común.

Ya lo dice el lema “El conocimiento es el poder”, poder que de no obtenerse al no cultivarse nuestras mentes, a través del estudio de la auto preparación, de la formación académica y otras, no se alcanzaría el propósito general que es el de preparar, ejercitar, proponer y dar soluciones para que el marco político tome las decisiones acertadas, para ello es necesario que el hombre del nuevo milenio este bien preparado e ilustrado, de manera que pueda asesorar y cooperar con el ente político y con aquel que toma decisiones en nuestro país en forma correcta para que exista una mejor aplicación del poder obteniendo una optimización y economía de medios y esfuerzos.

La educación tiene dos raíces una teórica y otra práctica, estas dos raíces deben ser parte de los elementos educadores, que ellos durante su actividad alcancen los conocimientos teóricos – prácticos y tengan la responsabilidad de transmitir a los otros elementos de una organización.

Por ello es loable el esfuerzo que ha emprendido La ACMIL al trazar objetivos y metas tendientes a mejorar el Programa Académico, que le permitirá capacitar de mejor manera a los nuevos líderes del siglo XXI.

Complementariamente a lo señalado es necesario resaltar la importancia que tiene el Sistema de Calidad propuesto para La academia Militar “Grad. Miguel Iturralde” el mismo que basa su aplicación bajo el modelo EFQM con algunas contribuciones importantes cuyo alcance será de mucha trascendencia para esta institución educativa ya que se lograra una cultura organizacional en todos los niveles de su comunidad a través de su conocimiento, comprensión, conducción y prospección, permitiendo proponer acciones mas apropiadas fruto de un mejoramiento continuo para

mejorar la calidad total en la conducción y gestión institucional y por ende al incremento de su productividad y capacidad competitiva integral.

Una institución de cualquier naturaleza que esta sea al estar focalizada bajo un sistema de calidad hace que su aplicación permita entender la realidad y funcionamiento institucional, como objeto de conocimiento, con alcance integral y permanente facilita la interrelación de sus elementos, recursos y partes componentes facilita por ende el planteamiento de un diagnóstico situacional, requerimiento y prioridad de la gerencia y su gestión ya que los efectos de su aplicación demandan de la dirección y alta administración, capacidad multidisciplinaria y, de los niveles de gestión, habilidad interdisciplinaria, lo cual permite responder en una parte a las exigencias de los actuales y futuros escenarios caracterizados por atributos científico-tecnológicos, competitivos, globales, incertidumbre, riesgo y presión.

El sistema de calidad propuesto dispone de los siguientes componentes básicos:

- Insumos : Entradas o Causas Impulsoras
- Procesador : Convertidor-Transformador
- Resultados : Productos, Bienes, Servicios o Efectos Resultados
- Retroalimentación: Control : Seguimiento, Evaluación, otros

Para facilitar su conocimiento y comprensión paso a detallar el alcance de sus componentes

**Insumos.**-los Insumos, son denominados entradas y constituyen todos los recursos, bienes y/ o servicios que se requiere para nutrir y fortalecer el sistema institucional: materia prima, recursos humanos, materiales, financieros, tecnologías, servicios de información, etc., en general todos

aquellos que son indispensables para su funcionamiento, pudiendo provenir del entorno institucional u originarse en el ámbito interno en el caso particular hemos considerado categorizar en este espacio la estructura administrativa , la estructura curricular, y la estructura física. Luego de su acopio e ingreso, ellos se interrelacionan en diversa medida en el procesador

**Procesador.-** Se lo conoce como convertidor o transformador, es el componente que recibe, junta, vincula los insumos o entradas, a través de métodos y sistemas de trabajo establecidos formalmente o convenidos por la practica, y los convierte o transforma en productos, bienes o servicios intermedios o finales, elaborados o semielaborados, en nuestro sistema se considero el capital humano de la institución en sus distintas manifestaciones como es el caso de los administrativos, docentes y estudiantes, es por tanto importante, la calidad, cantidad, costos y oportunidad en la provisión de los insumos.

**Resultados.-** Los resultados o salidas del sistema institucional, son los productos, bienes, servicios intermedios o finales generados por el procesador y entregados por el sistema institucional

**Retroalimentación.-** Este componente se configura con acciones debidamente diseñadas, programadas y articuladas de control e información, demanda la aplicación de mecanismos y tecnologías específicas, según las particularidades y exigencias institucionales para dar pasos a procesos de reingeniería, en el modelo adoptado se espera como resultados nuevos contenidos curriculares, impacto en la sociedad a través de estudiantes que dominen algunas competencias entre otros.

En la figura 2 constan los componentes señalados y se reitera en las interrelaciones que los caracteriza





**1. ACTIVIDADES GENERALES.-** Que abarcan toda la organización, en particular se destaca el compromiso y responsabilidad de la dirección administrativa de la organización, en donde se establece las directrices generales que persigue la organización, ahora y en el futuro; los mecanismos de organización, compromiso y seguimiento por parte de la dirección para lograr que se cumplan las metas, definitivas mediante actividades, responsables y fechas que tienen como objetivo la correcta implantación de los sistemas de aseguramiento de calidad, el presente manual de calidad se encuentra estructurado en una forma lógica y secuencial partiendo desde los sistemas de gestión de calidad su conceptualización indicados en el capítulo I, el campo de aplicación y su alcance, información ubicada en el capítulo III, las instrucciones de trabajo se encuentran localizados en el capítulo IV, el plan operativo de implementación del sistema de calidad se detalla en el capítulo V y finalmente las conclusiones, recomendaciones y anexos se ubican en el capítulo VI.

**2. ACTIVIDADES PARTICULARES.-** Que se aplican que funciones particulares las cuales se describen a través del desarrollo de cada una de ellas y están conceptualizadas en función de los resultados de la autoevaluación institucional, en el caso particular de la presente investigación se tomaron dos procesos por criterio, los cuales se encuentran detallados en el capítulo III, y sus respectivos anexos se representan en los diagramas de flujo mostrados en el capítulo IV.

## **2.3 Introducción Relativa a la organización y al Manual**

### **2.3.1 Presentación del Caso**

El Colegio Particular Mixto “GRAD. MIGUEL ITURRALDE”, inició sus actividades educativas el 26 de septiembre del 2000, mediante Acuerdo

Ministerial No. 934 del 10 de Agosto del 2000 con dependencia de la Dirección Provincial de Educación Hispana de Cotopaxi y, del Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador, con la responsabilidad de la formación de mano de obra calificada a nivel de bachillerato.

La ACMIL cuenta con el auspicio de importantes instituciones nacionales como es el caso del cuerpo de brigadieres de la Academia Militar Patria, las Academias Militares Borja 3, del Valle, San Diego, Bernardo Dávalos, así como de la empresa SOLNOPRO encargada de la formación de Líderes; La Defensa Civil de Tungurahua encargado de la formación del voluntariado, Santillana Formación con quien la institución se encuentra certificándose bajo el Modelo Europeo de Calidad EFQM, y convenios de carácter internacional como es el caso del Instituto Politécnico José Antonio Echeverría de la Habana Cuba, English Book Centre, institución adscrita a la Universidad de Cambridge, quien asesora y avaliza estudios del idioma Inglés, el Cuerpo de Ingenieros del Ejército quien fortalece las destrezas de la instrucción militar.

La ACMIL desarrolla un proyecto de capacitación integral utilizando herramientas administrativas, de actualidad acorde con la evolución, buscando solucionar el déficit de talento humano de calidad que requiere la región central del país.

Este estudio, ha proporcionado una ocasión oportuna para motivar al sector empresarial a elevar al máximo la inversión en educación y capacitación, este proyecto procura dar respuestas y salidas a los problemas estructurales de la educación, demandas de modernización de los sectores productivos, de la globalización de la economía y los mercados, de los avances de la tecnología y de las exigencias internacionales que se han constituido en los desafíos del siglo XXI, busca sistematizar la función de capacitación, impulsar el cambio, propagar

cultura y valores comunes, desarrollar el potencial de la fuerza laboral y permanecer competitivo en el mercado.

El avance y la prioridad que se da a la educación en el mundo, especialmente en los países industrializados del área occidental, ha propiciado el surgimiento de estudios descriptivos y analíticos que pretenden explicar las características esenciales del fenómeno referente a la prestación y a la utilización de servicios respondiendo a los requerimientos del crecimiento en este sector.

Este estudio debe responder adecuadamente a las demandas socio-económicas y culturales del entorno, ofertando profesionales que contribuyan al desarrollo del país, técnicos idóneos para forjar a las nuevas generaciones, desde la perspectiva de futuros actores del desarrollo nacional.

El presente proyecto constituye un desafío, en momentos en que el Ecuador, al igual que muchos de los países hermanos de la región, se debate entre la pobreza y la miseria y en donde la educación parece ocupar el último de los espacios, una mejor educación generará un cambio de valores en nuestro pueblo.

Estamos conscientes de la trascendencia que tiene para nuestro país y para Latinoamérica en general, el desarrollo de la educación, sobre todo si pensamos que constituye una estrategia para mejorar el nivel de vida, la competitividad y la generación de empleo es por esto que este estudio justificará las inversiones a efectuarse.

Ya advertimos que al tener un modelo supuestamente actualizado y coherente, ha sido la preocupación de La ACMIL; sin embargo, los cambios evolutivos de la globalización nos obliga a avanzar más

rápidamente, en este sentido es nuestra obligación adelantarnos al cambio y vislumbrar lo más claramente posible escenarios del mañana donde se desarrollarán los procesos de cambio.

La búsqueda de la calidad educativa debe permitir el logro de productos acordes a las demandas sociales, poniendo en ejecución procesos altamente significativos para el alumno, valorados por la comunidad inmediata, como instancias de reflexión y de afianzamiento de los valores básicos y de ética. Sin embargo, lo anterior debe conjugarse definitivamente con la valoración externa de las capacitaciones impartidas.

De los antecedentes presentados, se desprende que hay una inquietud generalizada en los directivos de la ACMIL por mejorar la calidad de sus servicios, ya que reconocen en la misma la capacidad necesaria para satisfacer los requerimientos de capacitación de la zona central y del país en general.

El Plan Estratégico de la institución para el período 2004-2009, da cuenta de las metas que se desea alcanzar en los próximos años y las acciones que se deberán emprender para materializar dichas metas. En este sentido, se marca un hito que nos llama a reflexionar entorno al que hacer futuro del servicio y, en consecuencia, de todos quienes integran esta organización, también es necesario tener presente la oportunidad de consolidar un crecimiento sostenido y de profundizar la senda de desarrollo con equidad, que permita a nuestro país erradicar la extrema pobreza.

En este contexto surge este proyecto educativo, el cual desea poner énfasis en la modernización del sistema educativo, de manera tal que en el futuro inmediato, esta institución sea altamente eficiente en su funcionamiento interno y en la atención que presta a sus clientes, sea de la más eficaz en el

combate contra la ignorancia y se consolide como un objetivo permanente de la institución y, en definitiva, de todos sus funcionarios.

Para justificar la creación de un Centro de Educación Media que responda a las necesidades propuestas se ha considerado un profundo análisis desde las perspectivas siguientes:

#### **A. ASPECTO ACADEMICO**

Situación primordial y razón única para la existencia de este centro de estudios, es que nuevos paradigmas pedagógicos redefinan determinadamente objetivos educativos en beneficio de nuevas generaciones que obedezcan a la realidad actual, porque sabemos que pasó la época de transmitir grandes saberes teóricos, estamos viviendo una era en donde se deben transmitir grandes conocimientos teóricos prácticos en donde se desarrollen capacidades intelectuales constructivas y éticas, en donde académicamente se establezcan códigos éticos en que el aprendizaje de destrezas sean puntos fundamentales de la ciencia y de la técnica, conjugando el conocimiento con la realidad del avance tecnológico y científico que son la pauta del mundo moderno.

#### **B. ASPECTO FORMATIVO**

Las bases de una sólida formación académico-militar complementada con conocimientos humanísticos, aquí se modela el espíritu del cadete, inculcándole la disciplina, en cada una de las actividades que realice el alumno, dentro y fuera de la institución, comprometiéndole siempre a guardar La Academia Militar Grad. Miguel Iturralde, es un plantel de selección, escoge a los mejores jóvenes quienes ya como cadetes, son sometidos a una constante disciplina militar y exigencias en lo

académico, moral, ético, físico, cultural y deportivo para formar al hombre integro que requiere la sociedad.

En la institución se proporciona al cadete el porte militar, el don de mando, la mística de trabajo y las virtudes militares que son atributos de un futuro oficial de la patria o de un futuro profesional forjado en una sólida conciencia moral y un espíritu de cumplimiento del deber , que sepa responsabilizarse de sus decisiones y decir siempre la verdad, cuya misión sea llevar honrosamente el apellido de sus padres que con esfuerzo depositaron en el ,y ser siempre leal y solidario con su patria, su familia y su institución

El mayor anhelo de esta naciente y joven institución educativa es la de formar personas innovadoras, creativas, visionarias y emprendedoras cuya labor principal este centrada en el liderazgo y conducción de hombres con una connotación muy especial, la de cumplir y hacer cumplir las misiones encomendadas, finalmente, quienes formen parte de la ACMIL llevaran siempre en su mente la consigna de “ser cada día mejores, para honrar con dignidad a nuestra sagrada familia, nuestra gloriosa institución, y a nuestro país Ecuador”

**A** PRENDIZAJE  
**C** ONOCIMIENTO  
**M** EJORAMIENTO  
**I** NNOVACIÓN  
**L** IDERAZGO

## **C. ASPECTO ECONOMICO**

Temas de actualidad constituyen en nuestro país la descentralización y autonomías, tendencias que se deben exclusivamente al desarrollo de las provincias pequeñas, que necesitan de instituciones que sustenten de una manera más directa el crecimiento económico de las mismas.

La educación como parte fundamental del desarrollo y progreso no puede quedar al margen de estas corrientes de allí la imperiosa necesidad de que los centros de educación, a igual que otras Instituciones Públicas como Privadas, deben sustentar nuestro desarrollo en políticas muy singularizadas que obedezcan a necesidades propias. La necesidad creciente de profesionales capacitados que se demanda día a día el crecimiento económico, industrial, agrícola, turístico es justificativo suficiente para el funcionamiento de un centro educacional.

Dentro de este aspecto que justifican también plenamente el funcionamiento de la ACMIL “Grad. Miguel Iturralde” es la situación económica de la población estudiantil que en la actualidad por los altos costos de vida se ven marginados de acudir en busca de educación de calidad hacia otras ciudades como Quito, Ambato, Riobamba, que han venido sustentando esta falencia en la ciudad de Latacunga, y en toda su provincia y que ahora con la presencia de este centro educativo ha permitido y permitirá que un mayor número de estudiantes tengan acceso a la educación media, ya que la presencia de un centro educativo como este abarata hasta en un 65% los costos educacionales que debían erogar los padres de familia por concepto de traslado hacia otras ciudades.



El principio de servicio de la Academia “Grad. Miguel Iturralde”, permite además que los costos sean inferiores a otras Instituciones que si bien es cierto ofrecen varias alternativas educacionales con altos costos se han convertido en una posibilidad elitista. Otras en cambio no responden como una alternativa válida ya que han caído en franco desprestigio desmotivando a padres de familia y estudiantes a escoger esas opciones.

#### **D. ASPECTO SOCIAL**

La ACMIL “Grad. Miguel Iturralde”, ha venido ha solucionar un problema social que se presentaba por la proliferación de cerca de 35 pandillas juveniles en la ciudad de Latacunga que han absorbido a la juventud en edad adolescentes, el alcoholismo y las discotecas como centros de diversión esta focalizando a este importante segmento de nuestra sociedad a convertirse en una muestra poblacional totalmente improductiva ya que se trata de una lacra social es en ese contexto en donde la ACMIL “Grad. Miguel Iturralde”, juega un papel fundamental para formar y entregar a los lideres del siglo XXI, los elementos necesarios para desarrollar y materializar aquellos cambios que harán capaces a nuestra sociedad de cumplir con su misión y enfrentar con proactividad las amenazas del futuro. Es esta Institución la depositaria de la responsabilidad esencial de impartir formación integral como lideres comprometidos con el desarrollo del país y que pueda intervenir activamente en las transformación de las realidades negativas que nos agobian , el Grad. Miguel Iturralde será faro orientador y celoso guardián de la formación ética y moral de nuestra juventud, esparcidor de la cultura, reforzador de la identidad nacional, verdadera columna de nuestra libertad y soberanía..

Con lo expuesto anteriormente la Academia Militar “Grad. Miguel Iturralde” creemos que esta justificado de una manera general, su funcionamiento, para cuyo argumento se detallan pormenorizadamente cada uno de los justificativos individuales que sustentan lo aseverado.

A.

#### **E. ESTUDIO DEL MERCADO**

La investigación debe apoyarse en los datos (preferiblemente cuantificables) acerca del desempeño pasado y de la situación actual, para poder determinar los posibles desarrollos futuros.

Todos los datos que puedan recopilarse serán útiles para evaluar situaciones pasadas, presentes y futuras.

Los datos que se recopilen sobre diferentes variables deben ser relevantes. La evaluación de la información permitirá formular pronósticos más acertados.

B. El marco muestra de ésta investigación son los centros educativos de nivel primario para establecer la demanda y los de nivel medio para establecer la oferta educativa. registradas en el Sistema Nacional de Estadísticas Educativas del Ecuador – SINEC-

C.

#### **D. VARIABLES INVESTIGADAS:**

E.

- ✓ Número de planteles educativos
- ✓ Sector al que pertenecen
- ✓ Nivel de educación
- ✓ Número de alumnos
- ✓ Personal Docente ocupado (clasificado por sexo)

F.

**TABLA No.1**

REPUBLICA DEL ECUADOR  
 MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA  
 DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN Y CULTURA DE COTOPAXI  
 ESTADÍSTICA Y CENSO  
 SISTEMA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS EDUCATIVAS DEL ECUADOR-SINEC

AÑO LECTIVO: 2000-2001  
 FECHA: 00/11/14

**TARJETA EJECUTIVA****INICIO DEL AÑO**

Provincia: COTOPAXI

NIVEL	SOTENIMIENTO	PLANTELES	PROFESORES	ALUMNOS
<b>PREPRIMARIO</b>	Fiscal	80	121	3368
	Fiscomisional	0	0	0
	Municipal	0	0	0
	Particu.Religioso	9	24	465
	Particular Laico	24	69	705
	<b>TOTAL</b>	113	214	4538
<b>PRIMARIO</b>	Fiscal	685	2478	59566
	Fiscomisional	0	0	0
	Municipal	1	6	75
	Partic.Religioso	9	107	23787
	Particular Laico	14	82	1007
	<b>TOTAL</b>	709	2673	63035
<b>MEDIO</b>	Fiscal	62	1635	18453
	Fiscomisional	2	109	1394
	Municipal	0	0	0
	Partic.Religioso	5	129	1600
	Particular Laico	6	69	456
	<b>TOTAL</b>	75	1942	21903
<b>TOTAL</b>	Fiscal	827	4234	81387
	Fiscomisional	2	109	1394
	Municipal	1	6	75
	Partic.Religioso	23	260	4452
	Particular Laico	44	220	2168
	<b>TOTAL</b>	897	4829	89476

**TABLA No.2**

REPUBLICA DEL ECUADOR  
 MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA  
 DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN Y CULTURA DE COTOPAXI  
 ESTADÍSTICA Y CENSO  
 SISTEMA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS EDUCATIVAS DEL ECUADOR – SINEC

AÑO LECTIVO: 2000-2001

FECHA: 00/11/14

PLANTELES, PROFESORES Y ALUMNOS POR NIVEL  
 INICIO DE AÑO  
 Provincia: COTOPAXI

	PREPRIMARIA			PRIMARIA			MEDIA			TOTAL		
	PLANT	PROF E	ALUM	PLANT	PROF E	ALUM	PLANT	PROF E	ALUM	PLAN	PROF	ALUM
LA MANA	10	17	483	77	203	5668	8	128	1380	95	348	7531
LATACUNGA	59	134	2572	162	1073	2368	32	1054	1291	253	2261	3916
PANGUA PUJILÍ	6	6	126	103	176	0	3	46	4	112	228	6
SALCEDO	17	21	452	151	528	4440	16	391	486	184	940	5052
SAQUISILÍ	15	28	695	69	370	1230	10	211	3986	94	609	1674
SIGCHOS	4	6	155	45	135	3	3	76	2140	52	217	1
	2	2	55	102	188	8800	3	36	707	107	226	1163
						3466			290			5
						4678						4328
												5023
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>214</b>	<b>4538</b>	<b>709</b>	<b>2673</b>	<b>63035</b>	<b>75</b>	<b>1942</b>	<b>21903</b>	<b>897</b>	<b>4829</b>	<b>89476</b>

**TABLA No. 3**

SISTEMA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS EDUCATIVAS DEL ECUADOR  
SINEC  
PLANTELES, PROFESORES Y ALUMNOS POR NIVEL SEGÚN PROVINCIAS

PROVINCIAS	PREPRIMARIO			PRIMARIO			MEDIO		
	PLANT	PROFE	ALUM	PLANT	PROFE	ALUM	PLANT	PROFE	ALUM
AZUAY	210	549	9395	784	3618	96638	135	3536	4595
BOLIVAR	45	85	1290	511	1667	33522	63	1255	1184
CARCHI	71	105	2324	284	1122	25366	48	1065	1110
CAÑAR.	81	155	2926	373	1595	39893	64	1322	1383
CHIMBORAZO	128	286	4589	885	3407	72136	137	3012	2871
COTOPAXI	83	141	3345	689	2466	56875	63	1724	1897
EL ORO	239	417	8253	618	3118	81487	148	4015	4908
ESMERALDAS	147	312	6123	914	3574	85528	165	3035	2332
GALÁPAGOS	10	30	338	17	124	1807	10	153	1273
GUAYAS	882	3148	44084	2631	15962	452840	742	16403	2617
IMBABURA	116	271	5578	446	2191	55791	84	1991	3
LOJA	191	276	5705	1270	3654	72603	150	3083	2337
LOS RIOS	114	202	4024	1142	3771	115139	155	3262	3018
MANABI	350	690	10848	2601	8216	213541	285	6300	4338
MORONA SANTIAGO	33	55	1228	571	1196	23493	47	969	7287
NAPO	41	80	1497	585	1229	29896	61	994	6604
PASTAZA	19	46	655	254	637	10809	28	544	9160
PICHINCHA	730	2761	35849	1585	12854	316218	589	15675	5576
SUCUMBIOS	36	45	1077	423	751	22695	38	452	1939
TUNGURAHUA	167	282	6719	451	2735	66480	89	2567	7
ZAMORA CHINCHIPE	30	44	925	333	714	15415	43	742	5593
									3375
									5349
TOTAL	3723	9980	15677 2	17367	74601	188817 2	3144	72099	8957 1

**TABLA No. 4**

SISTEMA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS EDUCATIVAS DEL ECUADOR  
SINEC

TARJETA EJECUTIVA

NIVEL	SOSTENIMIENTO	PLANTEL.	PROFESO	ALUMNOS
PREPRIMARIO	FISCAL	1988	3824	91279
	FISCOMISIONAL	99	240	4932
PRIMARIO	MUNICIPAL	9	16	598
	PARTI.RELIGIOSO	290	1027	15346
	PARTI.LAICO	1337	4873	44617
	TOTAL	3723	9980	156772
	FISCAL	14015	52795	1443877
MEDIO	FISCOMISIONAL	475	2488	61558
	MUNICIPAL	45	346	8597
	PARTI.RELIGIOSO	502	5220	143019
	PARTI.LAICO	2330	13752	231121
	TOTAL	17367	74601	1888172
TOTAL	FISCAL	1824	47443	615880
	FISCOMISIONAL	127	4005	43248
	MUNICIPAL	3	114	1712
	PARTI.RELIGIOSO	241	5903	85876
	PARTI.LAICO	949	14634	148995
TOTAL	TOTAL	3144	72099	895711
	FISCAL	17827	104062	2151036
	FISCOMISIONAL	701	6733	109738
	MUNICIPAL	57	476	10907
	PARTI.RELIGIOSO	1033	12150	244241
PARTI.LAICO	4616	33259	424733	
TOTAL	24234	156680	2940655	

G. Al observar con objetividad las estadísticas presentadas podemos observar que la educación particular laica representa la segunda alternativa de educación en el país.

H. Una segunda población objetivo son los estudiantes matriculados en el séptimo año de educación básica comprendido entre las edades de 11 a 12 años.

I. Se estableció un sistema muestral en el que la primera etapa fue la selección de los centros de educación primaria urbana y rural, en una segunda etapa se estratificó por los cantones de influencia esto es Latacunga, Salcedo, Pujilí, Saquisilí y en una tercera se seleccionó aleatoriamente las unidades educativas a ser visitadas, con un margen de confianza del 95% y error muestral del 5% que asegura la representatividad de los resultados finales.

J.

K. En la ciudad de Latacunga se definió como marco muestral al universo o total de centros educativos registrados. En la ciudad de Latacunga se seleccionó una muestra aleatoria con los parámetros de representatividad y confianza antes mencionadas.

L.

#### **F.- DELIMITACIÓN Y RECURSOS DE LA ZONA DE INFLUENCIA.**

Cotopaxi como provincia tiene una situación privilegiada, centro mismo de la patria, punto crucial para ingresar a la Costa y Oriente, este es el motivo fundamental para que sus ferias y actividad comercial sean de lo mejor.

Para la apertura de un centro educativo con un perfil ocupacional se escogió la provincia de Cotopaxi, y más concretamente la ciudad de Latacunga, porque es una provincia que cuenta con recursos humanos y naturales que amerita la creación de una Academia Militar que, mirando la realidad del país, busque soluciones concretas a problemas de palpitante realidad nacional y que ponga fin a la escasez de mano de obra calificada que equipare a Técnicos de nivel medio, cuya demanda de profesionales es alta en la región central del país.

La zona que se beneficia, abarca los Cantones de: Latacunga, Salcedo, Saquisilí, Pujilí, ciudades que por su situación geográfica, política y administrativa guardan una estrecha relación con todas las actividades del

que hacer social de la provincia de Cotopaxi; en el interior de la provincia hay un sinnúmero de carreteras y caminos que nos ponen en contacto con las parroquias urbanas y rurales y pueblos mas apartados, a los que su comunidad puede acceder a la actividad educativa que desarrolla la ACMIL; en los campos descritos, priorizando la igualdad de genero, la excelencia educativa y el servicio social que presta a todo nivel de los estratos sociales vigentes especialmente a la clase media hacia abajo por el costo en los servicios educativos que oferta demostrando de esta manera que la educación particular de calidad no es privilegio de los que mas tienen

## **G.- RECURSOS EDUCATIVOS**

El desarrollo de un país se sustenta en la formación científica, técnica y en el aporte de sus profesionales, por lo que el sistema educativo debe estar acorde con el avance científico, tecnológico y por otro lado, con los planes trazados para las próximas décadas, manteniendo una coherencia entre la educación y las necesidades del país. De esta manera el componente educativo será un soporte para alcanzar los objetivos del desarrollo.

Cotopaxi tiene su historia en el campo educativo, gracias al patriotismo y desinterés de ese preclaro hombre don Vicente León, que a su muerte legó toda su fortuna para el desarrollo educativo de su pueblo natal, siendo tal su fortuna que alcanzó a financiar hasta el presupuesto del Estado Ecuatoriano durante la administración Floreana.

La Provincia de Cotopaxi tiene al alto número de instituciones de primaria, que producen un alto número de estudiantes que anualmente, acceden a los centros de educación media, dentro de la zona de influencia existen también la necesaria cantidad de profesionales y docentes altamente capacitados con los cuales se puede cubrir la necesidad de docentes, y que



antes venían prestando sus servicios en centros educativos de las provincias vecinas.

En el año lectivo 2000-2001 primero de funcionamiento de este establecimiento educativo se registro una matricula de 91 alumnos repartidos en tres cursos, para el año lectivo 2001-2002 se oferto un cupo de 93 nuevos alumnos, lo que significo un incremento de la población estudiantil de 184 alumnos matriculados que en cifras estadísticas significa un crecimiento del 100% en un año de actividades, en el año 2002-2003 se matriculan 210 alumnos cifras que por si solas dejan entrever la importancia del funcionamiento de este centro educativo en esta región de la patria.

Por la alta demanda de cupos existentes para el año lectivo 2003-2004 se presento a la Dirección Provincial de Educación de Cotopaxi la necesidad de aperturar los servicios educativos de prebásica , primer año de educación básica, y dos bachilleratos con especialidades en físico matemático e informática, sustentado en el espacio vital que dispone la educación particular en la provincia de Cotopaxi por ser extenso en este campo, y en los niveles educativos señalados.

Se aspira recibir estudiantes de todos los sectores de la Provincia del Cotopaxi, demanda que justifica en demasía el funcionamiento de la ACMIL “Grad. Miguel Iturralde”, en la ciudad de Latacunga, y la zona de influencia, que abarca toda la provincia del Cotopaxi, lo expuesto sustenta el funcionamiento de la Academia Militar que por todo lo demostrado anteriormente son actividades conexas con la actividad productiva y de desarrollo de la provincia.

## **H.- INGENIERIA DEL PROYECTO**

Mediante la exploración de los aspectos técnicos se pretende reunir la información que permita tener una idea más clara sobre el lugar donde se va a localizar el proyecto.

Por el tipo de formación educativa a ofertar la ACMIL, se ubicará en la parroquia Juan Montalvo tras la fabrica de fideos Ripalda, el proyecto contempla 2,5 hectáreas de terreno el cual se ira construyendo por etapas, atendiendo a los estudios preliminares considerando dicha zona como la mejor alternativa de localización ya que se encuentra cerca al mercado de demanda facilitando la atención a los potenciales clientes

### **Recursos Físicos**

- Un edificio en calidad de arriendo, moderno, amplio y funcional de tres plantas con 1634 m<sup>2</sup> de construcción, consta de treinta y dos aulas, baños tanto para mujeres como para varones.
- Área administrativa con oficinas de Dirección Ejecutiva, Rectorado, Vicerrectorado, Inspección General, DOBE, Secretaria, Dpto. de Cultura Física, Dpto. de Idiomas, Dpto. de Instrucción Militar
- Sala de Audiovisuales
- Laboratorio de Informática, Física/Electrónica, Química/Ciencias Naturales, Inglés.
- Biblioteca
- 1725 m<sup>2</sup> en canchas deportivas

### **Ubicación:**

La planta física de la ACMIL se encuentra ubicada en la Avenida Amazonas 10-21 y Fortaleza de Callo, este es el Sector de mayor crecimiento comercial de la ciudad de Latacunga, Capital Política y Administrativa de la Provincia de Cotopaxi, y que se encuentra en el centro del medio de influencia.

### **Recursos Administrativos**

Los recursos Administrativos de la ACMIL son los siguientes:

- 01.- Director Ejecutivo
- 01.- Rector
- 01- Vicerrector Académico
- 01- Inspector General
- 01- Secretaria Ejecutiva
- 01- Secretaria Contadora
- 03- Instructores Militares
- 17- Docentes
- 01- Laboratorista
- 01- Conserje

## **2.4.- POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD**

### **2.4.1 MISIÓN INSTITUCIONAL**

Formar integralmente al talento humano, capacitarlo para que desarrolle el potencial de su fuerza laboral e insertarlo como ente productivo con capacidad de servicio para el desarrollo del país.

### **2.4.2 VISIÓN INSTITUCIONAL**

Vemos una Academia Militar cuya mayor inversión sea la educación, que impulse el cambio, propague cultura y valores éticos y permanezca competitivo en el mercado, formando líderes de excelencia para bien del país

### **2.4.3. CREDO INSTITUCIONAL**

Formar y educar al hombre de siempre y al hombre nuevo, al hombre firmemente anclado en los valores humanos en los principios éticos del valor perenne, al hombre de hoy preparado para el uso responsable de la libertad en una sociedad cambiante y desorientada, al hombre ansioso de estructurar una personalidad integrada que le permita el ejercicio responsable de una profesión; y al hombre para los demás cuyo ideal sea contribuir a la construcción de una sociedad mas humana, mas culta y mas justa

### **2.4.4. VALORES INSTITUCIONALES**

- Honor
- Responsabilidad

- Solidaridad
- Disciplina
- Excelencia
- Servicio

#### **2.4.5. OBJETIVOS INSTITUCIONALES A LARGO PLAZO**

##### **M. OBJETIVOS DEL PROYECTO.**

N.

O. La presente investigación, financiada con recursos del proyecto ACMIL tiene como propósito principal determinar los requerimientos de Formación de bachilleres profesionales del sector manufacturero, por sectores económicos y grupos de actividad.

- 1) Determinar la estructura ocupacional de la mano de obra empleada
- 2) Conocer el nivel tecnológico del sector industrial.
- 3) Conocer la opinión de los empresarios sobre las acciones que desarrolla La ACMIL

P.

##### **• OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, METAS Y SUBMETAS**

De los objetivos definidos se derivan diferentes metas y submetas, que se explican a continuación resumidamente y que serán priorizadas para su ejecución en el período correspondiente.

##### **A. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1**

Alcanzar la excelencia académica.

## **1. Metas:**

### **a. Actualizar la capacitación impartida en la ACMIL.**

El planeamiento curricular institucional requiere de varias submetas en el proceso académico con el fin de disponer de un sistema educativo actualizado, cuyo cumplimiento y control permitirá una retroalimentación constante para oportunamente introducir los correctivos necesarios.

#### **Submetas.**

- a) Revisar y actualizar los currículums de los diferentes pensum de estudios que oferta La ACMIL.

Revisión y actualización de las necesidades de formación de mano de obra calificada de la zona central del país; para adecuar la capacitación a las nuevas exigencias del mercado, con una óptima aplicación de los procesos de aprendizaje.

- b) Adecuar los contenidos analíticos en los diferentes PCI de la ACMIL.

Actualizar los programas analíticos según las innovaciones de la tecnología para hacerlos funcionales y aplicables en el tiempo en coherencia con la demanda del mercado.

- c) Revisar y actualizar los procesos académicos.

Para agilizar y perfeccionar los procesos académicos y administrativos encontrando la ruta crítica óptima identificando mediante simbología apropiada los procesos internos de La ACMIL.

d) Actualizar el proceso de evaluación de La ACMIL.

Actualización de técnicas y procedimientos evaluativos modernos que garanticen el cumplimiento de los programas y objetivos de aprendizaje en base a una evaluación de “concepto” es decir como producto del saber pedagógico y no únicamente técnica ( sumativa )

e) Monitorear el desempeño profesional de los alumnos que egresan de la ACMIL

Retroalimentación del planeamiento curricular de la ACMIL según perfil y desempeño de los alumnos egresados.

**b. Reforzar el área académica con profesores de planta y capacitarlos continuamente.**

### **Submetas**

a) Reforzar al área académica con profesores de planta en un porcentaje compatible con sus actividades.

Definir las áreas académicas en las que se requiera un profesor coordinador permanente (de planta) y profesores de planta.

b) Diseñar un plan de capacitación de instructores propios.

Cursos y Seminarios de actualización de técnicas de aprendizaje e innovaciones educativas en La ACMIL y/o en Instituciones especializadas

c) Definir y detallar el asesoramiento a nivel nacional

Términos de referencia y alcance de la asistencia de asesores nacionales y extranjeros.

d) Desarrollar el plan estratégico informático.

Realizar un estudio que incremente la capacidad informática de la organización y que permita implantar la cultura informática en los diferentes niveles gerenciales, administrativos y operativos de La ACMIL.

e) Desarrollar el plan estratégico de la cultura de la calidad.

Diseño de objetivos y metas para implantar en La ACMIL la cultura de la calidad total en todos los procesos académicos y administrativos.



**c. Desarrollar el Sistema Administrativo Integral.**

**Submeta:**

- a) Analizar la estructura organizacional de la ACMIL para su funcionabilidad óptima.

Plan de objetivos metas para el crecimiento administrativo de la ACMIL.

Actualización del organigrama de la ACMIL según las necesidades de la institución.

**B. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:**

Contribuir a la formación de líderes que coadyuven al desarrollo del país.

**1. Metas:**

**a. Capacitar líderes para el cambio.**

**Submetas:**

- a) Realizar o participar en seminarios nacionales e internacionales para complementar la capacitación profesional en liderazgo.

**C. OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:**

Formar Bachilleres con una educación a nivel superior.

## **1. Metas:**

- a) Capacitar a los estudiantes con cursos y seminarios especiales en base a una formación universitaria.

Adecuación del planeamiento curricular con programas acordes al nivel superior con una permanente actualización de perfiles, programas y metodologías docentes.

- b) Propiciar el intercambio profesional y la realización de pasantías en instituciones del sector público y privado.

## **2.4.6 FORMULACION DE ESTRATEGIAS MAESTRAS INSTITUCIONALES**

1. Crear una Universidad Corporativa para capacitar, investigar y cooperar con otras instituciones de nivel similar y universitario nacionales y extranjeras.
2. Realizar alianzas estratégicas educativas.
3. Capacitación integral y en forma práctica.
4. Implementar convenios con universidades y escuelas politécnicas nacionales y extranjeras, para optimizar la capacitación.
5. Incorporar la máxima automatización académica, operativa y administrativa.
6. Fortalecer la imagen institucional difundiendo las actividades académicas.

## **2.4.7 FORMULACION DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

**Q.**

**R. A. POLÍTICAS**

**S.**

1. Actualización de la capacitación académica impartida.
2. Utilización de las tecnologías virtuales y a distancia.
3. Apertura con entidades educativas nacionales e internacionales.
4. Generar y difundir la cultura de la calidad total en la ACMIL.
5. Practicidad en la capacitación.

## **2.5.- DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

### **2.5.1 ORGANICO ESTRUCTURAL**



## **2.5.2 ORGANICO FUNCIONAL**

### **CAPITULO I**

#### **DATOS INFORMATIVOS DEL PLANTEL**

##### **1.- AUTORIZACIÓN**

DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN  
DIVISIÓN DE PLANEACION TÉCNICA PROGRAMACIÓN DE  
DESARROLLO EDUCATIVO.

No.- 934

EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA, DEPORTE Y  
RECREACIÓN CONSIDERANDO:

QUE mediante oficio No 074.DPE.DPT.NM. de 10 de agosto del 2000, el señor Director Provincial de Educación y Cultura Hispana de Cotopaxi, remite la documentación del colegio particular GRAL: MIGUEL ITURRALDE, de la ciudad de Latacunga, que solicita autorización de funcionamiento del ciclo básico, en jornada matutina, a partir del año lectivo 2000-2001;

QUE la división de Planeamiento y Supervisión de la Dirección Provincial de Educación de Cotopaxi emite criterio favorable para la aprobación del primer curso de ciclo básico y ratifica Programación de Desarrollo Educativo; y,

En Uso de sus atribuciones,

RESUELVE:

Art. 1 AUTORIZAR el funcionamiento de primer curso del ciclo básico, en el colegio particular GRAL. MIGUEL ITURRALDE, de la ciudad de Latacunga, a partir del año lectivo 2000-2001, en jornada matutina.

Art. 2 ESTABLECER que los organismos especializados de la Dirección Provincial de Educación de Cotopaxi orienten, controlen, supervisen y evalúen las actividades de la institución educativa.

Art. 3 RECORDAR a los directivos del establecimiento enviar a la Dirección Provincial de Educación la información estadística en las fechas establecidas para el efecto.

Comuníquese.- En Quito 21 SEP. 2000

Gabriel Pazmiño Armijos  
SUBSECRETARIO DE EDUCACIÓN

Gilberto Vinuesa  
DIRECTOR NACIONAL DE  
PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN.

# **REGLAMENTO INTERNO**

## **TITULO I.**

### **DE LA NATURALEZA, FINES Y OBJETIVOS DE LA INSTITUCION.**

#### **CAPITULO II**

##### **DE LA NATURALEZA DE LA INSTITUCION.**

Art. 1. La Academia Militar " Grad. Miguel Iturralde " ACMIL, está ubicada en la ciudad de Latacunga Provincia del Cotopaxi, Parroquia El Salto Av. Amazonas 10-21 y Fortaleza de Callo, Teléfonos 03 814-369 / 808-039

El plantel educativo trabajará , en horario Diurno.

La Institución, entrega un servicio educativo integral, amparado en la Resolución Ministerial 1443, de 09 de abril de 1996, que establece la Reforma Curricular, con diez años de Educación Básica.

#### **CAPITULO III**

##### **DE LOS FINES.**

Art. 2. La Academia Militar " Grad. Miguel Iturralde " ACMIL, tiene los siguientes fines:

- a. Contribuir al desarrollo del País a través de la formación y educación del talento humano, dotándoles de habilidades y destrezas para que triunfen en un mundo competitivo y construyan un Ecuador libre y democrático.

- b. Contribuir con el desarrollo evolutivo de los educandos desde su ingreso al Primer Año, hasta su formación en el Décimo Año.
- c. Desarrollar en los educandos de Primero a Décimo Año, el campo científico - tecnológico - investigativo mediante el proceso educativo, para así, formar el ámbito cognoscitivo, capacitar e innovar los recursos humanos que el país requiere para la integración socio, económica, cultural, política e ideológica a nivel nacional, andina, latinoamericana y mundial.

#### **CAPITULO IV**

##### **DE LOS OBJETIVOS.**

Art. 3. Son objetivos del Establecimiento.

- a. Sistematizar, instrumentar y ejecutar el marco curricular de educación básica.
- b. Aportar al Ministerio de Educación y Cultura, con resultados objetivos de la práctica educativa y la entrega de instrumentos técnicos y guías metodológicas.
- c. Alcanzar la formación de los educandos, de conformidad con lo que determinan los perfiles estudiantiles.
- d. Promover la formación continua y armónica, para el desarrollo de la personalidad de los educandos en sus diferentes etapas evolutivas, sobre la base de su real capacidad intelectual, afectiva y física.

- e. Ofrecer a los educandos, la oportunidad de una participación activa en el proceso educativo, para así alcanzar el ente nuevo que requiere la sociedad contemporánea.
- f. Preparar individuos con espíritu investigativo, capaces de satisfacer las exigencias de la sociedad en que se desenvuelven.
- g. Permitir a los educandos el desarrollo de iniciativas, capacidad crítica, reflexiva y creadora, en su formación y adquisición de conocimientos.
- h. Proporcionar a los educandos la oportunidad de investigación activa, participativa, y permanente en el proceso de desarrollo de la comunidad educativa.
- i. Ofrecer a la comunidad un servicio educativo integral, donde los educandos que ingresan al Primer Año, culminen su preparación y capacitación, en el Bachillerato, con una mentalidad ocupacional y productiva.

## **TITULO II.**

### **CAPITULO I.**

#### **DE LOS OBJETIVOS DEL REGLAMENTO.**

Art. 4. Son objetivos del presente reglamento:

- a. Establecer las normas que faciliten la aplicación de la Ley de Educación y su Reglamento General; Ley y Reglamento de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional; Ley y Reglamento de Servicio Civil y Carrera Administrativa.



- b. Tener la base normativa, que fundamente la organización y funcionamiento: administrativo, técnico y operativo; así como, el enlace secuencial entre los diferentes años de Educación Básica.

### **TITULO III.**

#### **CAPITULO I.**

#### **DE LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACION.**

Art. 5. La Academia Militar "Grad. Miguel Iturralde" ACMIL, funcionará bajo una misma estructura orgánica y funcional, que responde a Educación Básica.

Art. 6. Para su funcionamiento, se regirá por la siguiente estructura:

- a. Nivel Directivo.
- b. Nivel Asesor.
- c. Nivel Operativo.
- d. Nivel de Apoyo.

Art. 7. Integración de los niveles:

- a. El nivel directivo:  
Dirección Ejecutiva, Rectorado, Vicerrectorado
- b. El nivel asesor:
  - Consejo Directivo.
  - Junta General de Directivos y Docentes, Consejo de Disciplina.
- c. El nivel operativo:
  - Personal Docente.

- Personal de comisiones.
  - Junta de área
- d. El nivel de apoyo:
- Personal Administrativo.
  - Personal de Servicio.

## **TITULO IV.**

### **FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LOS ORGANISMOS Y AUTORIDADES.**

#### **CAPITULO I.**

##### **NIVEL DIRECTIVO.**

##### **DEL DIRECTOR EJECUTIVO**

Art. 8. El Director Ejecutivo es la Primera Autoridad de la Academia Militar " Grad. Miguel Iturralde " ACMIL, y es el representante legal de la Institución.

Art. 9. Cumplirá y hará cumplir las funciones y atribuciones contempladas en: la Ley y Reglamento General de Educación; Ley y Reglamento de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional; Ley y Reglamento de Servicio Civil y Carrera Administrativa; así como, acuerdos, resoluciones, dictámenes, disposiciones emitidas por la Institución, así como; el reglamento de estímulos y sanciones. Además:

- a. Establecerá las políticas de la Institución.

- b. Es el responsable de la gestión administrativa y financiera de la Institución así como promoverá la realización de convenios interinstitucionales que permitan mejorar la imagen corporativa.
- c. Designará personal de asesoría o comisiones asesoras y ocasionales que sean necesarias a fin de impulsar y coordinar el desarrollo de la Institución.
- d. Velará por la correcta utilización y conservación del patrimonio de la Institución.
- e. Autorizará publicaciones y comunicaciones de interés interinstitucional.
- f. Extenderá contratos y posesionará en el cargo a profesores y empleados de la Unidad Educativa conforme a la Ley.
- g. Presidirá los Consejos Técnico y de Disciplina .
- h. Aprobó el plan de becas para la institución
- i. Controlará el cumplimiento de los deberes y obligaciones de parte de los miembros de la Institución

## **DEL RECTOR**

Art. 10.- El Rector, como segunda autoridad del establecimiento, es el encargado de la buena marcha del mismo, para lo cual, tiene que vigilar con esmero y prolijidad la asistencia y puntualidad del personal docente, administrativo y de servicios; por lo tanto, es el único responsable de todo lo que se haga o se deje de hacer en el Instituto.

- a) Está facultado para tomar las medidas conducentes para cumplir y hacer cumplir, las disposiciones emanadas de las Autoridades Superiores del Ramo, dictado para el efecto, normas rápidas y oportunas.

- b) Informarse detalladamente del acontecer diario del plantel y resolver los reclamos que fueren presentados por los alumnos o padres de familia; así como los casos de inasistencias de los profesores.
- c) Promover y estimular el mutuo entendimiento entre todo el personal docente, administrativo y alumnos, que se encuentran bajo su dependencia y resolver las diferencias que se suscitaran en el desempeño de sus funciones.
- d) Estar en constante comunicación con los padres de familia, para resolver de modo prudente y oportuno las situaciones anormales de los alumnos, relacionadas con su asistencia, conducta y aprovechamiento.
- e) Convocar a la Junta de Superiores y Profesores, al Consejo Directivo, a la Junta de Profesores de Curso, presidir sus sesiones y formular el calendario de estas últimas.
- f) Presidir los exámenes previos a la obtención de Títulos, delegar esta Presidencia al Vicerrector o Vocales del Consejo Directivo.
- g) Representar oficialmente al plantel.
- h) Ejecutar las resoluciones del Consejo Directivo.
- i) Legalizar los documentos estudiantiles y oficiales que son de su responsabilidad y suscribir junto con el secretario, los títulos que confieren el plantel a sus alumnos.
- j) Presentar al Director Provincial de Educación, El Plan de Acción Anual, Horarios y Cuadros de Distribución de trabajo.
- k) Resolver la admisión de los alumnos, de acuerdo con las disposiciones correspondientes.
- l) Vincular la acción del Colegio, con el desarrollo de la comunidad.
- m) Expedir los nombramientos del personal administrativo y de servicio y someterlos a la ratificación de la Dirección Provincial de Educación.

- n) Para aplicar sanciones disciplinarias deberá ceñirse estrictamente a lo estipulado en el Código de Recompensas y Sanciones de la Academia.
- o) Exigir que todos cumplan con sus deberes; sancionará las faltas con imparcial y justa severidad y recompensará el verdadero mérito, sin cuidado de las apariencias o recomendaciones.
- p) Al tratarse del honor, la delicadeza y la escrupulosidad, se sancionará de acuerdo a las disposiciones establecidas en el reglamento de la ley de educación.

### **DEL VICERRECTOR.**

Art. 11.- El Vicerrector es la tercera autoridad del plantel.

- a) Reemplazará al rector por ausencia temporal o razones de fuerza mayor.
- b) Coordinará las labores de las secciones técnico y administrativo.
- c) Dirigirá y controlará directamente la marcha disciplinaria del Instituto.
- d) Cooperará íntima y decididamente con el Rector, poniendo en todos sus actos, sinceridad y franca lealtad en el desempeño de sus funciones.
- e) Controlará y exigirá que los profesores lleven la documentación pertinente en el ejercicio de su labor docente.
- f) Cuando estime conveniente convocará a juntas de Profesores, con el objeto de poner en claro asuntos ambiguos o dar normas y disposiciones para el mejor cumplimiento de obligaciones, previa autorización del Rector.
- g) Instruirá a los Profesores, en los Sistemas, métodos y Procedimientos, etc. Pedagógicos que más convienen en la enseñanza.

- h) Asesorar al Rector asuntos técnico-administrativos.
- i) Organizar y dirigir las Comisiones Especiales, las mismas que formularán dentro del primer mes del curso un Plan de Actividades, que someterán a la aprobación del Consejo Directivos. Entre otras las Comisiones son las siguientes: de deportes, fiestas, extensión cultura, disciplina, de orientación pedagógica, etc; las mismas que estarán compuestas por los señores profesores y presididos por el Vicerrector.

## **CAPÍTULO II**

### **NIVEL ASESOR**

#### **DE LA JUNTA GENERAL.**

Art. 12.- La Junta General de la Academia Militar “Grad. Miguel Iturralde” ACMIL, está integrado por el personal que conforman los niveles: Directivo, Asesor, Operativo y Apoyo. La presidirá el Director, actuará como Secretario, con voz y voto, el docente electo en la primera sesión.

Art. 13.- Cumplirá y hará cumplir las funciones y atribuciones contempladas en: la Ley y Reglamento General de Educación; Ley y Reglamento de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional; Ley y Reglamento de Servicio Civil y Carrera Administrativa; así como, acuerdos, resoluciones, dictámenes, disposiciones emitidas por la Institución o el Orden Superior. Además:

- a. Es la responsable del estudio, análisis y aporte de elementos educacionales para la estructura del Plan Institucional, planificaciones y/o innovaciones curriculares, que estén

direccionados al robustecimiento, desarrollo, retroalimentación del servicio educativo.

- b. La Junta General se reunirá ordinariamente al inicio y a la finalización del Año Escolar; extraordinariamente cuando sea convocada por el Director o a pedido de las dos terceras partes de sus integrantes, cuando el aspecto a tratarse sea considerado especial o prioritario para la buena marcha de la Institución. La convocatoria será por escrito, por lo menos con 48 horas de anticipación, donde constará el Orden del Día, a ser aprobada al inicio de la sesión.
- c. Conocerá, analizará y hará sugerencias, recomendaciones Para el Plan Institucional, innovaciones y otras planificaciones curriculares a ser puestas en vigencia en el Establecimiento
- d. Presentar proyectos de carácter educativo, que conduzcan hacia el mejoramiento, cambios, reformas curriculares y más, que estén orientados hacia el desarrollo del servicio que la academia Militar “Grad. Miguel Iturralde” ACMIL, ofrece a la comunidad educativa.
- e. Recibir, estudiar, analizar los informes que los niveles del Establecimiento de Educación Básica "La Juventud", presenten, a la vez, recomendar aspectos que considere pertinente, en bien de la educación que ofrece la Institución.
- f. Estudiar, analizar, retroalimentar, enriquecer los asuntos, proyectos y más documentos que fueran sometidos a su consideración por los niveles: Ejecutivo, Asesor, Operativo, Apoyo.

## **DE LA JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y DOCENTES**

Art. 14.- La Junta General de Directivos y Docentes, esta integrada por el Rector, Vicerrector, Profesores e Inspección General; en la misma que actuará como Secretario, el titular del plantel, son sus deberes y atribuciones:

- a) Elegir los vocales principales y suplentes del Consejo Directivo.
- b) Conocer el plan de acción anual del plantel y sugerir al Consejo Directivo, las modificaciones que creyere conveniente en los aspectos técnicos, administrativo y disciplinario.

Art. 15.- La Junta General de Directivos y Profesores, tendrá dos sesiones ordinarias en el año lectivo:

- En la primera semana de labores; y,
- En la primera quincena de julio.

Las sesiones extraordinarias se realizarán previa convocatoria del Rector, por sí o a petición de las dos terceras partes de sus miembros.

## **DEL CONSEJO DIRECTIVO**

Art. 16.- El Consejo Directivo es un organismo de decisión y ejecución, de acuerdo con las regularidades establecidas en el Reglamento.

Art. 17.- El Consejo Directivo, es nombrado por la Junta General de Directivos y profesores, cuyos miembros durarán obligatoriamente en el ejercicio de sus funciones, por el lapso de dos años y no podrán ser reelegidos sino después de un período.

Art. 18.- El Consejo Directivo estará conformado por:

- Director Ejecutivo (preside)



- El Rector,
- El Vicerrector; y,
- Tres vocales.

Actuará como secretario el titular del plantel, con voz informativa.

Art. 19.- Los Vocales del consejo Directivo, serán elegidos en la última sesión ordinaria de la Junta General de Directivos y Docentes; siendo los suplentes, los encargados en orden de elección, de relevar a los titulares en ausencia o vacancia de aquellos.

Art. 20.- Para ser elegido Vocal del Consejo Directivo, se requiere:

- Ser profesor titular
- Haber laborado en el plantel, un mínimo de dos años.
- No haber sido sancionado con suspensión en el ejercicio docente.

Art. 21.- El Consejo Directivo, sesionará ordinariamente por lo menos una vez al mes y extraordinariamente, cuando lo convoque el Presidente, o a pedido de tres de sus miembros y en todo caso, sesionará solo con la mayoría absoluta de su miembros.

Art. 22.- Son deberes y atribuciones del Consejo Directivo:

- a) Elaborar el plan anual de actividades del plantel.
- b) Aplicar las sanciones especificadas en el Reglamento de recompensas y sanciones, anexo a este Reglamento, mas aquellas que se encuentran constantes en el Art. 173, numerales 5,6,7 y 8, del Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura.
- c) Aprobar el horario general y el cuadro de distribución de trabajo.
- d) Considerar estímulos para el personal docente, administrativo y alumnado.
- e) Estudiar y aprobar, el Reglamento de Régimen Interno y someterlo a la aprobación de la Dirección Provincial de Educación.

- f) Declarar aptos para presentarse a los exámenes escritos de grado, a los alumnos que hayan cumplido con los requisitos y suscribir las respectivas actas de grado.
- g) Designar las comisiones que el plantel estime necesarias, de acuerdo con el Reglamento Interno.
- h) Elegir a los profesores dirigentes de curso.

### **CAPITULO III**

#### **NIVEL OPERATIVO DE LA SECCION TÉCNICA**

Art. 23.- La Sección Técnica está conformada por:

- a) Junta de Profesores Guías de Cursos.
- b) Directores de Áreas; y,
- c) Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil.

#### **DE LAS JUNTAS DE PROFESORES GUIAS DE CURSO.**

Art. 24.- Las juntas de Profesores de Curso, son los organismos responsables de la labor técnica-pedagógica y de los asuntos de disciplina y comportamiento del Curso, Dichas juntas serán presididas por el Profesor Guías del Curso, actuando como secretario el Profesor que fuere elegido por la misma junta, quien llevará el Libro de Actas correspondientes, el mismo que durará un año en sus funciones.

Art. 25.- Son atribuciones de la Juntas de Profesores de Curso; a mas de las puntualizadas por la Ley:

- a) Estudiar y resolver, respecto de los alumnos, todos los casos que requieran especial consideración, tanto en el aspecto de sanciones como en el de estímulos, por actuaciones particulares de carácter individual y social.
- b) Investigar los factores determinantes del nivel de aprovechamiento y conducta de los alumnos, con el fin de que el Profesor Dirigentes del Curso, pueda realizar las advertencias necesarias a este mismo o a sus representantes.
- c) Trabajar cordialmente con las Asociaciones de Áreas y el Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil, para fines de aplicar los planes y programas, así como las actividades técnico-pedagógicas establecidas.
- d) Unificar los criterios psico-pedagógicos que orienten a los profesores, , con el fin de atender la formación integral de la personalidad de los educados.
- e) Estudiar y analizar el comportamiento individual y del Pelotón, con fines de orientación; así como para calificar la Conducta Trimestral.
- f) Informar al Rector y al Consejo Orientación, a través de su presidente, de las actividades desarrolladas y de las dificultades técnico-pedagógicas y disciplinarias de los alumnos.
- g) Las Juntas de Curso sesionarán ordinariamente dos veces cada trimestre y luego de los Exámenes Finales, de Suspensión y Aplazamiento y en forma extraordinaria, cuando convoque el Rector o el Presidente; estas sesiones deberán realizarse fuera de las horas de clase.

## **DE LA JUNTA DE DIRECTORES DE AREAS**

- Es presidido por el Vicerrector.

- La asociación de Profesores por Áreas, son organismos, técnicos constituidos por los profesores especializados en cada área curricular, de entre quienes se elegirá su director y su secretario, para el período de un año lectivo.
- A la junta corresponde:
  - a) Elaborar los Programas Analíticos de las asignaturas del área, manteniendo la secuencia y graduación de los asuntos a tratarse.
  - b) Preparar pruebas de diagnósticos, a fin de detectar las lagunas programáticas, para iniciar el tratamiento del nuevo programa.
  - c) Seleccionar y recomendar los métodos activos que deben emplearse en el proceso de la enseñanza aprendizaje.
  - d) Unificar criterios y técnicas para la elaboración, aplicación y calificación de pruebas de rendimiento trimestral y final.
  - e) Presentar al Consejo Directivo, proyectos de reformas a los Planes y Programas de estudio.
  - f) Establecer coordinación con las Juntas de Curso y el Consejo de Orientación.
  - g) Cumplir con las demás actividades que le asignaren los directivos del plantel.
  - h) Las Junta de Directores de Áreas, tendrán sesiones de trabajo por lo menos una vez al mes, las mismas que deberán informar al rector, de los asuntos tratados.

## **DEL PERSONAL DOCENTE**

En nuestra Academia, los profesores desempeñarán sus funciones de acuerdo a Contratos Especiales debidamente legalizados por las autoridades de trabajo.

Son deberes y atribuciones de los profesores:

1. Asistir puntualmente al plante y desarrollar las clases de acuerdo con el horario, el plan de estudios y los programas vigentes.

2. Mantener el respeto y las buenas relaciones con las autoridades y los compañeros.
3. Preocuparse permanentemente por su mejoramiento profesional.
4. Responsabilizarse ante las autoridades de educación y padres de familia, por el buen rendimiento de los alumnos.
5. Constituirse ante sus alumnos en ejemplo permanente de cumplimiento, puntualidad y buena presentación.
6. El docente deberá llegar cinco minutos antes de su hora clase a la Academia
7. Utilizar en el trabajo docente, técnicas y recursos didácticos acordes con la materia, de suerte que contribuya al mejor desarrollo de la enseñanza aprendizaje.
8. Aprovechar toda circunstancia favorable para la práctica del civismo, de los principios morales y de las buenas relaciones, exámenes y más actos oficiales convocados por las autoridades competentes.
9. Asistir a las sesiones, exámenes y más actos oficiales convocados por las autoridades competentes.
10. Participar en los organismos y en las comisiones permanentes de la junta Directores de áreas que le fueren asignadas.
11. Llevar permanentemente el registro de asistencia, conducta y aspectos de evaluación de los alumnos en sus materias.
12. Poner en práctica las sugerencias técnico-pedagógicas impartidas por las autoridades y organismos del plantel.
13. Respetar la dignidad e integridad personal del alumno.

#### **DE LAS COMISIONES.**

Art. 26. Están conformadas por los profesionales nombrados y/o designados a la Academia Militar " Grad. Miguel Iturralde " ACMIL. El personal que labora en uno de los años de Educación Básica, Laboratorio, Salud, Recursos Pedagógicos, Orientación, Taller, otros, que el Consejo Técnico contemple en la Distribución de Trabajo, en el período de planificación anual de la Institución.

Art. 27. Cumplirán y harán cumplir las funciones y atribuciones contempladas en: la Ley y Reglamento General de Educación; Ley y Reglamento de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional; Ley y Reglamento de Servicio Civil y Carrera Administrativa; así como, acuerdos, resoluciones, dictámenes, disposiciones emitidas por la Institución o el Orden Superior.

#### **CAPITULO IV**

##### **DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO:**

La Sección Administrativa está conformada por los siguientes Dptos.:

- Inspección General
- Instrucción Militar
- Secretaría General.
- Financiero
- Los Servicios Generales.

##### **DEL INSPECTOR GENERAL**

Art. 28.- Es el único responsable ante el Rector del mantenimiento de la disciplina ley y orden del Instituto.

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y órdenes dictaminadas por los directivos del plantel.
- b) Estimular a los alumnos, para la correcta presentación personal y la buena conservación y aseo del local, mobiliario y material de enseñanza de la Academia.
- c) Llevar el Registro de Asistencia del personal.

- d) Presentar diariamente el parte de novedades del plantel, relativo a la asistencia de profesores y a la conducta y asistencia de los alumnos; así como del estado de salud de los mismos, cuando ésta exigiere inmediatamente atención médica.
- e) Notificar inmediatamente a los padres o representantes de los educados, la inasistencia o falta de puntualidad de aquellos.
- f) Informar oportunamente al rector, o a la autoridad que le subroge. Acerca de los acontecimientos e irregularidades disciplinaria ocurridas en el plantel.
- g) Sólo en ausencia del Sr. Rector, está autorizado para informar a los interesados, sobre la situación particular de un estudiante; caso contrario, lo hará siempre el máximo directivo del plantel.

#### **DEL JEFE DE INSTRUCTOR MILITAR**

Art. 29.- Laborará en Estricta coordinación con el Inspector General estará en conocimiento de todos los deberes y será el responsable ante el Rector en ausencia del Inspector General.

- a) Como Instructor, será el único responsable de la Instrucción Militar y más manifestaciones de carácter castrense que aplicamos en el Instituto.
- b) La organización, preparación y presentación de los actos Cívicos – patrióticos, serán de su incumbencia.
- c) Estimulará la noble emulación entre los Pelotones, para contribuir a la superación de cada curso, en su presentación, instrucción y disciplina.
- d) Demostrará ante sus subordinados su propia capacidad y experiencia y les inspirará confianza en la fortaleza de su carácter, adquiriendo sobre ellos, la autoridad moral que se necesita para dirigirlos y hacerlos afrontar con valor todo peligro.

## **DE LA SECRETARIA:**

La Secretaría será desempeñada por un profesional del ramo, siendo sus deberes los siguientes:

- a) Cumplir con las ocho horas diarias de labor y hacer uso de licencia anual por vacaciones, conforme a lo prescrito en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- b) Organizar, centralizar y mantener actualizada la estadística de su competencia y el archivo del plante.
- c) Atender la correspondencia oficial, de conformidad con las disposiciones legales.
- d) Conferir, previo Vto. Bno. Del Rectos, copias y certificaciones de acuerdo con el ámbito de su competencia.
- e) Suscribir con el Rector, los documentos de carácter estudiantil.
- f) Realizar las convocatorias escritas, de acuerdo con las disposiciones del Rector.
- g) Compilar y codificar en el plantel los documentos fundamentales de educación, tales como: decretos, leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos, circulares. Planes y programas de estudio, especialmente los que tengan relación con el Instituto.
- h) Llevar los libros, registros y formularios que oficialmente determine el Ministerio del Ramo y responsabilizarse de su integridad e inviolabilidad.
- i) En caso de dolo o adulteración de documentos el secretario será sancionado con la destitución, sin perjuicio de la acción penal correspondiente.
- j) Cumplir con las disposiciones Que provienen de la autoridades del plantel, previo conocimiento del Rector.
- k) Elaborar los Cuadros de Calificaciones y Antigüedades, Trimestrales y Finales, así como las Libretas de Calificaciones correspondientes.



## **DEL FINANCIERO.**

- El titular del Financiero será un profesional de la rama contable y caucionado, a cuyo cargo están los fondos y bienes del establecimiento.
- Son los deberes y atribuciones del Colector:
  - a. Cumplir con las horas de labor, especificadas en el Contrato pertinente.
  - b. Responsabilizarse de los bienes y recursos del plantel, de conformidad con las normas de control interno.
  - c. Mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles.
  - d. Cumplir con las demás funciones que le señalaren los directivos del plantel, previo conocimiento del Rector.

## **DE LOS SERVICIOS GENERALES.**

Art.30.- Está conformado por los conserjes, guardián, personal que realiza el aseo y/o cuidado de la Institución.

Art. 31.- Tienen las siguientes funciones:

- a. Las funciones y atribuciones contempladas en leyes, acuerdos, resoluciones, dictámenes, disposiciones, reglamentos y más.
- b. El trabajo realizarán según la distribución de ambientes que el Consejo Técnico, realice al inicio del Año Escolar.
- c. Mantener el aseo, conservación y seguridad de la planta física y/o ambientes asignados; así como, de los bienes de la Institución. Para el cumplimiento de esto último, se proporcionara la vivienda.
- d. Cuando la Institución requiera de sus servicios, para hacer llegar comunicaciones fuera del Establecimiento, lo cumplirá en el tiempo requerido.
- e. Realizara las citaciones al personal de la Institución, dentro del tiempo requerido por las autoridades del Orden Superior.

- f. Cumplir con las disposiciones impartidas por las autoridades del Orden Superior, y, que estén dentro de su competencia.
- g. Responder pecuniariamente por pérdidas, deterioros que ocurrieran en la Institución, que por supuesto hayan estado bajo su responsabilidad.

## **CAPITULO V.**

### **DE LOS ESTUDIANTES.**

Art. 32. Son educandos de la Academia Militar " Grad. Miguel Iturralde " ACMIL, los alumnos que hayan obtenido matrícula, según lo dispuesto en la Constitución, la Ley y Reglamento General de Educación; así como, acuerdos, resoluciones, dictámenes, disposiciones emitidas por la Institución o el Orden Superior.

Art. 33. Son deberes y derechos de los educandos a más de los contemplados en la Constitución, la Ley y Reglamento General de Educación; así como, acuerdos, resoluciones, dictámenes, disposiciones emitidas por la Institución o el Orden Superior:

Concurrir diariamente con el uniforme del Plantel.

- a. Sujetarse a las normas disciplinarias establecidas.
- b. Participar responsable y activamente en el proceso técnico - académico inherente a la función de estudiante.
- c. Guardar respeto y compostura según las condiciones de educando del plantel, de conformidad con el perfil ético institucional.
- d. Recibir orientación en sus dificultades y ser atendido en sus reclamos.
- e. Recibir estímulos de acuerdo a lo contemplado en la Constitución, la Ley y Reglamento General de Educación; así como, acuerdos,

resoluciones, dictámenes, disposiciones emitidas por la Institución, el Orden Superior o este Reglamento.

- f. Participar activamente en los grupos de educandos que cumplan acciones culturales, sociales, deportivas, recreacionales, salud, defensa civil y más, que vayan en bien propio, institucional y comunidad.
- g. Conservar las buenas condiciones de funcionamiento y presentación del edificio, aulas, mobiliario, laboratorios, talleres y más dependencias de la Institución.
- h. Justificar por intermedio de su representante legal, las inasistencias a clases y actos programados por el Establecimiento.
- i. La justificación por enfermedad se hará presentando el certificado médico conferido por el profesional de la Institución y/o con el visto bueno del mismo en el caso de traer el certificado de otro profesional de fuera del Plantel.
- j. Ser exonerados de las actividades de Educación Física, en caso de enfermedad o impedimento físico, para lo cual deberá presentar la documentación legal requerida.

Art. 34. Los educandos están prohibidos a más de las contemplados en la Constitución, la Ley y Reglamento General de Educación; así como, acuerdos, resoluciones, dictámenes, disposiciones emitidas por la Institución o el Orden Superior:

- a. Salir del aula, sin previo consentimiento del profesor.
- b. Entrar en aulas o lugares distintos a los que le fueran asignados.
- c. Postergar sin causa justificada los exámenes o cualquier otra prueba de evaluación.
- d. Abandonar el plantel durante la jornada de trabajo, sin el consentimiento del Director del Plantel.
- e. Destruir el edificio, los muebles, el material didáctico y más pertenencias de la Institución; de hacerlo, los educandos culpables,

están obligados a pagar el costo de reparación y/o la reposición, sin que esto obvie la sanción en conducta.

- f. Cometer actos fraudulentos en la realización de las pruebas de evaluación.
- g. Realizar actividades ajenas a la hora de clase.
- h. Dirigir o intervenir en actividades políticas o religiosas dentro de la Institución.
- i. Realizar actos que menoscaben el prestigio de la Institución.
- j. Atentar contra la dignidad, el buen nombre, el honor de compañeros o personas que trabajan en la Institución.
- k. Participar en juegos de azar y/o apostar dinero.
- l. Fumar o consumir bebidas alcohólicas y otros estupefacientes dentro y fuera del Plantel.
- m. Tener o mantener material pornográfico.
- n. Quebrantar los principios fundamentales de la educación, buenas costumbres, los valores cívicos y morales.
- o. Evadir uno o varios períodos de clase sin justificación alguna.
- p. Formar bares dentro de las aulas.
- q. Organizar bailes u otras actividades sociales fuera del Plantel, en nombre del Establecimiento.
- r. Organizar rifas internas y externas, sin autorización previa del Consejo Técnico.
- s. Realizar actividades comerciales dentro de la Institución.

Art. 35. Los educandos tendrán el siguiente uniforme.

- a. Mandil blanco. Que usarán dentro del Establecimiento.
- b. Pantalón kaki.
- c. Camisa KAKI.
- d. Pañoleta amarilla.
- e. Medias negras.

- f. Botín negros.
- g. Cristina Kaki
- h. Mochila negra

## **CAPITULO VI.**

### **DE LOS PADRES DE FAMILIA.**

Art. 36. La Academia Militar " Grad. Miguel Iturralde " ACMIL, contará con los siguientes comités de padres de familia

- a. Comité en cada paralelo de los años de Educación Básica de la Institución.
- b. Comité central de padres de familia de la Institución.

Art. 37. De la integración de los comités.

- a. El comité de padres de familia de cada paralelo, será nombrado de entre todos sus integrantes, el mismo que estará conformado por: Presidente, Vicepresidente, Secretario que será el docente del paralelo, Tesorero, tres vocales principales, tres vocales suplentes.
- b. El Comité Central de Padres de Familia de la Academia Militar " Grad. Miguel Iturralde " ACMIL, será nombrado de entre los presidentes de cada paralelo, el mismo que estará conformado por: Presidente, Vicepresidente, Secretario que será el de Consejo Técnico, Tesorero, tres vocales principales, tres vocales suplentes.

- Art. 38. El Director, Rector y Secretaria General de la Academia Militar " Grad. Miguel Iturralde " ACMIL, serán miembros natos del comité central de padres de familia.
- Art. 39. El objetivo fundamental de los comités será el de colaborar en la consecución de los fines educativos de la Institución. En ningún momento intervendrán en la toma de decisiones administrativas y técnico - académicas del Plantel.
- Art. 40. Además de las funciones y atribuciones contempladas en la Ley y Reglamento General de Educación; así como, acuerdos, resoluciones, dictámenes, disposiciones emitidas por la Institución, los comités de padres de familia cumplirán:
- a. Colaborar con las autoridades y personal docente de la Institución, en el desarrollo de las actividades y acciones educativas.
  - b. Realizar gestiones tendientes al mejoramiento de las condiciones físicas y materiales de la Institución.
  - c. Participar en programas y acciones comunitarias planificadas por la Institución.
  - d. Participar y cooperar con las autoridades y personal docente de la Institución, en actividades culturales, sociales y deportivas.
  - e. Integrar las comisiones a las que fueran designados por las autoridades de la Institución.
  - f. Proveer a sus representados, los uniformes y recursos necesarios para el trabajo educativo.
  - g. Asistir obligatoriamente y con puntualidad a los actos y reuniones convocadas por las autoridades y/o personal docente de la Institución.
  - h. Controlar la asistencia y las tareas escolares de sus representados.
  - i. Concurrir periódicamente a la Institución, con el fin de constatar el rendimiento y disciplina de sus representados.

- j. Mantener buenas relaciones humanas con las autoridades, docentes, personal administrativo, conserjes de la Institución.
- k. Justificar oportunamente el atraso e inasistencia de sus representados ante el Director y/o el profesor respectivo.
- l. Presentarse en forma inmediata ante el Director y/o el profesor respectivo, cuando sea requerido por algún motivo o gestión.
- ll. Controlar a su representado para que no desperdicie el tiempo libre en actividades inútiles y/o que no concurren a lugares nada recomendados para un buen desempeño escolar.
- m. Dar ejemplo de buen comportamiento en el hogar, para así complementar las labores desarrolladas en la Institución.
- n. Mantenerse informado de las disposiciones impartidas por las autoridades y docentes de la Institución, relacionadas con el desarrollo educativo.

## **CAPITULO VII**

### **DE LOS ESTIMULOS Y SANCIONES.**

#### Art. 431

- a. Los mejores alumnos serán reconocidos con las mejoras antigüedades y serán merecedores a recibir becas de estudio como también el del ser líderes (brigadieres) de sus respectivos paralelos
- b. Los docentes, personal administrativo, conserjes y docentes, serán estimulados anualmente en el día de conmemoración de la fundación de la Institución, de acuerdo a lo que establecen las leyes, reglamentos, acuerdos, resoluciones, dictámenes, disposiciones emitidas por la Institución y más, para el sector educativo.

## **CAPITULO VIII**

## **DISPOSICIONES TRANSITORIAS.**

Art. 42. Este Reglamento Interno, entrará en vigencia una vez que sea aprobado por la Dirección Provincial de Educación Hispana de Cotopaxi.

Art. 43. El Reglamento Interno, tendrá su aplicación total, en el momento que el Ministerio de Educación y Cultura, a través de la Dirección Provincial de Educación Hispana de Cotopaxi, dote ala Unidad Educativa Bilingüe "Grad. Miguel Iturralde" ACMIL, de los recursos humanos profesionales, talleres y más elementos indispensables para el servicio educativo. Caso contrario se irá poniendo en vigencia según se de la implementación de los años de estudio y equipamiento para Educación Básica y Bachillerato.

Art. 44. Los casos no constantes en este Reglamento se someterán a las resoluciones que adopte la Junta General de la Institución y/o contemplados en la Constitución, la Ley y Reglamento General de Educación; Ley y Reglamento de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional; así como, acuerdos, resoluciones, dictámenes, disposiciones emitidas por la Institución o el Orden Superior.

Art. 45. Para reformas posteriores, los procedimientos serán los contemplados en el orden legal vigente en el país.

## **2.6 DESCRIPCION DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD**

Los sistemas de calidad pueden lograr y asegurar, bajo ciertas condiciones de funcionamiento, permanencia, estabilidad y equilibrio dinámico adecuado, que propicien incrementar su poder y capacidad de funcionamiento, su calidad y productividad competitiva. Constituye la capacidad homeostática institucional, es



importante preservar y propiciar la fortaleza institucional y reducir las limitaciones, amenazas y posibilidades de riesgo.

Los requisitos de la norma EFQM son los siguientes

## **AGENTES**

### **1. Liderazgo.-**

“Un líder eficaz no es alguien a quien se le quiera o admire. es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido, la popularidad no es liderazgo, los resultados si lo son”<sup>12</sup>

“Se entiende por liderazgo el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables, a cualquier nivel, para guiar el establecimiento hacia una gestión de calidad”<sup>13</sup>

Este criterio entre otras cosas refleja como todos los miembros que asumen una responsabilidad sea cual fuere el nivel en el que se encuentren impulsen, apoyen la cultura de la calidad como un proceso de mejoramiento continuo aplicado a la institución, aquí se mide el desarrollo de valores, el conocimiento de los principios de la calidad total su comunicación y aplicación en el centro educativo, la capacitación permanente, el cambio de actitud, su capacidad para escuchar, su predisposición por difundir y comprometerse con la calidad su capacidad para revisar la efectividad de su liderazgo entre otros

### **2. Política y estrategia.-**

Este criterio se refiere al desarrollo de una cultura organizacional a través de definir la visión, misión, valores y dirección estratégica del centro, al logro y

*generación de un sentido de pertenencia institucional y su incidencia en la*  
<sup>12</sup> R Beckhard. El líder del futuro pág. 12

<sup>13</sup> CECE. Programa de implantación de un modelo de calidad para centros educativos y de formación pág. 77

La visión es el estado deseado a alcanzar en un futuro.

La misión es la razón mas noble del por que existe la institución.

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

La dirección estratégica constituye la orientación a mediano plazo de los planes y objetivos con el fin de lograr su misión y alcanzar su visión a largo plazo mediante los planes anuales de trabajo

Aquí se da mucha importancia al como se comunica las estrategias y planes a todo el personal, su aseguramiento de conocimiento, la convergencia de todo el personal hacia la misión, visión y valores institucionales, lo que permite el establecimiento de prioridades

### **3. Gestión del Personal.-**

Este criterio se basa en el desarrollo del talento humano, para lograr niveles de productividad y competitividad.

Personal “Es cualquier persona, sea cual sea su responsabilidad y su especialidad, que presta su servicios”<sup>14</sup>

Este elemento busca la selección y desarrollo del personal para cubrir las necesidades del centro, organiza al personal de acuerdo con la oferta educativa y la planificación del establecimiento, evalúa la capacitación del personal, su formación y desarrollo, mejora el trabajo del personal con las innovaciones,

<sup>14</sup> CECE. Programa de implantación de un modelo de calidad para centros educativos y de os formación pág. 86

#### **4. Recursos.-**

En este criterio se define como el establecimiento gestiona, utiliza y conserva sus recursos de una forma eficaz y eficiente en apoyo de su proyecto educativo y su estrategia, en otras palabras como se financia eficazmente y como se optimiza el análisis financiero interno, si se distribuye los recursos financieros de acuerdo a la planificación institucional, si se establecen costos de calidad, si se tiene un plan de contingencia y se promueve la autogestión financiera, es importante la evaluación de las decisiones de inversión así como la revisión y mejora de las políticas financieras, el buen uso de los edificios, equipos y otros recursos.

#### **5. Procesos.-**

Son todas las actividades encaminadas a que el centro genere valor agregado para sus clientes a través de la gestión del sistema de calidad y los procesos.

Sistema de Calidad “es el conjunto de actividades definidas, desarrolladas, evaluadas y mejoradas por el establecimiento, para asegurar que los servicios que presta, en especial la enseñanza aprendizaje y formación de los alumnos, satisfacen las necesidades de los clientes, los procesos se definen como el conjunto de actividades, concatenadas que van añadiendo valor, y que sirven para lograr los resultados educativos y del resto de los servicios que presta la institución”<sup>15</sup>

En un establecimiento educativo habrá una serie de procesos que necesitaran ser dirigidos y mejorados, entre esos procesos habrá unos que se consideren claves para el éxito, para identificar, evaluar y mejorar los procesos es

<sup>15</sup> CECE. Programa de implantación de un modelo de calidad para centros educativos y de formación pág. 98

En este apartado se investiga si se satisfacen las necesidades de sus clientes, supera las expectativas de la sociedad, apoya activamente aquellos objetivos que orientan hacia los clientes, busca un compromiso con los proveedores, promueve el establecimiento de bases de datos con información proveniente tanto del medio externo como del interno con miras a mejorar sus servicios, mide y controla la satisfacción de sus clientes

## **RESULTADOS**

### **6. Satisfacción del Cliente.-**

Lo que busca este criterio es saber que resultados está obteniendo el centro con relación a la satisfacción de sus clientes externos.

Cliente es “el que se beneficia directamente de las actividades del centro. Se entenderá por cliente al alumno y su familia, también se consideran clientes las instituciones y las empresas a las que se integren los alumnos, así como el grupo social del que formen parte,”<sup>16</sup>

Existen dos formas de medir la satisfacción de los clientes, una en forma directa las mismas que se identifican con las percepciones de los clientes hacia el centro por tanto tienen un carácter subjetivo, y la otra en forma indirecta cuya sustentación es en aspectos complementarios y sus mediciones son de carácter objetivo.

La referencia de este indicador se basa en las expectativas generadas por el proyecto educativo, la confianza en el establecimiento, la satisfacción de pertenencia, la sensibilidad y flexibilidad del personal a la hora de atender a los alumnos y a las familias, la comunicación entre el centro educativo y los

<sup>16</sup> CECE. Programa de implantación de un modelo de calidad para centros educativos y de formación pág. 104

## 7. Satisfacción del Personal.-

El estudio se centra en los resultados que obtiene el centro con relación a la satisfacción de su personal.

Personal se define como “cualquier persona, sea cual sea su especialidad, empleada por el establecimiento u organización de la que dependa dicha institución.”<sup>17</sup>

Existe dos formas de medir la satisfacción del personal de un centro educativo; en forma directa las mismas que identifican las percepciones del personal valoradas bajo un carácter subjetivo y las indirectas se basan en aspectos complementarios y son valoradas en forma objetiva

Este criterio basa su información en el ambiente de trabajo, la comunicación entre directivos y personal, las perspectivas de desarrollo profesional, el reconocimiento, las condiciones laborales su participación en los planes del centro y en su desarrollo, la participación en los procesos de mejora, trato justo y equitativo, lealtad para con la institución entre otros

<sup>17</sup> CECE. Programa de implantación de un modelo de calidad para centros educativos y de formación pág. 108

## 8.

Se refiere a la obtención de los resultados del centro educativo y su rendición de cuentas en la sociedad a la cual sirve. Este criterio presentara resultados respecto al impacto que el establecimiento educativo tiene en la comunidad en la que opera

Entre otras cosas mide la participación del centro en la comunidad y su incidencia, el comportamiento de los alumnos en el exterior, el nivel académico, cultural y deportivo en el entorno, el impacto de las relaciones con otras instituciones, la extensión comunitaria, la percepción que tiene la

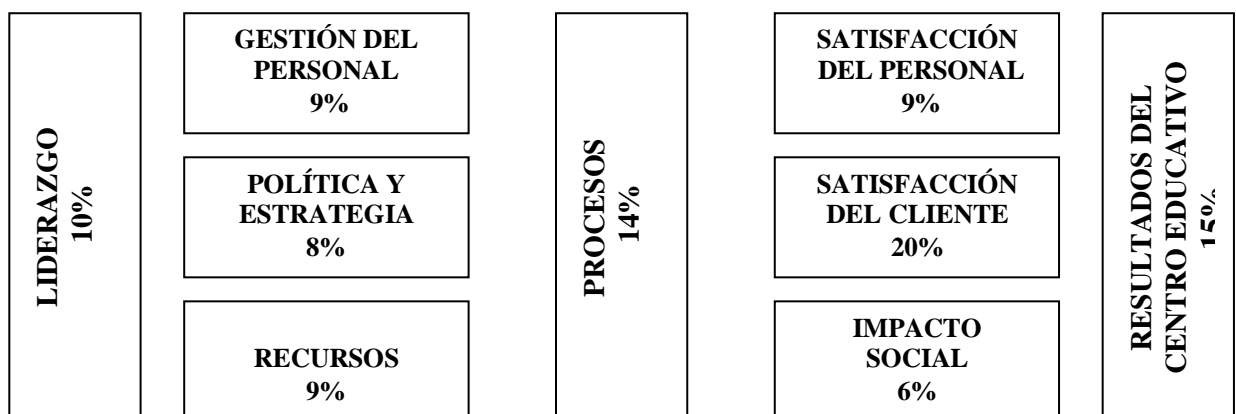
sociedad acerca del centro, reconocimientos hechos por los distintos sectores de la sociedad.

### 9.- Resultados del Centro Educativo.-

Los resultados son cualquier efecto o producto educativo, de gestión a corto, mediano y largo plazo, que contribuya al desarrollo social, que sea medible producto de la ejecución de sus políticas, estrategias en definitiva de su planificación así como del desarrollo de sus procesos. Los resultados se presentan mediante datos que prueben la eficacia y la eficiencia de los resultados educativos y de los servicios prestados, estos datos serán de tipo económico pudiendo ser el caso la medición del rendimiento de los índices financieros, el estado de resultados, el flujo de caja, el rendimiento de las inversiones, la gestión de recuperación de cartera, la rentabilidad, la valoración del centro, así como de parámetros académicos, culturales y deportivos, pudiendo ser indicadores incremento en la tasa de matrículas, la cultura organizacional y el sentido de pertenencia institucional, el grado de consecución de los objetivos.

**FIGURA NO. 3**

**EFQM: EUROPEAN FOUNDATION QUALITY MANAGEMENT  
MODELO EFQM**



### 2.7 DEFINICIONES ( GLOSARIO UTILIZADO ISO 8402 )

## **TERMINOS GENERALES:**

### **ENTIDAD ITEM.-**

Algo que se puede describir y considerar en forma individual.

**Nota:** Una entidad puede ser, por ejemplo:

- Una actividad o un proceso
- Un producto
- Una organización), un sistema o una empresa.
- O una combinación de lo anterior.

### **PROCESO.-**

Un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman entradas en salidas.

**Nota:** Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

### **PROCEDIMIENTO.-**

Una manera especificada de efectuar una actividad.

#### **Notas:**

- a. En muchos casos los procedimientos están documentados (por ejemplo, los procedimientos del sistema de calidad.
- b. Cuando un procedimiento está, es preferible el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”.

- c. Un procedimiento escrito o documentado generalmente contiene: los propósitos y el alcance de una actividad; lo que se debe hacer y quién lo debe hacer; cuándo, en dónde y cómo se debe hacer; qué materiales, equipos y documentos se deben usar; y cómo se controlará y se registrará y dicho procedimiento.

### **PROCEDIMIENTO.-**

El resultado de actividades o procesos

1. Un producto el servicio, el hardware, los materiales procesados, el software, o una combinación de ellos.
2. Un producto puede ser tangible (por ejemplo ensambles
3. Un procedimiento escrito o documentado generalmente contiene: los propósitos y el alcance de una actividad; lo que se debe hacer y quién lo debe hacer y cómo se debe hacer; qué materiales, equipos y documentos se deben usar; y cómo se controlará y se registrará dicho procedimiento.

### **PRODUCTO.-**

El resultado de actividades o procesos

#### **Notas:**

1. Un producto incluye el servicio, el hardware, los materiales procesados, el software, o una combinación de ellos.
2. Un producto puede ser tangible (por ejemplo ensambles o materiales procesados) o intangible (por ejemplo información o conceptos) o una combinación de ambas cosas.



3. Un producto puede ser intencional (por ejemplo para ofrecerlo a los clientes) o no intencional (por ejemplo efectos contaminantes o no deseados)

### **SERVICIO.-**

Los resultados generados por las actividades en la interrelación entre el proveedor y el cliente y por las actividades internas del proveedor para atender las necesidades del cliente.

### **Notas**

1. El proveedor o el cliente se pueden representar en la interrelación, por personal o equipos.
2. Las actividades del cliente en la interrelación con el proveedor pueden ser esenciales para la prestación de servicio.
3. El suministro o uso de suministro tangibles pueden formar parte de la prestación de servicios.
4. Un servicio puede estar ligado con la manufactura y el suministro de producto tangible.

### **PRESTACIÓN DEL SERVICIO.-**

Aquellas actividades del proveedor necesarias para suministrar el servicio.

### **ORGANIZACIÓN.-**

Una compañía, corporación, firma, empresa o institución, o parte de las mismas, constituidas como sociedad o no, pública o privada que tiene sus propias funciones y su propia administración.

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.-**

Las responsabilidades, autoridades y relaciones dispuestas en un modelo, a través del cual una organización efectúa sus funciones.

### **CLIENTE.-**

El receptor de un producto suministrado por el proveedor.

#### **Notas:**

1. En una situación contractual el cliente se puede denominar comprador.
2. El cliente puede ser por ejemplo el consumidor final, usuario, beneficiario o comprador.
3. El cliente puede ser externo o interno a la organización.

### **PROVEEDOR.-**

La organización que suministra un producto al cliente.

#### **Notas:**

1. En una situación contractual, el proveedor se puede denominar contratista.
2. El proveedor puede ser por ejemplo el productor, el distribuidor, el importador, el ensamblador o la organización de servicio.
3. El proveedor puede ser externo o interno a la organización.

### **COMPRADOR.-**

El cliente en una situación contractual.

**Nota:** En ocasiones se hace referencia al comprador como la “segunda parte comercial”.

### **CONTRATISTA.-**

El proveedor en una situación contractual.

**Nota:.** En ocasiones se hace referencia al contratista como la “primera parte comercial”

### **SUBCONTRATISTA.-**

La organización que suministra un producto al proveedor.

#### **Notas:**

1. En el idioma inglés, el contratista también se puede denominar subproveedor.
2. En el idioma francés, el subcontratista también se puede denominar “subcontratante”

## **TERMINOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD**

### **CALIDAD**

La totalidad de las características de una entidad que le otorga su aptitud para satisfacer necesidades explícitas o implícitas.

#### **Notas:**

1. En una situación contractual o en un ambiente reglamentario, tal como el campo de la seguridad nuclear se especifican las necesidades, mientras que

en otros ambientes, es necesario identificar y definir las necesidades implícitas.

2. En muchos casos las necesidades se pueden cambiar con el tiempo; esto implica una revisión periódica de los requisitos de calidad.
3. Generalmente las necesidades se expresan como características con criterios específicos. Las necesidades pueden incluir, por ejemplo, aspectos de funcionamiento, facilidad de uso seguridad de funcionamiento (disponibilidad, confiabilidad, facilidad de mantenimiento), seguridad, aspectos relacionados con el ambiente, aspectos económicos y estéticos.
4. El término calidad no se utiliza como término aislado para expresar un grado de excelencia en un sentido comparativo; tampoco se usa en un sentido cuantitativo para evaluaciones técnicas. Para expresar estos significados se debe usar un adjetivo calificativo. Por ejemplo. Se puede utilizar los siguientes términos:
  - a) “Calidad relativa” en el caso en que las entidades estén jerarquizadas según su “grado de excelencia” o en forma “comparativa” (no se debe confundir con el grado).
  - b) “Nivel de calidad” en un “sentido cuantitativo” (según se usa en la forma de muestras para aceptación o rechazo) y “medida de la calidad” en el caso en que se efectúen evaluaciones técnicas precisas.
5. El logro de una calidad satisfactoria implica todas las etapas del ciclo de calidad como un todo. Las contribuciones a la calidad de estas diversas etapas a veces se identifican en forma separada a fin de destacarlas por ejemplo la calidad debida al diseño del producto, la calidad debida a la conformidad con determinada norma, la calidad debida al respaldo para el producto a lo largo de su ciclo de vida.

6. En algunos casos se hace referencia a la calidad como la característica de ser “apto para el uso” o “apto para el propósito o “satisfacción del cliente” o “conformidad con los requisitos”. Estas sólo representan ciertas facetas de la calidad, como se definió antes.

## **INSPECCION**

Una actividad tal como medir, examinar, ensayar o calibrar una o más características de una entidad, y comparar los resultados con requisitos especificados para así establecer si se logra la conformidad en relación con cada característica.

### **Notas:**

1. En el idioma Francés el término “inspección” puede designar una actitud de observación continua de la calidad, llevando a cabo dentro de un marco de una misión bien definida.
2. La definición anterior se aplica para los propósitos de las normas de calidad. El término “inspección” se define en forma diferente en la NTC 3113.

## **TÉRMINOS RELACIONADOS CON EL SISTEMA DE CALIDAD**

### **ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD**

Todas las actividades de la función gerencial que determina la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades y que los ponen en práctica por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad dentro del sistema de calidad.

**Notas:**

1. La Administración de la calidad es una responsabilidad de todos los niveles de la administración, pero debe ser conducida por la alta gerencia. Su implementación implica a todos los miembros de la organización.
2. En la administración de la calidad se toman en consideración los aspectos económicos.

**CONTROL DE LA CALIDAD**

Las técnicas y las actividades operacionales que se usan para cumplir los requisitos de calidad.

**Notas:**

1. El control de la calidad comprende las técnicas y las actividades operacionales destinadas a controlar un proceso y a eliminar causas de desempeño no satisfactorio en todas las etapas del ciclo de la calidad para así lograr la eficiencia económica.
2. Algunas actividades de control de la calidad y de aseguramiento se interrelacionan.

**ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

Todas las actividades planificadas y sistemáticas implementadas dentro del sistema de calidad y evidencias como necesarias para dar adecuada confianza de que una entidad cumplirá los requisitos de calidad.

**Notas:**

1. Hay propósitos tanto internos como externos respecto al aseguramiento de la calidad.
  - a) Aseguramiento interno de la calidad: dentro de una organización, el aseguramiento de la calidad le da confianza a la gerencia.
  - b) Aseguramiento externo de la calidad: en situaciones contractuales o de otra índole, el aseguramiento de la calidad les da confianza a los clientes.
2. Algunas actividades del control de la calidad y del aseguramiento de calidad están interrelacionadas.
3. Si los requisitos de calidad no reflejan plenamente las necesidades del usuario, es posible que el aseguramiento de la calidad no brinde la confianza apropiada.

## **SISTEMA DE CALIDAD**

La estructura organizacional, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implementar la administración de la calidad.

### **Notas:**

1. Es conveniente que el sistema de calidad no sea más extenso que lo necesario para cumplir los objetivos de calidad.
2. El sistema de calidad de una organización se diseña primordialmente para satisfacer las necesidades administrativas internas de dicha organización. Es más amplio que los requisitos de un cliente en particular que sólo evalúa la parte del sistema de calidad que le interesa.

3. Para propósitos de evaluación de calidad contractuales u obligaciones es posible que se requiera demostrar la implementación de elementos identificados del sistema de calidad.

## **ADMINISTRACIÓN TOTAL DE LA CALIDAD**

Un enfoque de administración de una organización, centrado en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros y buscando el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y los beneficios para los miembros de la organización u para la sociedad.

### **Notas:**

1. Por “todos sus miembros”, se entiende el personal en todos los departamentos y en todos los niveles de la organización.
2. El liderazgo fuerte y persistente de la alta gerencia y la educación y entrenamiento de todos los miembros de la organización, son esenciales para el éxito de este enfoque.
3. En la administración total de la calidad. El concepto de calidad se refiere al logro de todos los objetivos gerenciales.
4. El concepto de “beneficios para la sociedad” implica el logro de los “requisitos de la sociedad”
5. La administración total de la calidad (TQM) o algunos de sus aspectos a veces se denominan “calidad total”, “CWQC” ( por la frase en inglés “company wide quality control), “TQC” (por la frase en inglés “total quality control”), etc.



## **MANUAL DE CALIDAD**

Un documento que enuncia la política de calidad y que describe el sistema de calidad de una organización.

### **Notas:**

1. Un manual de calidad se puede referir a la totalidad de las actividades de una organización o únicamente a una parte de ellas. El título y el alcance del manual refleja el campo de aplicación.
2. Un manual de calidad normalmente contendrá los siguientes aspectos, o al menos se referirá a ellos:
  - a) Política de calidad
  - b) Las responsabilidades, la autoridad y las interrelaciones del personal que dirige, efectúa, verifica o revisa el trabajo que afecta a la calidad
  - c) El sistema de calidad los procedimientos y las instrucciones.
  - d) Disposiciones para revisar, actualizar y controlar el manual.
3. Un manual de calidad puede variar en profundidad y formato para adaptarse a las necesidades de una organización. Puede estar constituido por más de un documento. Dependiendo del alcance del manual, se puede utilizar un calificativo, por ejemplo; “manual de administración de la calidad”

## **2.8 GUIA PARA EL MANUAL DE CALIDAD**

Un Manual de Calidad debe referirse a los procedimientos documentados del sistema de la calidad, destinados a planificar y administrar en su conjunto las actividades que inciden sobre la calidad dentro de una organización, el presente manual considera todos los elementos aplicables de la norma del sistema de calidad requeridos para una organización, para empresas de todos los tipos y tamaños, en el caso particular el sistema de calidad utilizado es el modelo europeo de calidad EFQM adaptado a centros educativos, al ser la Academia Militar Grad. Miguel Iturralde una Institución educativa se ha seleccionado este sistema.

La primera parte del manual apartados del 2.1 al 2.7 contiene información sobre la organización para la cual se aplica el manual, define la aplicación de los elementos del sistema de la calidad, se detalla la información general, nombre, sitio, localización, medios de comunicación, línea de negocios, descripción de los antecedentes historia y tamaño de la organización, se formula las políticas y objetivos de la calidad, se hace una descripción de la organización a través del orgánico estructural y funcional, se procede a describir los elementos del sistema de calidad utilizado, se realiza un glosario de términos utilizados en el manual con sus respectivas definiciones según la norma ISO 8402.

La segunda parte del manual apartados del 3.1 al 3.1.8 se refiere a los procedimientos del sistema bajo la terminología de ISO 9000 y forman la parte básica de la documentación del sistema de calidad.

Un procedimiento es un documento que describe, con el grado de detalle necesario, el modo de realizar las actividades principales del sistema de calidad aquí se identifican las tareas y los responsables de la misma. La

estructura de un procedimiento suele contener los siguientes elementos: Objetivo, alcance, políticas, desarrollo.

La tercera parte del manual apartados del 4.1 al 4.2 es en el que se encuentran las instrucciones de trabajo, estos documentos son descripciones, con el máximo nivel de detalle; de tareas u operaciones muy específicas dentro de la organización, muchas veces referidas al proceso productivo, estos documentos están concebidos para ser usados por los niveles operativos es decir por los que realizan las tareas. Por ultimo el apartado 5.1 se refiere a la matriz de documentos en donde se encuentra el plan operativo de implementación del sistema de calidad.

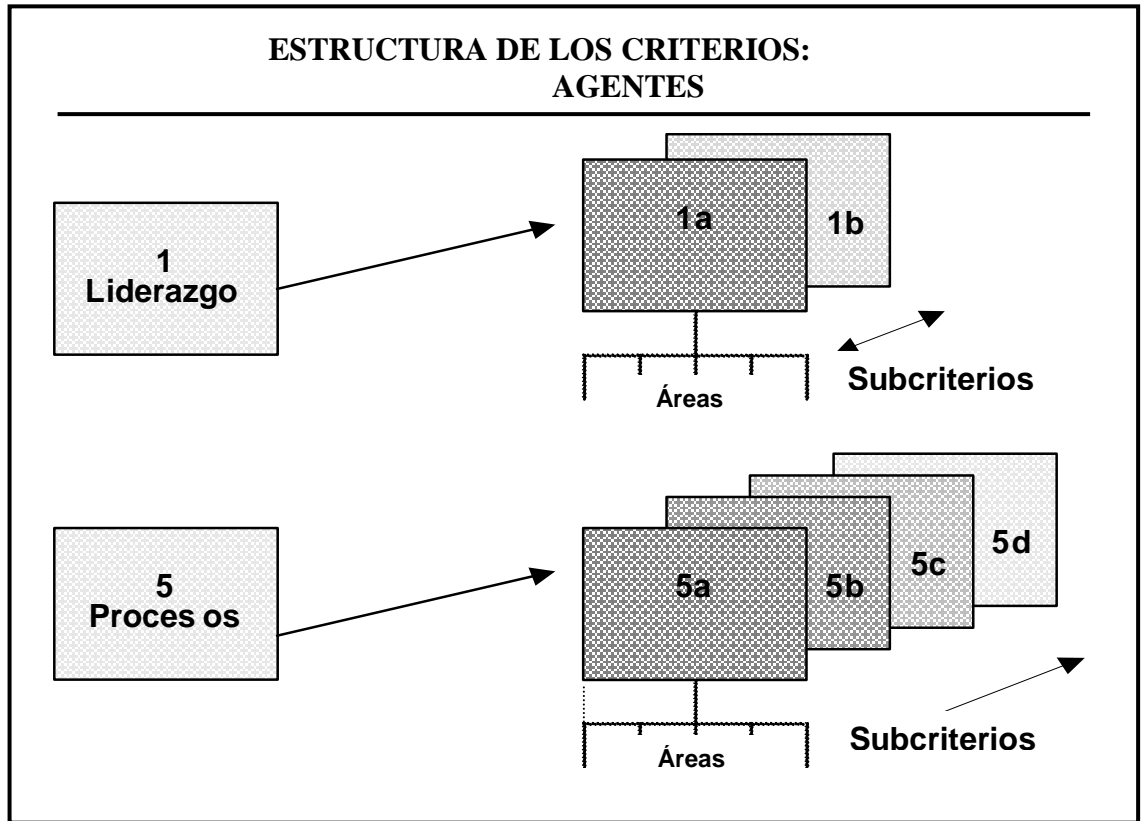
## **2.9 MATERIAL DE SOPORTE**

Para llegar a establecer que procesos deben ser documentados se aplica la herramienta gerencial de autoevaluación que trata sobre el estudio en profundidad de una organización con el fin de puntuarla con arreglo a un modelo, en el caso de la presente investigación, el modelo de mejora continua de la calidad, adaptación del modelo europeo para centros educativos, los resultados de estos análisis indican los puntos fuertes y áreas de mejora y sirven de base para la estrategia y planes de mejora futuros, así como para documentar la solicitud de certificaciones y premios

### **2.9.1 CRITERIOS DEL GRUPO DE AGENTES**

Los agentes (criterios1-5) se refiere a como logra la organización sus resultados dividiéndose cada criterio en varios subcriterios con igual valoración, para lo cual es importante saber como enfoca la organización cada subcriterio y hasta que punto se ha desplegado o implantado ese enfoque a todos los niveles de la organización y en todas las áreas y actividades relevantes.

**FIGURA NO. 4**



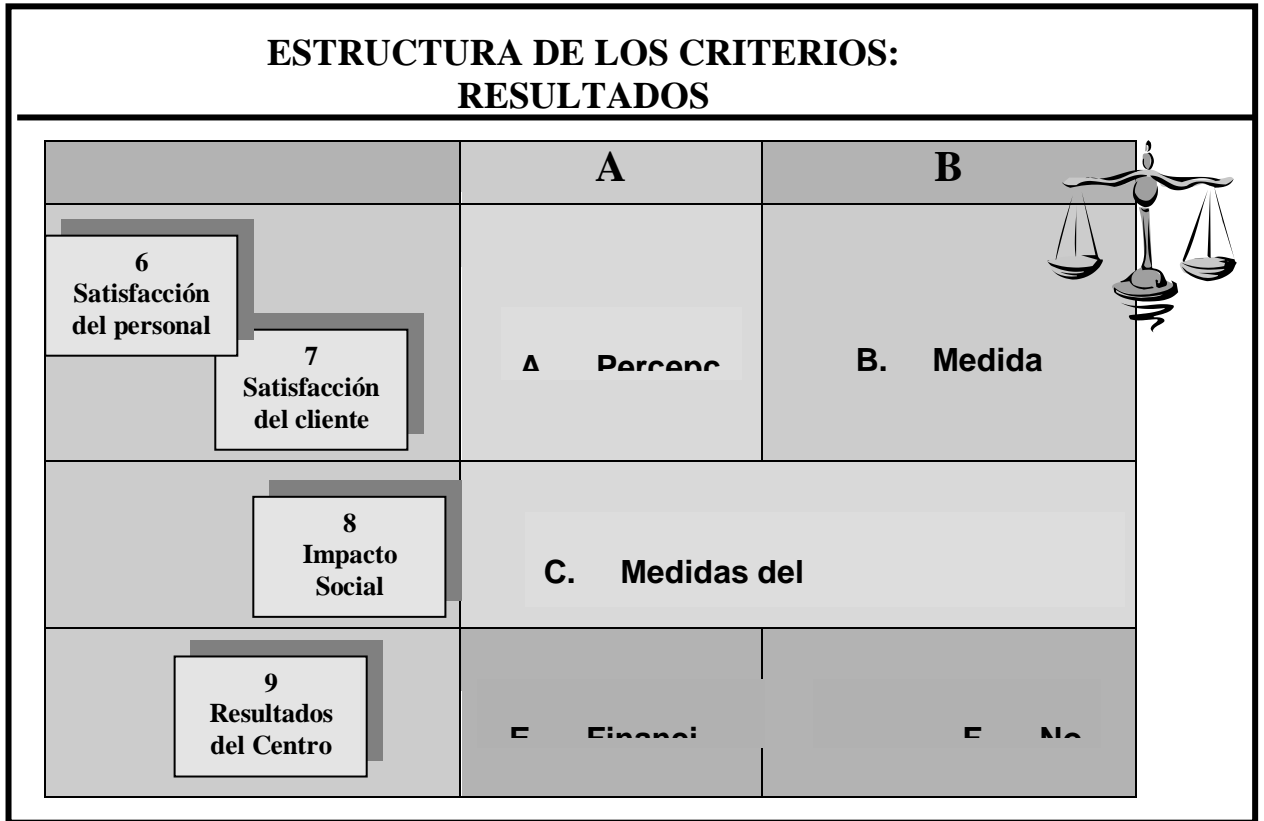
### **2.9.2 CRITERIOS DEL GRUPO DE RESULTADOS**

Los criterios del grupo de resultados 6 al 9 y sus subcriterios se refieren a que ha conseguido o esta logrando la organización.

Los criterios 6, 7, y 9 constan de dos subcriterios, mientras que el criterio 8 no esta subdividido, la distribución de puntos es la siguiente:

El subcriterio 6a tiene un peso del 75% de los puntos asignados al criterio; el 6b el 25% restante, similar con los subcriterios 7a y 7b, el criterio 8 no esta subdividido, y los subcriterios 9a y 9b tienen cada uno un peso del 50% de los puntos asignados al criterio

**FIGURA No. 5**



### 2.9.3 PROCESO DE PUNTUACIÓN

Los criterios serán evaluados por un equipo de tres a cinco evaluadores que constituyen el equipo de mejora, teniendo como referente los formatos de la norma EFQM, los evaluadores asignaran los puntos correspondientes a cada subcriterio y consensuaran la puntuación final la misma que puede alcanzar un máximo de 1000 puntos

### 2.9.4 PUNTUACIÓN DE LOS CRITERIOS AGENTES

Cada uno de los subcriterios de los diferentes criterios del grupo de agentes se evalúan de acuerdo a su enfoque y despliegue.

El enfoque se refiere a los métodos que la institución utiliza para abordar cada subcriterio, para otorgar la puntuación se debe tener en cuenta, la adecuación de los métodos, herramientas y técnicas utilizadas, hasta que punto el enfoque es sistemático y esta basado en la prevención, la utilización de ciclos de revisión y el acierto o éxito con que la organización implanta las mejoras derivadas de las revisiones periódicas.

El despliegue hace referencia al grado de implantación de cada subcriterio en la organización, la puntuación se otorga en función del grado de implantación vertical y horizontal del enfoque en todos los procesos relevantes y en todos los productos o servicios relevantes.

Los evaluadores utilizan la tabla 1 que se encuentra en la sección Anexos para puntuar de manera independiente los porcentajes asignados al enfoque y al despliegue, se calcula entonces el porcentaje global.

## **2.9.5 PUNTUACION DE LOS CRITERIOS RESULTADOS**

Cada uno de los elementos del grupo de resultados se puntúa en función de la magnitud (nivel de excelencia) y alcance (ámbito de aplicación) de los resultados presentados.

Para puntuar el grado de excelencia de los resultados, se consideran:

- Las tendencias positivas y /o el mantenimiento de unos buenos resultados
- Las comparaciones con objetivos propios
- Las comparaciones con organizaciones externas y

- La evidencia de que los resultados son consecuencia de sus esfuerzos

Para puntuar el ámbito de aplicación de los resultados se tendrá en cuenta:

- Hasta que punto los resultados cubren todas las áreas relevantes de las actividades y
- Hasta que punto se presenta una gama completa de resultados relevantes para el subcriterio correspondiente y existe una lógica detrás de la elección de dichos resultados.

Los evaluadores utilizan la tabla 2 en la sección Anexos para calcular el porcentaje asignado a los resultados y al ámbito de aplicación, se calcula entonces el porcentaje global y se convierte en puntos de acuerdo con los valores indicados en el modelo EFQM

De lo indicado, en lo que tiene que ver con la parte documental del manual se realizó una auto evaluación a la estructura organizacional de la Academia Militar Grad. Miguel Iturralde, de acuerdo a cada una de las variables del sistema de calidad EFQM motivo de este estudio, en la que participaron todo el personal directivo y docente de esta institución, aportando nuevos conocimientos se analizó a fondo de la situación actual de la institución a fin de mejorar, se trabajó en equipo, hubo importante participación activa de todos los integrantes en busca de la mejora continua, se utilizó la técnica del meta plan como metodología para identificar áreas de mejora. Una vez realizada la auto evaluación Institucional se procedió a priorizar las áreas de mejora. Con estos resultados se identificaron áreas de mejora común, y dentro de ellas los procesos a mejorar, los mismos que fueron documentados en los procedimientos del sistema.

El espíritu del modelo EFQM es lograr el mejoramiento continuo de las organizaciones por medio de la auto evaluación ya que esta metodología permite trabajar en orden todos los criterios de la norma, e intenta anotar los puntos fuertes, las áreas de mejora, los factores claves de éxito y las evidencias de cada criterio, con la utilización de los formatos Anexo C para las puntuaciones individuales y Anexo D de grupo lo que fruto de la investigación se lograron los resultados adjuntos y la puntuación del centro Anexo E, los procesos y las áreas de mejora priorizadas según Anexo F de la presente investigación.

Una vez priorizados los campos a mejorar se constituyeron cuatro grandes áreas de mejora siendo estas compromiso del cliente con la cultura organizacional, desarrollo del talento humano, mejorar la gestión financiera y mayor participación del personal, aglutinando aquellas sub áreas que por su similitud permitan ser tratadas en un solo grupo, el objetivo fundamental de estas áreas son el de concretar procesos de mejora que se clasifiquen con cada uno de los criterios y variables del sistema de calidad .

## **TABLA No. 5**

### **RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN**

**CENTRO: \_Miguel Iturralde CRITERIO: 1 (LIDERAZGO) FECHA 28-10-03**

<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
Directivos capacitados	Contratación del la implantación del Modelo EFQM
Compromiso para liderar la educación en los campos académico, cultural y deportivo	Capacitación a docentes y padres de familia
Logros académicos y deportivos	Trofeos y registro de calificaciones
Búsqueda del sello de calidad	
Buena imagen institucional	



<b>ÁREAS DE MEJORA</b>	<b>ACCIONES</b>
Implementar la capacitación interna	
Elaborar un orgánico funcional y un manual de procedimientos	
La comunicación en todas las áreas	
Desarrollar iniciativas de mejora	
Difundir la reglamentación interna	
Adecuar los medios del centro para apoyarla	
Misión, Visión y Valores	
Diseñar mecanismos para mejorar el liderazgo	

**CRITERIO: 2 (POLÍTICA Y ESTRATEGIA)**

<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
El Centro ha definido su Misión, Visión y Valores coherentes	Plan estratégico de largo alcance
	Proyecto educativo
<b>ÁREAS DE MEJORA</b>	<b>ACCIONES</b>
Medir los resultados de la aplicación de las políticas y estrategias en función de los objetivos de mejora	
Asegurar que han sido asumidos por todo el personal las políticas y estrategias	
Establecer indicadores para conocer el grado de consecución de la Misión, Visión y valores	
Implementar un método para garantizar la aplicación de la política y estrategia institucional	
Generar estrategias que desarrollen compromisos en todos los sectores	

**CRITERIO: 3 (GESTIÓN DEL PERSONAL)**

<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
Se promueve el trabajo en equipo	Planes e informes de capacitación
Realizan intercambio de experiencias con establecimientos afines	Invitaciones e informes de los aprendizajes
Evaluación continua del personal	
Existe predisposición de directivos y personal docente para que el ambiente de trabajo sea adecuado	
<b>ÁREAS DE MEJORA</b>	<b>ACCIONES</b>

Planificación de la capacitación a largo plazo

Elaborar instrumentos que permitan conocer la satisfacción del personal

Asegurar que el personal conozca y se identifique con la Misión, Visión y Valores de la institución

**CRITERIO: 4 (RECURSOS)**

<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
La gestión financiera es estable	Crecimiento de los inventarios a través de la capitalización
La suscripción para fomentar la innovación	Serie de conferencias de intercambio con otros centros
Existe predisposición de los directivos para apoyar la innovación	Suministros y materiales de calidad
La gestión financiera atiende oportunamente la provisión de materiales y equipamiento	
<b>ÁREAS DE MEJORA</b>	<b>ACCIONES</b>

Implementar un plan para mantenimiento de materiales, muebles y equipos

Financiar eficientemente el centro controlando los recursos financieros

Incentivar sugerencias para lograr otros ingresos por autogestión

Implementar un plan para racionalizar el uso de los recursos y equipamiento

Elaborar un plan de seguridad frente a los desastres naturales o accidentes

**CRITERIO: 5 (PROCESOS)**

<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
La buena formación académica y pedagógica permite logros académicos satisfactorios	Testimonios de las actividades desarrolladas, evaluadas y mejoradas por el centro
El centro tiene un plan de reconocimiento a los mejores alumnos/as	
El centro tiene establecidas formas de supervisión de los procesos tanto pedagógicos como administrativos	

<b>ÁREAS DE MEJORA</b>	<b>ACCIONES</b>
Conocer las necesidades de los clientes externos	
Estimular el desarrollo del talento creativo en docentes y alumnos	
Elaborar instrumentos que permitan conocer las necesidades de los docentes	
Identificar problemas pedagógicos para buscar soluciones oportunas	

**CRITERIO: 6 (SATISF. CLIENTES)**

<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
Satisfacción de pertenencia al Centro de parte de la comunidad educativa	Buena imagen institucional
La institución pone en práctica los valores lo que la hace ver diferente ante la sociedad	Alto índice de alumnos a pesar de tener dos años de vida institucional
Alta demanda de la matrícula proveniente de los propios clientes	
Predisposición para solucionar y satisfacer los requerimientos del cliente externo en forma personalizada	
Concesión de becas académicas y deportivas	
<b>ÁREAS DE MEJORA</b>	<b>ACCIONES</b>
Difundir los adelantos e innovaciones que tiene la institución	
Buscar nuevos indicadores que permitan conocer el grado de satisfacción de clientes internos y externos	
Mejorar la participación de los padres de familia	
Diseñar un sistema viable de comunicación para conocer el grado de satisfacción de las atenciones brindadas por el centro, así como de las actividades complementarias	

**CRITERIO: 7 (SATISF. DEL PERSONAL)**

<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
Instalaciones y equipamiento adecuados	Alta confianza de los directivos hacia su personal
Atención a las necesidades del personal.	Personal poco conflictivo
Igualdad de oportunidades.	
Reconocimiento a los alumnos/as distinguidos	

ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES
-----------------	----------

Establecer incentivos para el personal docente y administrativo

---

Mayor participación del personal

---

**CRITERIO: 8 (IMPACTO SOCIAL)**

PUNTOS FUERTES	EVIDENCIAS
Práctica de valores	Informes del intercambio de experiencias con establecimientos similares
Aceptación por parte de la sociedad del proceso enseñanza aprendizaje que lo aplica	
Respeto al entorno natural y social	
Buenas relaciones con las autoridades locales	

ÁREAS DE MEJORA	ACCIONES
-----------------	----------

Adecuar un sistema normativo de ingresos

---

Transferir las decisiones internas institucionales

---

Mayor participación social

---

Desarrollar acciones sobre temas medio ambientales

---

Aplicar encuestas semestrales para conocer la imagen institucional

---

**CRITERIO: 9 (RESULTADOS)**

<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>EVIDENCIAS</b>
Buenos resultados formativos	Diferente formación del cliente
Atinada gestión para el logro de nuevos clientes	Buenos resultados académicos y de formación
Bajo índice de ausentismo escolar	Aceptación de los padres de familia del modelo alternativo de la institución
Inversiones de acuerdo a las necesidades del centro	Alumnos/as formados/as en valores
La institución mantiene deudas mínimas, sustentables de pago.	

<b>ÁREAS DE MEJORA</b>	<b>ACCIONES</b>
Desarrollar estrategias de marketing	
Difundir el modelo educativo de la institución	
Prepararse para competir	
Reducir la cartera vencida	
Elaborar el presupuesto en base a partidas	
Buscar mecanismos de autogestión	
Establecer políticas en el gasto institucional	

**T.**

**U.**

**V. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO**

**W.**

1. El valor agregado en la formación (disciplina militar)
2. Formación en valores
3. Un nuevo modelo educativo
4. Personal docente calificado y actualizado

5. Personal comprometido con la institución
6. Buena infraestructura y equipamiento
7. Liderazgo propositivo

**RESULTADOS DE LAS AREAS DE MEJORA Y SU  
PRIORIZACION  
POR CRITERIOS DE LA NORMA**

<b>CRITERIO</b>	<b>AREAS DE MEJORA DETECTADAS</b>
<b>1. LIDERAZGO</b>	<p>Proceso de mejora para desarrollar compromiso institucional.</p> <p>Proceso de mejora para la gestión educativa.</p>
<b>2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>	<p>Proceso para la elaboración del diagnostico estratégico.</p> <p>Proceso para documentar el proyecto didáctico de aula.</p>
<b>3. GESTIÓN DEL PERSONAL</b>	<p>Proceso de formación docente.</p> <p>Proceso de contratación del personal.</p>
<b>4. RECURSOS</b>	<p>Proceso de recaudación de pensiones ordinarias.</p> <p>Proceso para la generación de ingresos por autogestión.</p>
	X.
Y. <b>5. PROCESOS</b>	<p>Proceso para mejorar la entrega de documentos curriculares y calificaciones.</p>

- Z. Proceso para rendir evaluaciones ordinarias y atrasadas.
- AA.
- BB. **6. SATISFACCIÓN DEL** Proceso para otorgamiento de becas.
- CC. **CLIENTE** Proceso para determinar el grado de satisfacción del cliente interno y externo.
- DD.
- EE. **7. SATISFACCIÓN DEL** Proceso de reconocimiento y meritos al
- FF. **PERSONAL** personal docente y administrativo.
- GG. Proceso para potencializar el trabajo en equipo.
- HH.
- II. **8. IMPACTO EN LA SOCIEDAD** Proceso de fortalecimiento de la imagen externa
- JJ. Proceso normativo de ingreso de alumnos.
- KK.
- LL. **9. RESULTADOS** Proceso para evaluar al personal docente de la ACMIL.
- MM. Proceso para evaluar al personal docente de la ACMIL.
- NN.
- OO.
- PP.
- QQ.
- RR.
- SS.
- TT.
- UU.



## **VV. CAPITULO III :**

### **NIVEL 2: LOS PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA**

#### **3.1 Procedimientos Generales**

El segundo nivel de la pirámide es el de los procedimientos del sistema, conocidos como procedimientos documentados en la terminología de ISO 9000, forman la parte básica de la documentación del sistema de calidad.

Un procedimiento es un documento que describe, con el grado de detalle necesario, el modo de realizar las actividades principales del sistema de calidad, incluye las responsabilidades en las tareas, así como una referencia a otros documentos que se utilizan en el desarrollo de las tareas.

La estructura de un procedimiento contiene los siguientes elementos:

- Propósito
- Campo de aplicación
- Responsabilidad
- Desarrollo
- Documentos y referencias
- Registros

Es recomendable redactar los procedimientos que requieran ser mejorados, cada uno de ellos referido a una actividad requerida por el modelo EFQM que corresponda, dependiendo de la situación, complejidad, tamaño de la organización, factores determinantes en el volumen diferente de procedimientos. Es muy frecuente que cada procedimiento tenga una estructura y formato similar dentro de la organización, en la medida de lo posible, un procedimiento debe ocuparse de una sola tarea o actividad, los

procedimientos, como regla general, no deberían entrar en detalles técnicos al nivel que suelen presentarse en las instrucciones de trabajo.

A continuación, se muestra la estructura de una sección del manual de calidad de un procedimiento, concretamente la que hace referencia al requisito 4.17 de la norma ISO 9001

- CABECERA, de cada página, incluyendo los siguientes elementos: nombre de la empresa, número y título de la sección del manual, código del documento, nombre del departamento emisor, nombre de la persona que aprueba el contenido de esta sección, fecha del documento, nivel de revisión, es decir nivel de modificación del documento, y por último indicación del número ordinal de cada página.
  
- CUERPO DEL DOCUMENTO, se divide en los siguientes apartados: propósito, campo de aplicación, responsabilidad, desarrollo, documentos y referencias, y por último registros.

**TABLA No. 6**

<b>ACMIL</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
--------------	---------------------------------

**INDICE**

1. Objetivo
2. Alcance
3. Definición
4. Políticas
5. Diagrama de Flujo
6. Desarrollo

<b>WW. ACT.</b>	<b>XX. DESCRIPCIÓN</b>	<b>YY. RESPONSABLES</b>	<b>ZZ. REGISTROS</b>
<b>RESPONSABLES:</b>	<b>DE:</b> Director Ejecutivo	<b>HCD:</b> Consejo Directivo	<b>CI:</b> Consultor Interno
	<b>GDM:</b> Grupo de mejora	<b>ND:</b> Nivel Directivo	<b>JA:</b> Jefe de Área
	<b>CE:</b> Comunidad Educativa	<b>VI:</b> Vicerrectorado	<b>AA:</b> Áreas Académicas
	<b>RH:</b> Recursos Humanos	<b>DF:</b> Departamento Financiero	
	<b>CTP:</b> Comisión Técnico Pedagógica	<b>R:</b> Rector	<b>C:</b> Colecturía
	<b>DB:</b> Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.	<b>SE:</b> Secretaría	<b>AAD:</b> Asistente Administrativo
	<b>I:</b> Inspección	<b>AF:</b> Área Financiera	<b>DA:</b> Director de Área
	<b>D:</b> Docentes	<b>G:</b> Guías	<b>C:</b> Comisiones
	<b>JC:</b> Jefe de Comisiones	<b>DR:</b> Directores	<b>DT:</b> Docente Titular
	<b>DE:</b> Docente Encargado	<b>PA:</b> Profesor del Área	<b>A:</b> Alumno
	<b>PPFF:</b> Padres de Familia	<b>SA:</b> Secretaria Académica	
	<b>DCF:</b> Departamento de Cultura Física	<b>IG:</b> Inspección General	
	<b>KDT:</b> Cadete	<b>TP:</b> Todo el personal	<b>KDTB:</b> Cadetes Tercero de Bachillerato
	<b>CU:</b> Comunidad	<b>PE:</b> Profesor Encargado	
	<b>DM:</b> Docente de la materia	<b>AE:</b> Área de Estadística	
<b>DF:</b> Departamento Financiero	<b>A:</b> Almacén		

**REGISTROS:**

**AAA. 1.-LIDERAZGO**

**BBB. ACADEMIA MILITAR “GRAD. MIGUEL ITURRALDE  
ACMIL”**

**CCC. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**DDD.**

<b>EEE.</b>	<b>NO. DE PROCEDIMIENTO:</b> ACMIL-001.1
<b>NUMERO DE HOJA:</b> 1 DE 3	
<b>FFF.</b>	<b>ELABORADO POR:</b> WHNO <b>FECHA DE</b>
<b>ULTIMA REVISIÓN:</b> 01-06-07	
<b>GGG. TITULO:</b>	<b>PROCESO DE MEJORA PARA DESARROLLAR</b>
	<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL .</b>

HHH.

**1. OBJETIVO**

III.

JJJ. Asegurar que todo el personal docente, administrativo, de cadetes y padres de familia de la ACMIL, desarrollen un sentido de pertinencia Institucional.

**KKK.**

**2. ALCANCE**

LLL.

MMM. Se aplica a todo el personal de la comunidad educativa.

NNN.

**3. DEFINICIÓN**

**OOO.**

PPP. **P.E.I. (Proyecto Educativo Institucional).**- Es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva, es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de

estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

QQQ.

RRR. **Perfiles.-** Es la explicitación en términos operacionales, conductuales y actitudinales del modelo ideal o utópico de persona que se expresa como meta en la educación a alcanzarse, ofrece el conjunto de características que debe lograr el estudiante para responder al sentido último de la educación.

SSS.

TTT. **Modelo Pedagógico.-** Es el medio fundamental del P.E.I. , para propiciar el cambio intelectual, la transformación de conciencia y el cambio de actitud requerido en los miembros de la comunidad educativa para alcanzar la innovación que aspiramos.

UUU.

VVV. **Visión.-** Constituye el ideal alcanzable a largo plazo.

WWW.

XXX. **Misión.-** Constituye la opción pedagógica, el pronunciamiento de la organización que informa a la gente, al interior de la misma y por fuera lo que somos, a quien queremos servir y de que forma pensamos hacerlo.

YYY.

#### 4. POLÍTICAS

ZZZ.

AAAA. El personal que asuma la responsabilidad de ingresar por un puesto de trabajo en la ACMIL, deberá estar capacitado y adiestrado para el desempeño eficiente de su trabajo, para lo cual deberá estar comprometido con la institución, por lo que será soportado por un plan de capacitación

BBBB.

#### 5. DIAGRAMA DE FLUJO

CCCC.

DDDD. Se muestra en el anexo 1<sup>a</sup>

EEEE.

## 6. DESARROLLO

### FFFF.

GGGG. El firme compromiso y la implicación de la alta dirección es indispensable para impulsar la planificación estratégica, el definir una cultura y una estrategia para lograr el sentido de pertinencia institucional a través del liderazgo empleado basado en las cualidades sociales y emocionales, que haga de cada error una oportunidad para aprender, transmitirá a las personas confianza e ilusión para trabajar en equipo en torno a un proyecto común.

### HHHH.

<b>IIII.</b> <b>JJJJ. ACT.</b>	<b>KKKK.</b> <b>LLLL. 6a</b> <b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MMMM.</b> <b>NNNN.6b</b> <b>RESPONSABLES</b>	<b>OOOO.</b> <b>PPPP. 6c</b> <b>REGISTROS</b> <b>QQQQ.</b> <b>ANEXO 1ª</b> <b>RRRR.</b>
SSSS. 1	TTTT. Elaborar perfiles del profesor y del educando bajo dos parámetros las dimensiones del desarrollo integral y los rasgos fundamentales. UUUU.	VVVV. WWWV. XXXX. GD M	YYYY. ZZZZ. AAAAA. F - 1A - 1
BBBBB.	CCCCC. Elaborar perfiles para el alumno DDDDD.	EEEEE. FFFFF. GD M	GGGGG. HHHHH. F - 1A - 2
IIIII. 3	JJJJJ. Laborar perfiles para el docente KKKKK.	LLLLL. MMMMM. GD M	NNNNN. OOOOO. F - 1A - 3
PPPPP.	QQQQQ. Caracterizar la institución RRRRR.	SSSSS. GD M	TTTTT. F - 1A - 4
UUUUU.	VVVVV. Construcción del Modelo Pedagógico WWWWW.	XXXXX. GD M	YYYYY. F - 1A - 5 ZZZZZ. F - 1A - 6
AAAAA.	BBBBB. Formulación de la visión CCCCC.	DDDDD. ND	EEEEE. F - 1A - 7
FFFFFF.	GGGGG. Formulación de la misión HHHHH.	IIIII. ND	JJJJJ. R - 1A - 8

KKKKKK.	LLLLLL. Formulaci ón de objetivos MMMMMM.	NNNNNN. OOOOOO. ND	PPPPPP. F - 1A - 9 QQQQQQ. R - 1A - 10 RRRRRR. R - 1A - 11
---------	---	-----------------------	---

SSSSSS.

TTTTTT.

## UUUUUU. 7. REGISTROS Y ANEXOS

VVVVVV.

WWWWW. R XXXXXX. Formato para estructurar perfiles  
- 1A- 1

YYYYYY. R - 1A- ZZZZZZ. Anexo perfil básico del educando  
2

AAAAAAA. R - 1A- BBBBBBB. Anexo perfil básico del docente  
3

CCCCCCC. R - 1A- DDDDDDD. Formato para caracterizar la institución  
4

EEEEEEE. R - 1A- FFFFFFF. Cuestionario para construir el Modelo  
5 Pedagógico

GGGGGGG. R - 1A- HHHHHHH. Anexo Modelo Educativo  
6

IIIIII. R - 1A- 7 JJJJJJ. Cuestionario para construir la Visión

KKKKKKK. R - 1A- LLLLLLL. Cuestionario para construir la Misión  
8

MMMMMMM. R NNNNNNN. Elementos para formular objetivos  
- 1A- 9 estratégicos.

OOOOOOO. R - 1A- PPPPPPP. Gráfico relación y secuencia desde la  
10 visión hasta las estrategias.

QQQQQQQ. R - 1A- RRRRRRR. Matriz de planificación de las  
11 estrategias.

SSSSSS.

TTTTTTT.

UUUUUUU.

VVVVVVVV.

WWWWWWW.

XXXXXXXX.

YYYYYYY.

*ZZZZZZZ.*

AAAAAAAAA.

BBBBBBBBB.

CCCCCCCC.

DDDDDDDD.

EEEEEEEE.

FFFFFFFF.

GGGGGGGG.

HHHHHHHH.

IIIIII.

JJJJJJJ.

KKKKKKKK.

LLLLLLLL.

MMMMMMMM.

NNNNNNNN.

OOOOOOOO.

PPPPPPP.

QQQQQQQQ.

RRRRRRRR.

SSSSSSSS.

TTTTTTTT.

UUUUUUUU. 1.-LIDERAZGO

VVVVVVVV. ACADEMIA MILITAR “GRAD. MIGUEL  
ITURRALDE ACMIL”

WWWWWWW. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

XXXXXXXX.

YYYYYYY.	No DE PROCEDIMIENTO:	ACMIL-001.
NÚMERO DE HOJA:	1 DE 2	
<i>ZZZZZZZ.</i>	ELABORADO POR:	WHNO
ULTIMA REVISIÓN:	01/06/07	FECHA DE



AAAAAAAAAA. **TITULO:** PROCESO DE MEJORA PARA LA  
GESTIÓN EDUCATIVA

BBBBBBBBBB.

**1. OBJETIVO**

CCCCCCCCC.

DDDDDDDDDD. Fortalecer los conocimientos y destrezas básicas para la formulación de instrumentos indispensables que se utilizan en la gestión del PEI.

EEEEEEEEEE.

FFFFFFFFF. **2. ALCANCE**

GGGGGGGGG.

HHHHHHHHH. Se aplica a toda actividad relacionada con los procesos educativos y operativos que se requieren para cumplir con el mejoramiento educativo

IIIIIII.

JJJJJJJJ. **3. DEFINICIÓN**

KKKKKKKKK.

LLLLLLLLL. **Gestión Educativa:** Atiende las realidades del presente con el fin de lograr los objetivos consignados en el PEI, para lo cual tiene que desarrollar una practica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los miembros de la comunidad educativa.

MMMMMMMMM.

NNNNNNNNN. **Clima Organizacional:** Ambiente que se vive en la institución a partir de las relaciones diarias entre sus miembros

OOOOOOOOO.

PPPPPPPPP. **Procesos de Gestión:** Traducidos en la participación responsable de los agentes educativos en la selección, desempeño, control y evaluación del personal, el aspecto presupuestario y la adquisición de materiales.

QQQQQQQQQ.

**RRRRRRRRR. 4. POLÍTICAS**

**SSSSSSSS.**

TTTTTTTTT. Se deben procesar todas las actividades u operaciones para el buen desempeño de la gestión.

UUUUUUUUU.

**VVVVVVVVV. 5. DIAGRAMA DE FLUJO**

**WWWWWWWWW.**

XXXXXXXXX. Se muestra en el anexo 1B

YYYYYYYYY.

**6. DESARROLLO**

ZZZZZZZZZ. Para implementar el componente de gestión se debe considerar lo siguiente:

AAAAAAAAA.

<b>BBBBBBBBB. CT.</b>	<b>CCCCCCCCC. a DESCRIPCIÓN</b>	<b>DDDDDDDDD. b RESPONSABLE S</b>	<b>EEEEEEEEEE. c REGISTROS FFFFFFFFF. ANEXO 3ª</b>
GGGGGGGGG HHHHHHHHH IIIIIIII. JJJJJJJJ. KKKKKKKKK	LLLLLLLLL. roceder a elaborar proyectos específicos de implementación.	MMMMMMMMM NNNNNNNNN. OOOOOOOOO. PPPPPPPPP. QQQQQQQQQ	<b>RRRRRRRRR.</b> SSSSSSSSS. TTTTTTTTT. UUUUUUUUU. VVVVVVVVV.

	<p>WWWWWWWWW</p> <p>e seleccionará con buen criterio los problemas priorizados según su relevancia y urgencia respecto de la misión institucional y de los objetivos del PEI.</p>	D	- 1B - 1
XXXXXXXXXX	<p>YYYYYYYYYYY.</p> <p>artir del análisis de problemas.</p>	<p>ZZZZZZZZZZ.</p> <p>AAAAAAAAAAA</p> <p>D</p>	<p>BBBBBBBBBBBB.</p> <p>CCCCCCCCCCC.</p> <p>- 1B - 2</p>
DDDDDDDDDD	<p>EEEEEEEEEEEE.</p> <p>estructurar la matriz de objetivos específicos y resultados esperados.</p>	<p>FFFFFFFFFFFF.</p> <p>GGGGGGGGGGG</p> <p>D</p>	<p>HHHHHHHHHHH</p> <p>IIIIIIII. R -</p> <p>1B - 3</p>
JJJJJJJJJ. 4	<p>KKKKKKKKKKK.</p> <p>eterminar las actividades a seguir.</p>	<p>LLLLLLLLLLLL</p> <p>D</p>	<p>MMMMMMMMMM</p> <p>- 1B - 4</p>
NNNNNNNNNN	<p>OOOOOOOOOOO.</p> <p>laborar el presupuesto del proyecto.</p>	<p>PPPPPPPPPPP.</p> <p>DF</p> <p>QQQQQQQQQQ</p>	<p>RRRRRRRRRRR.</p> <p>- 1B - 5</p> <p>SSSSSSSSSSS.</p>
TTTTTTTTTTTT	<p>UUUUUUUUUUU.</p> <p>efinir finalmente las</p>	<p>VVVVVVVVVVV</p> <p>D</p>	<p>WWWWWWWWW</p> <p>- 1B - 6</p>

	pautas de evaluación del proyecto.		
--	--	--	--

**XXXXXXXXXXXXX.**

**YYYYYYYYYYYYY.**

**ZZZZZZZZZZL. 7. REGISTROS Y ANEXOS**

**AAAAAAAAAAAAA.**

BBBBBBBBBBBBB. R – 1B - CCCCCCCCCCCC. Matriz de planificación  
1 de los proyectos específicos de implementación.

DDDDDDDDDDDD. R EEEEEEEEEEEEE. Diagrama causa – efecto  
– 1B- 2

FFFFFFFFFFFFF. R – 1B- GGGGGGGGGGGG. Matriz de  
3 objetivos específicos y resultados esperados.

HHHHHHHHHHHH. R IIIIIIIIII. Formato de actividades.  
– 1B- 4

JJJJJJJJJJ. R – 1B- 5 KKKKKKKKKKKK. Formato de  
presupuesto.

LLLLLLLLLLLLL. R – 1B- MMMMMMMMMMMMM. Formato de  
6 seguimiento y evaluación.

**NNNNNNNNNNNN.**

**Ooooooooooooo.**

**Pppppppppppp.**

**Qqqqqqqqqqqq.**

**Rrrrrrrrrrrrrr.**

**Ssssssssssss.**

**Tttttttttttt.**

**Uuuuuuuuuuuu.**

**Vvvvvvvvvvvv.**

**Wwwwwwwwwwww.**

**Xxxxxxxxxxxxxx.**

**YYYYYYYYYYYYY.**

**ZZZZZZZZZZL.**

**AAAAAAAAAAAAA. 2.-POLÍTICA Y ESTRATEGIA**

**BBBBBBBBBBBBBB. ACADEMIA MILITAR “GRAD. MIGUEL  
ITURRALDE ACMIL”**

**CCCCCCCCCCCCCC. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**DDDDDDDDDDDDDD.**

<b>EEEEEEEEEEEEEE.</b>	<b>No DE PROCEDIMIENTO:</b>	ACMIL-002.1
<b>NUMERO DE HOJA:</b>	1 DE 2	
<b>FFFFFFFFFFFFFF.</b>	<b>ELABORADO POR:</b> WHNO	<b>FECHA DE</b>
<b>ULTIMA REVISIÓN:</b>	01/06/07	
<b>GGGGGGGGGGGGG.</b>	<b>TITULO:</b> PROCESO PARA LA ELABORACION DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO MEDIANTE EL ANÁLISIS FODA.	

**HHHHHHHHHHHHH.**

**IIIIIIIIII. 1. OBJETIVO**

**JJJJJJJJJJJ.**

**KKKKKKKKKKKKK.** Establecer las normas y procedimientos para elaborar el diagnóstico institucional.

**LLLLLLLLLLLLL.**

**MMMMMMMMMMMMM. 2. ALCANCE**

**NNNNNNNNNNNNN.**

**OOOOOOOOOOOOO.** Se aplica a todos los procesos y actividades de la institución

**PPPPPPPPPPPPP.**

**QQQQQQQQQQQQQ. 3. DEFINICIÓN**

**RRRRRRRRRRRRR.**

**SSSSSSSSSSSSS.** **Diagnóstico Institucional:** Se trata de una exploración concreta de la situación de la institución educativa y de su entorno.

**TTTTTTTTTTTTTTT.**

**UUUUUUUUUUUUU.** **Diagnostico Estratégico:** Es el análisis de la situación actual de la institución, en su interior y en su entorno, es una especie de auditoria interna y externa de la institución, utiliza la matriz FODA, la cual

permite ubicar las FO (fortalezas y oportunidades) que constituyen las potencialidades a nivel interno y externo y las DA (debilidades y amenazas) que constituyen las deficiencias o necesidades.

VVVVVVVVVVVVVV.

**WWWWWWWWWWWWW. 4. POLÍTICAS**

**XXXXXXXXXXXXXX.**

YYYYYYYYYYYYYY. Se debe partir del diagnostico para desarrollar procesos de mejora y alternativas de solución a los problemas identificados.

ZZZZZZZZZZZZZ.

**AAAAAAAAAAAAAA. 5. DIAGRAMA DE FLUJO**

**BBBBBBBBBBBBBB.**

CCCCCCCCCCCCCC. Se muestra en el anexo 1B

**DDDDDDDDDDDDDD.**

**7. DESARROLLO**

**EEEEEEEEEEEEEE.**

FFFFFFFFFFFFFF. Para establecer la situación actual del entorno, de la institución, las necesidades más apremiantes, y probables soluciones se debe desarrollar lo siguiente:

**GGGGGGGGGGGGGG.**

<b>HHHHHHHHHHH CT.</b>	<b>IIIIIIIIII. 6a DESCRIPCIÓN</b>	<b>JJJJJJJJJJJJ. b RESPONSABLES</b>	<b>KKKKKKKKK c REGISTROS LLLLLLLLLL ANEXO 2<sup>a</sup></b>
MMMMMMMMMM	motivar y sensibilizar	<b>OOOOOOOOOOO D</b>	PPPPPPPPPPPI - 2A - 1
QQQQQQQQQQQ	realizar una auditoria interna	<b>SSSSSSSSSSSSS. DM</b>	TTTTTTTTTTT - 2A - 2
UUUUUUUUUUU	realizar una auditoria externa	<b>WWWWWWWWW DM</b>	XXXXXXXXXX - 2A - 3
YYYYYYYYYYY	riorizar fortalezas,	<b>AAAAAAAAAAAAA</b>	CCCCCCCCC

	debilidades, oportunidades y amenazas.	<b>BBBBBBBBBBBBBB</b> <b>DM</b>	<b>DDDDDDDDDD</b> - 2A - 4
<b>EEEEEEEEEEEEEE</b>	Formular un diagnóstico estratégico mediante el análisis FODA	<b>GGGGGGGGGGGG</b> <b>HHHHHHHHHH</b> <b>DM</b>	<b>IIIIIIIIIIII</b> . R - 2A - 5
<b>JJJJJJJJJJJJ</b> .	Desarrollar un mapa de necesidades y alternativas de solución.	<b>LLLLLLLLLLLL</b> <b>MMMMMMMMMM</b> <b>D</b>	<b>NNNNNNNNNN</b> - 2A - 6
<b>OOOOOOOOOO</b>	Formular estrategias de cambio.	<b>QQQQQQQQQQ</b> <b>RRRRRRRRRR</b> <b>D</b>	<b>SSSSSSSSSS</b> -2A-7

**TTTTTTTTTTTTTTT.**

**UUUUUUUUUUUUUUU.**

**VVVVVVVVVVVVVVVV. 7. REGISTROS Y ANEXOS**

**WWWWWWWWWWWWWWW.**

**XXXXXXXXXXXXXXXXXX.** R - 2A **YYYYYYYYYYYYYYYYY.** Formato de actividades a desarrollar.  
- 1

**ZZZZZZZZZZZZZZZ.** R - 2A **AAAAAAAAAAAAAAAAA.** Formato de auditoria interna.  
- 2

**BBBBBBBBBBBBBBBBB.** R - 2A **CCCCCCCCCCCCCCCCC.** Formato de auditoria externa.  
- 3

**DDDDDDDDDDDDDDDD.** R **EEEEEEEEEEEEEEEE.** Formato de priorización.  
- 2A - 4

**FFFFFFFFFFFFFFFFF.** R - 2A **GGGGGGGGGGGGGGGGG.** Matriz FODA  
- 5

**HHHHHHHHHHHHHHHH.** R **IIIIIIIIIIIIIIII.** Mapa de necesidades y alternativas de solución.  
- 2A - 6

**JJJJJJJJJJJJJJ.** R - 2A - 7 **KKKKKKKKKKKKKKKKK.** Matriz de estrategias de cambio.

LLLLLLLLLLLLLLLLL.

MMMMMMMMMMMMMMMMM.

NNNNNNNNNNNNNNNNN.

OOOOOOOOOOOOOOOOO.

PPPPPPPPPPPPPPPP.

QQQQQQQQQQQQQQQQQ.

RRRRRRRRRRRRRRRRR.

SSSSSSSSSSSSSSSS.

TTTTTTTTTTTTTTTTT.

UUUUUUUUUUUUUUUUU.

VVVVVVVVVVVVVVVVV.

WWWWWWWWWWWWWWWWW.

XXXXXXXXXXXXXXXXXX.

YYYYYYYYYYYYYYYYY.

ZZZZZZZZZZZZZZZZZ.

AAAAAAAAAAAAAAAAAAA.

BBBBBBBBBBBBBBBBBB.

CCCCCCCCCCCCCCCCCC.

DDDDDDDDDDDDDDDDDD.

EEEEEEEEEEEEEEEEEEE.

FFFFFFFFFFFFFFFFFFFF.

GGGGGGGGGGGGGGGGGG.

HHHHHHHHHHHHHHHHHH.

IIIIIIIIIIII.

JJJJJJJJJJJJJJJJJ.

KKKKKKKKKKKKKKKKKK.

LLLLLLLLLLLLLLLLLLL.

MMMMMMMMMMMMMMMMMMMM.

NNNNNNNNNNNNNNNNNN.

OOOOOOOOOOOOOOOOOO. 2.-POLITICA Y

ESTRATEGIA

PPPPPPPPPPPPPPPPPP. ACADEMIA MILITAR “GRAD. MIGUEL

ITURRALDE ACMIL”

QQQQQQQQQQQQQQQQQQ. MANUAL DE

PROCEDIMIENTOS

RRRRRRRRRRRRRRRRRR.



SSSSSSSSSSSSSSSSSS.	<b>No DE PROCEDIMIENTO:</b> ACMIL-002.2
<b>NUMERO DE HOJA:</b> 1 DE 2	
TTTTTTTTTTTTTTTTTT.	<b>ELABORADO POR:</b> WHNO <b>FECHA DE</b>
<b>ULTIMA REVISIÓN:</b>	01/06/07 <b>TITULO:</b> PROCESO PARA
DOCUMENTAR EL PROYECTO DIDÁCTICO DEL AULA.	

UUUUUUUUUUUUUUUUUU.

VVVVVVVVVVVVVVVVVVV.

**1. OBJETIVO**

WWWWWWWWWWWWWWWWWWW.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX. Desarrollar una actitud positiva hacia el trabajo con proyectos en el aula, como una herramienta para asumir el rol de facilitador de los aprendizajes, dentro del modelo pedagógico asumido.

YYYYYYYYYYYYYYYYYYY.

**2. ALCANCE**

ZZZZZZZZZZZZZZZZZZZ.

AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA.Se aplica a todos los procesos académicos para darle un valor agregado a la ACMIL

BBBBBBBBBBBBBBBBBBBB.

**3. DEFINICIÓN**

CCCCCCCCCCCCCCCCCCC.

DDDDDDDDDDDDDDDDDDDD.**PROYECTO DE AULA:** Es un instrumento activo y dinámico que permite a los alumnos, proyectarse, realizarse y actuar, constituye un proceso de desarrollo curricular convirtiendo al aula en un verdadero taller donde se desarrollan las experiencias de aprendizaje

EEEEEEEEEEEEEEEEEEE.

FFFFFFFFFFFFFFFFFFFF.

GGGGGGGGGGGGGGGGGG.

**4. POLÍTICAS**

HHHHHHHHHHHHHHHHHHH.

IIIIIIIIIIIIIIIIII. En el sistema de evaluación institucional deberá constar un proyecto de aula por trimestre para lograr en los alumnos el desarrollo de habilidades y destrezas que permitan la construcción del conocimiento  
JJJJJJJJJJJJJJJJJJ.

**5. DIAGRAMA DE FLUJO**

**KKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKK.**

LLLLLLLLLLLLLLLLLLLL. Se muestra en el anexo 2B

MMMMMMMMMMMMMMMMMMMM.

**6. DESARROLLO**

NNNNNNNNNNNNNNNNNNNN.

OOOOOOOOOOOOOOOOOOOO. Este proceso surge por la necesidad de formar niños y jóvenes que transformen el entorno social y natural que los rodea en contenidos de aprendizaje con carácter relevante, pertinente y significativo.

**PPPPPPPPPPPPPPPPPPPP.**

<p>QQQQQQQQQQQQQ CT.</p>	<p>RRRRRRRRRRR a DESCRIPCIÓN</p>	<p>SSSSSSSSSSSS b RESPONSABLES</p>	<p>TTTTTTTTTTTTT c REGISTROS UUUUUUUUUUU ANEXO</p>
<p>VVVVVVVVVVVVV WWWWWWWWW</p>	<p>XXXXXXXXXXXX YYYYYYYYYYY otivar y orientar en la definición del proyecto a realizarse.</p>	<p>ZZZZZZZZZZZ AAAAAAAAAA D BBBBBBBBBB</p>	<p>CCCCCCCCCCCC DDDDDDDDDD - 2B - 1 EEEEEEEEEEEE nexo</p>
<p>FFFFFFFFFFFFFFF GGGGGGGGGGGGG</p>	<p>HHHHHHHHHHH IIIIIIIIIIIII laborar una matriz para su desarrollo.</p>	<p>JJJJJJJJJJJJJ KKKKKKKKKKK A</p>	<p>LLLLLLLLLLLLL MMMMMMMMMM - 2B - 2 NNNNNNNNNN nexo</p>



AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA.  
BBBBBBBBBBBBBBBBBBBB.  
CCCCCCCCCCCCCCCCCCCC.  
DDDDDDDDDDDDDDDDDDDD.  
EEEEEEEEEEEEEEEEEEEE.  
FFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFF.  
GGGGGGGGGGGGGGGGGGGG.  
HHHHHHHHHHHHHHHHHHHH.  
IIIIIIIIIIIIIIIIIIII.  
JJJJJJJJJJJJJJJJJJJJ.  
KKKKKKKKKKKKKKKKKKKK.  
LLLLLLLLLLLLLLLLLLLL.  
MMMMMMMMMMMMMMMMMMMM.  
NNNNNNNNNNNNNNNNNNNN.  
OOOOOOOOOOOOOOOOOOOO.  
PPPPPPPPPPPPPPPPPPPP.  
QQQQQQQQQQQQQQQQQQQQ.  
RRRRRRRRRRRRRRRRRRRR.  
SSSSSSSSSSSSSSSSSSSS.  
TTTTTTTTTTTTTTTTTTTT.  
UUUUUUUUUUUUUUUUUUUU.  
VVVVVVVVVVVVVVVVVVVV.  
WWWWWWWWWWWWWWWWWWWW.  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

YYYYYYYYYYYYYYYYYYYY. 3.-GESTION DEL

PERSONAL

ZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZ. ACADEMIA MILITAR

“GRAD. MIGUEL ITURRALDE ACMIL”

AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA. MANUAL DE

PROCEDIMIENTOS

BBBBBBBBBBBBBBBBBBBB.

CCCCCCCCCCCCCCCCCCCC.	No DE PROCEDIMIENTO:
	ACMIL-003.1 NUMERO DE HOJA: 1 DE 3
DDDDDDDDDDDDDDDDDDDD.	ELABORADO POR: WHNO
	FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 01/06/07
EEEEEEEEEEEEEEEEEEEE.	TITULO: PROCESO DE FORMACION
DOCENTE.	

FFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFF.



XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

YYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYY. 6. DESARROLLO

ZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZ.

AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA. Este procedimiento resulta como una necesidad para establecer las reglas del proceso de capacitación, de este modo no se desperdiciarán recursos.

BBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBB.

CCCCCCCCCCCCCCCCCCCCC. DDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDD. ACT.	EEEEEEEEEEEEEEEEEE FFFFFFFFFFFFFFFFFFFF
NNNNNNNNNNNNNNNNNNNN. OOOOOOOOOOOOOOOOOOOO. 1	PPPPPPPPPPPPPPPPPPPP QQQQQQQQQQQQQQQQQQ Técnico pedagógica fac institución al inicio de cad indagar las necesidades recoger las necesidades y l
ZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZ. AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA. 2	BBBBBBBBBBBBBBBBBB CCCCCCCCCCCCCCCC Técnico pedagógica deber planificará lo que será integral para el año lectivo DDDDDDDDDDDDDDDD
KKKKKKKKKKKKKKKKKKKK. LLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLL. 3	MMMMMMMMMMMMMM NNNNNNNNNNNNNNNN realizada la planificación para su aprobación. El recursos necesarios para aprobará parcial o totalmen
TTTTTTTTTTTTTTTTTTTT. UUUUUUUUUUUUUUUUUUUU. 4	VVVVVVVVVVVVVVVVVV WWWWWWWWWWWW Director Ejecutivo remitir aprobada a todos los c conocimiento de las fechas
BBBBBBBBBBBBBBBBBBBB. CCCCCCCCCCCCCCCCCCCC. 5	DDDDDDDDDDDDDDDD EEEEEEEEEEEEEEEEEE Técnico pedagógica recora de cada capacitación el eve



LLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLL.  
MMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMM.  
NNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNN.  
OOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOO.  
PPPPPPPPPPPPPPPPPPPPPPPPPP.  
QQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQ.  
RRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRR.  
SSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSS.  
TTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTT.  
UUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUU.  
VVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVV.  
WWWWWWWWWWWWWWWWWWWWWWWWW.  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.  
YYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYY.  
ZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZ.  
AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA.

**BBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBB.**

**CCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCC.**

**DDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDD.**

**EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE.**

**FFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFF.**

**GGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGG. 3.-**

**GESTION DEL PERSONAL**

**HHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHH. ACADEMIA**

**MILITAR “GRAD. MIGUEL ITURRALDE ACMIL”**

**IIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIII. MANUAL DE**

**PROCEDIMIENTOS**

**JJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJ.**

<b>KKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKK.</b>	<b>No</b>	<b>DE</b>
<b>PROCEDIMIENTO:</b>	<b>ACMIL-003.2</b>	<b>NUMERO DE HOJA: 1 DE 2</b>
<b>LLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLL.</b>	<b>ELABORADO</b>	<b>POR: WHNO</b>
<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN: 01/06/07</b>	<b>TITULO:</b>	<b>PROCESO DE</b>
<b>CONTRATACION DEL PERSONAL</b>		



## **1. OBJETIVO**

Elaborar un normativo para la calificación, evaluación, y desempeño para la contratación.

## **2. ALCANCE**

Todo el personal de la ACM IL.

## **3. POLÍTICAS**

- Tomar en consideración los títulos y valoración de experiencia en la contratación
- Evaluar en base a eficiencia

## **4. DEFINICIONES**

**Contrato de Trabajo.-** acuerdo de voluntades en virtud del cual el trabajador se compromete a prestar sus servicios por cuenta ajena, bajo la dirección y dentro de la entidad que corresponde a la persona física o jurídica que le contrata, a cambio de una remuneración.

**Contrato de Servicios Profesionales Ocasionales.-** se elaborara este tipo de contrato cuando el docente no cumpla 40 horas semanales de conformidad a lo que establece el Código de Trabajo, ANEXO 10A.

## **5. DIAGRAMA DE FLUJO**

Anexo 3B

## **6. DESARROLLO**





EE. R – FF. Publicación  
3B - 3  
GG. R – HH. Formato de entrevista por Recursos Humanos  
3B - 4  
II. R – JJ. Formato de evaluación en clase  
3B - 5  
KK. R – LL. Informe de terna  
3B – 6  
MM. R – NN. Formato de entrevista por Director Ejecutivo  
3B – 7  
OO. R – PP. Contrato de Trabajo  
3B – 8  
QQ. R – RR. Contrato de Trabajo por Horas  
3B – 9

**SS.**

**TT.**

**UU.**

**VV.**

**WW.**

**XX.**

**YY.**

**ZZ.**

**AAA.**

**BBB.**

**CCC.**

**DDD.**

**EEE. 4.-RECURSOS**

**FFF. ACADEMIA MILITAR “GRAD. MIGUEL ITURRALDE  
ACMIL”**

**GGG. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**HHH.**

<b>III. No DE PROCEDIMIENTO:</b> ACMIL-004.1 <b>NUMERO DE HOJA:</b> 1 DE 2
<b>JJJ. ELABORADO POR:</b> WHNO <b>FECHA ULTIMA DE REVISION:</b> 01/06/07
<b>KKK. TITULO:</b> PROCESO DE RECAUDACION DE PENSIONES ORDINARIAS

**LLL.**

## **1. OBJETIVO**

**MMM.**

NNN. Definir los pasos que seguirán los involucrados en pago de pensiones mensuales ordinarias.

**OOO.**

## **2. ALCANCE**

**PPP.**

QQQ. Con este proceso se evitarán los atrasos en el pago ordinario de pensiones y la desinformación de las consecuencias al atrasarse.

**RRR.**

## **3. POLÍTICAS**

**SSS.**

TTT. Se requiere el cabal cumplimiento de este procedimiento, para lograr que la Institución cumpla eficientemente con los productos y servicios ofertados, todos los padres de familia deben saber que existe un rubro de pensión mensual, que el plazo para pagar estos haberes es hasta el día 15 de cada mes, y que si no ha sido realizado dicho pago a tiempo tendrá que pagar una multa del 20% y pagar máximo hasta el día 20, si no ha realizado este pago el alumno no podrá ingresar a las aulas hasta que el padre de familia se actualice en sus pagos.

UUU.

## **4. DEFINICIONES**

**VVV.**

WWW. **Factura ANEXO 11A** .- Documento contable

**XXX.**

**YYY. Paz y Salvo ANEXO 11B .-** Documento que representa un salvoconducto para el alumno, significa que esta al día en sus obligaciones financieras, por tanto puede recibir el servicio.

**ZZZ.**

**AAAA. Nómina de alumnos impagos.-** Alumnos que se encuentran impagos con la Institución “La Colecturía remitirá la nómina de alumnos impagos el 20 de cada mes al inspector de cada curso para que proceda a solicitar los paz y salvos y retirar a los alumnos impagos a realizar labor comunitaria mientras el padre de familia se pone al día en sus responsabilidades económicas.”

**BBBB.**

**CCCC. 5. DIAGRAMA DE FLUJO**

**DDDD.** Anexo 4A

**EEEE.**

**6. DESARROLLO**

**FFFF.**

**GGGG.** Con este proceso se obtendrá una eficiente administración financiera, lo cual permitirá cumplir con los objetivos institucionales

**HHHH.**

<b>III. ACT.</b>	<b>JJJ. 6a</b>	<b>KKKK. 6b</b>	<b>MMMM. 6c</b>
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPON- LLLL.SABLES</b>	<b>REGISTRO NNNN. ANEXO 4A</b>
<b>OOOO.</b> 1	<b>PPPP.</b> Se comunica a los padres de familia la fecha de pago	<b>QQQQ.</b> C / DF	<b>RRRR.R – 4A –</b> 1

SSSS. 2	TTTT. Se realiza la verificación a través del diario escolar si llego mencionada comunicación	UUUU. VVVV. AAD/I	WWWW.
XXXX. 3	YYYY. Se controla que facturas y paz y salvo se encuentren disponibles.	ZZZZ. AAAAA. C/DF	BBBBB.
CCCCC. 4	DDDDD. Se reciben pagos ordinarios por 15 días y se entrega la factura y el paz y salvo	EEEEE. FFFFF. C / DF	GGGGG. HHHHH. R - 4A - 2 IIII. R - 4A - 3
JJJJ. 5	KKKKK. Al finalizar el día 15 se procede a elaborar la nómina de Estudiantes en mora	LLLLL. MMMMM. C / DF	NNNNN. OOOOO. R - 4A - 4
PPPPP. 6	QQQQQ. A partir del día 16 al 20 de cada mes se cobra un interés del 20%, por tanto se recibe aportes de estudiantes en mora.	RRRRR. SSSSS. C	TTTTT.

UUUUU.	7	VVVVV. A partir del día 21 en adelante se realiza una auditoria de paz y salvo a los Kdts. , debiendo pasar a realizar labores comunitarias quienes no tengan este documento.	WWWWW. XXXXX. YYYYY. I	ZZZZZ.
--------	---	--	------------------------------	--------

AAAAAA.

BBBBBB. Este procedimiento resulta como consecuencia de la irresponsabilidad de muchos padres de familia que no pagan puntualmente sus haberes económicos; y, que obligan a tomar estas actitudes que posibiliten reducir el número de alumnos impagos.

CCCCCC.

## **DDDDDD. 7. REGISTROS Y ANEXOS**

EEEEEE.

FFFFFF. R GGGGGG. Formato de Esquela

- 4A - 1

HHHHHH. R IIIII. Factura de la ACMIL

- 4A - 2

JJJJJ. R - 4A KKKKKK. Paz y Salvo

- 3

LLLLLL. R MMMMMM. Nómina de

- 4A - 4 estudiantes en Mora

NNNNNN.

## **OOOOOO. 4.-RECURSOS**

**PPPPPP. ACADEMIA MILITAR “GRAD. MIGUEL ITURRALDE  
ACMIL”**



# QQQQQQ. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## RRRRRR.

SSSSSS.	No DE PROCEDIMIENTO:	ACMIL-
004.2	NUMERO DE HOJA:	1 DE 2
<b>ELABORADO POR:</b> WHNO <b>FECHA ULTIMA DE REVISION:</b> 01/06/07		
<b>TITULO:</b> PROCESO PARA LA GENERACION DE INGRESOS POR AUTOGESTION		

### 1. OBJETIVO

Determinar las fases secuenciales y definir las responsabilidades para la determinación y ejecución de proyectos que permitan la obtención de recursos por autogestión.

### 2. ALCANCE

La aplicación de este proceso integra la totalidad de la institución, tanto el Área Administrativa como Académica interactúan en lo que se define como gerencia participativa.

### 3. POLÍTICAS

- La gerencia capacitará previamente a los jefes o encargados de las distintas áreas en lo que respecta a la elaboración y ejecución de proyectos.
- Los jefes de cada área organizarán dentro de si el proceso de elaboración y ejecución de ante-proyectos para la generación de ingresos por autogestión

### 4. DEFINICIONES

**Proyecto.-** Esquema o plan en el que se determina los pasos a ejecutarse para el cumplimiento de un objetivo, el mismo que incluye un análisis del costo-beneficio

**Autogestión.-** Sistema de organización empresarial que permite la generación de ingresos bajo una gerencia participativa.

**Gerencia participativa.-** modelo administrativo encaminado a dinamizar integrar las funciones encauzándolas hacia un objetivo común

## 5. DIAGRAMA DE FLUJO

Anexo 4B

## 6. DESARROLLO

La adecuada aplicación de este proceso permitirá a la Dirección Ejecutiva tener una gama de alternativas de generación de ingresos por autogestión y a la vez integrar al personal en un proceso de identidad institucional.

TTTTTT. ACT.	UUUUUU. 6a DESCRIPCIÓN	VVVVVV. 6b RESPON- WWWWWW. SABLES	XXX REG YYY ANE
ZZZZZZ. 1	AAAAAAA. Reunión Consejo Directivo	BBBBBBB. DE/SE	C
DDDDDDD. 2	EEEEEEE. Elaboración de Memorando de requerimientos	FFFFFFF. DE/SE	GGC
HHHHHHH. 3	IIIIII. Solicitud de proyectos departamentales. de autogestión	JJJJJJ. DE/SE	KKK

LLLLLLL. 4	MMMMMMM. Elaboración de ante-proyectos	NNNNNNN. RH/AA/DF	OOO
PPPPPPP. 5	QQQQQQQ. Análisis de los anteproyectos de autogestión	RRRRRRR. DF	S
TTTTTTT. 6	UUUUUUU. Preparación de informe de Factibilidad	VVVVVVV. DF	WW
XXXXXXXX. 7	YYYYYYY. Selección de proyectos a ejecutarse mejores alternativas	ZZZZZZZ. DE	AA
BBBBBBB. 8	CCCCCCC. Aprobación del proyecto	DDDDDDD. HCD	I
FFFFFFF. 9	GGGGGGG. Ejecución del proyecto	HHHHHHH. CE	

**JJJJJJJ. 7. REGISTROS Y ANEXOS**

**KKKKKKKK.**

LLLLLLL. R – 4B – MMMMMMMM. Memorandum de requerimiento

1

NNNNNNN. R OOOOOOOO. Solicitud de proyectos

– 4B – 2

PPPPPPP. R – 4B – QQQQQQQQ. Formato de anteproyectos

3

RRRRRRR. R – 4B – SSSSSSSS. Informe de factibilidad

4

**TTTTTTTT.**

**UUUUUUUU.**

**VVVVVVVV.**

**WWWWWWW.**

**XXXXXXXX.**

**YYYYYYYY.**

**ZZZZZZZ.    5.-PROCESOS**

**AAAAAAAAA.    ACADEMIA MILITAR “GRAD. MIGUEL  
ITURRALDE ACMIL”**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

<b>No. DE PROCEDIMIENTO:</b> ACMIL 005.1 <b>NUMERO DE HOJA</b> 1 DE 3
<b>ELABORADO POR:</b> WHNO <b>FECHA ULTIMA DE REVISION:</b> 01/06/07
<b>TÍTULO:</b> PROCESO PARA LA ENTREGA DE DOCUMENTOS CURRICULARES Y CALIFICACIONES.

## **1. OBJETIVO**

Definir de manera clara y concreta los pasos que deben seguir los docentes de la ACMIL para la entrega de documentos curriculares y calificaciones.

## **2. ALCANCE**

Conseguir puntualidad y eficacia en la entrega de documentos curriculares y notas por parte de los docentes de la ACMIL.

### 3. POLÍTICAS

- Se respetará y se sujetará de manera total los cronogramas presentados por las Autoridades del plantel.
- Siempre existirá un documento que respalde y justifique la entrega de los documentos y cuadros de calificación.
- Ningún documento curricular podrá ingresar sin las firmas de las personas responsables de los mismos como de la autoridad que aprueba en primera instancia ( Docentes – Directores de Área – Directores de Niveles )
- Ningún cuadro de calificación podrá ser recibido por la secretaria sin contener toda la información y peor aún con borrones y tachones.
- En caso de fuerza mayor que no se pueda entregar los documentos curriculares o notas debe estar acompañado de su justificativo por escrito y antes de la fecha de presentación y no posterior a la fecha de entrega.

### 4. DEFINICIONES:

**Cronogramas de actividades:** Documento elaborado por las autoridades del plantel en el cual constan las fechas de entrega de todos los documentos curriculares y notas estos deben ser entregados a todos los docentes y cumplidos de manera total.

**Documentos Curriculares:** son todos los documentos que debe entregar el docente a su Director de Área y Vicerrectorado: Plan Anual de Actividades,

Plan de Unidades Didáctica, proyectos de aula , Plan de profesores Guías, Informes de Juntas de Curso, Informe de sesiones de Área y otras planificaciones.

**Cuadros de Calificaciones:** Formato en el cual el docente deberá entregar en secretaría las notas de cada unidad y las notas finales de cada trimestre.

**Visto Bueno:** Firma del director de área o vicerrector que avaliza la entrega o aprobación de un documento curricular y en los cuadros de calificaciones el visto bueno de secretaría.

**Corrección:** Actividad por medio de la cual todo miembro de la ACMIL que elabore mal un documento o cuadro tiene la obligación de repetir

## 5. DIAGRAMA DE FLUJO

Anexos 5A

## 6. DESARROLLO

Al aplicar este proceso se obtendrán por parte de los actores de la educación una disciplina en cuanto a tiempos previstos en la planificación.

### a) Entrega de Documentos Curriculares

<p><b>BBBBBBBBB. ACT.</b></p>	<p><b>CCCCCCCC. 6a</b> <b>DESCRIPCIÓN</b></p>	<p><b>DDDDDDDD. 6</b> <b>RESPON-</b> <b>EEEEEEEE. SAB</b></p>
-------------------------------	---	---

HHHHHHHHH. 1	IIIIIII. Se entrega el cronograma de actividades general y de directores de área	JJJJJJJ. R/CTP/S.
LLLLLLLLL. 2	MMMMMMMMM. Elaboración de documentos curriculares	NNNNNNNNN. D
RRRRRRRRR. 3	SSSSSSSSS. Entrega de los documentos curriculares	TTTTTTTTT. D
VVVVVVVVV. 4	WWWWWWWWW. Recepción y revisión en primera instancia 96 horas.	XXXXXXXXXX. V ASPED
<i>ZZZZZZZZZ. 5</i>	AAAAAAAAAAA. Corrección de documentos en 48 horas	BBBBBBBBBBB. D
DDDDDDDDD. 6	EEEEEEEEEEE. Recepción y revisión en segunda instancia 48 horas.	FFFFFFFFFFF. VI/ ASPE
HHHHHHHHH. 7	IIIIIII. Aprobación definitiva.	JJJJJJJ. VI
LLLLLLLLL. 8	MMMMMMMMM. Archivo de documentos.	NNNNNNNNN. S
PPPPPPPPP. 9	En caso de incumplimiento, elaboración de amonestación.	QQQQQQQQQ. VI /
TTTTTTTTT. 10	UUUUUUUUU. Entrega de amonestación	VVVVVVVVV. S

**b) Entrega de Calificaciones**

<b>XXXXXXXXXX. ACT.</b>	<b>YYYYYYYYYY. 6a</b>	<b><i>ZZZZZZZZZ</i></b>
-------------------------	-----------------------	-------------------------

	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPO</b> <b>AAAAAAAAAAAA</b>
DDDDDDDDDDDD. 11	EEEEEEEEEEEE. Se entrega formatos de cuadros de calificaciones y disquete a los docentes.	FFFFFFFFFFFF.
HHHHHHHHHHHH. 12	IIIIIIIIII. Elaboración de cuadros de calificaciones en el tiempo que establezca el cronograma .	JJJJJJJJJJ.
LLLLLLLLLLLLL. 13	MMMMMMMMMMMM. Entrega de cuadros de calificaciones.	NNNNNNNNNN
PPPPPPPPPPP. 14	QQQQQQQQQQQ. Revisión de los cuadros en 24 horas.	RRRRRRRRRR
TTTTTTTTTTTT. 15	UUUUUUUUUUU. Repetición de cuadros de calificaciones en 24 horas.	VVVVVVVVVV
XXXXXXXXXXXXX. 16	YYYYYYYYYYYY. Segunda entrega de cuadros	<u>ZZZZZZZZZZ</u>
BBBBBBBBBBBBB. 17	CCCCCCCCCCCC. Recepción de cuadros y revisión	DDDDDDDDDD
FFFFFFFFFFFFFF. 18	GGGGGGGGGGG. Archivo de cuadros	HHHHHHHHHH
JJJJJJJJJJ. 19	KKKKKKKKKKK. En caso de incumplimiento se informa a Vicerrectorado y Rectorado.	LLLLLLLLLLL
NNNNNNNNNNN. 20	OOOOOOOOOOO. Elaboración de amonestación 48 horas .	PPPPPPPPPP
RRRRRRRRRRR. 21	SSSSSSSSSSS. Entrega de amonestación.	TTTTTTTTTT

**VVVVVVVVVVVV. 7. REGISTROS Y ANEXOS**  
**WWWWWWWWWWW.**



XXXXXXXXXXXXX. R YYYYYYYYYYYYYY. Cronograma de  
 - 5A - 1 Actividades.  
 ZZZZZZZZZZZZ. R - 5A AAAAAAAAAAAAAA. Plan  
 - 2 Anual de Actividades.  
 BBBBBBBBBBBBB. R CCCCCCCCCCCCC. Plan de Unidad  
 - 5A - 3 Didáctica.  
 DDDDDDDDDDDDD. R EEEEEEEEEEEEE. Proyecto de Aula.  
 - 5A - 4  
 FFFFFFFFFFFFFFF. R - 5A GGGGGGGGGGGGG. Memorando  
 - 5  
 HHHHHHHHHHHHH. R IIIIIIIIIII. Formato de Entrega de  
 - 5A - 6 Documentación.  
 JJJJJJJJJJJ. R - 5A - 7 KKKKKKKKKKKKK. Formato de Cuadro de  
 Calificaciones.  
 LLLLLLLLLLLLLL. R - 5A MMMMMMMMMMMMM. Informe de  
 - 8 Incumplimiento.  
 NNNNNNNNNNNNN. R OOOOOOOOOOOOO. Memorando  
 - 5A - 5

**PPPPPPPPPPPP.**

**QQQQQQQQQQQQ.**



JJJJJJJJJJJJ. Todos los cadetes de la ACMIL tienen la obligación de estar al día financieramente con la Institución para rendir evaluaciones ordinarias.

**KKKKKKKKKKKKKKKK.**

**4. DEFINICIONES**

LLLLLLLLLLLLLLLL.

MMMMMMMMMMMMMMMM. **Evaluación.-** Parte vital de cualquier proceso académico.

NNNNNNNNNNNNNNNN.

OOOOOOOOOOOOOOO. **Evaluación Ordinaria.-** Se ejecutara de conformidad al calendario académico

**PPPPPPPPPPPPPP.**

QQQQQQQQQQQQQQQ. **Evaluación Atrasada.-** Se ejecutara en horario extracurricular previo a la disposición del Rectorado

**RRRRRRRRRRRRRRR. 5. DIAGRAMA DE FLUJO.-**

**SSSSSSSSSSSSSS.**

TTTTTTTTTTTTTTT. Anexo 5B

**UUUUUUUUUUUUUU.**

**VVVVVVVVVVVVVVV.**

**6. DESARROLLO**

**WWWWWWWWWWWWWWW.**

XXXXXXXXXXXXXXXXX. A través de este proceso se buscara normar el calendario de recepción de evaluaciones tanto ordinarias como atrasadas

YYYYYYYYYYYYYYY.

**a) DE LAS EVALUACIONES ORDINARIAS**

**ZZZZZZZZZZZZZZ.**

<p><b>AAAAAAAAAAAAAAAAA.</b>  <b>BBBBBBBBBBBBBBBB. ACT.</b></p>	<p><b>CCCCCCCCCCCCCCC.</b>  <b>DDDDDDDDDDDDDDDD. 6a DESC</b></p>
---	--

<p>LLLLLLLLLLLLLLLLL. MMMMMMMMMMMMMMMMM. 1</p>	<p>NNNNNNNNNNNNNNNN. OOOOOOOOOOOOOOOO. Dar a calendario académico trimestral y el exámenes.</p>
<p>TTTTTTTTTTTTTTTT. UUUUUUUUUUUUUUUU. 2</p>	<p>VVVVVVVVVVVVVVVVV. WWWWWWWWWWWWWWW. Sol docentes dos instrumentos evaluatorios .</p>
<p>AAAAAAAAAAAAAAAAA. BBBBBBBBBBBBBBBBB. 3</p>	<p>CCCCCCCCCCCCCCCC. DDDDDDDDDDDDDDDD. Rev Instrumentos de Evaluación por Jefe Vicerrectorado.</p>
<p>IIIIIIIIIIII. 4</p>	<p>JJJJJJJJJJJJJ. Publicar Horario Ordinarios y asignar responsables de e afines a la asignatura.</p>
<p>OOOOOOOOOOOOOOOO. PPPPPPPPPPPPPPPP. 5</p>	<p>QQQQQQQQQQQQQQQQ. RRRRRRRRRRRRRRRR. Entregar SALVO a los Kdts. que se encue financieramente con la institución.</p>
<p>YYYYYYYYYYYYYYYYY. ZZZZZZZZZZZZZZZZ. 6</p>	<p>AAAAAAAAAAAAAAAAAAA. BBBBBBBBBBBBBBBBBB. Realizar u el que se da a conocer la nómina de aptos para ser evaluados.</p>
<p>IIIIIIIIIIII. JJJJJJJJJJJJJJJ. 7</p>	<p>KKKKKKKKKKKKKKKKK. LLLLLLLLLLLLLLLLLLL. Encargar General el control de ingreso de los alu de la verificación del PAZ y SALVO.</p>
<p>QQQQQQQQQQQQQQQQ. RRRRRRRRRRRRRRRR. 8</p>	<p>SSSSSSSSSSSSSSSS. TTTTTTTTTTTTTTTTTT. Publicar alumnos aptos en cada aula académica.</p>

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX. YYYYYYYYYYYYYYYYYYYY. 9	ZZZZZZZZZZZZZZZZZZZ. AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA. Aut reproducción de instrumentos de evaluac
EEEEEEEEEEEEEEEEEEEE. 10	FFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFF. Reproduc instrumentos de evaluación, adjuntar, entregar al docente encargado para evalu
IIIIIIIIIIIIIIII. 11	JJJJJJJJJJJJJJJJ. Dar indicacione sobre el instrumento de evaluación por los Kdts. Por parte del docente titulu
NNNNNNNNNNNNNNNNNN. OOOOOOOOOOOOOOOOOOO. 12	PPPPPPPPPPPPPPPPPP. QQQQQQQQQQQQQQQQQQQ. Eva entregar instrumentos en Secretaria p docente encargado.
UUUUUUUUUUUUUUUUUUU. VVVVVVVVVVVVVVVVVVV. 13	WWWWWWWWWWWWWWWWWWW. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX. Ent instrumentos a docente titular sin talonar
BBBBBBBBBBBBBBBBBBBB. CCCCCCCCCCCCCCCCCCC. 14	DDDDDDDDDDDDDDDDDDDD. EEEEEEEEEEEEEEEEEEEE. Cal remitir notas a secretaria.
IIIIIIIIIIIIIIII. JJJJJJJJJJJJJJJJ. *15	KKKKKKKKKKKKKKKKKKK. LLLLLLLLLLLLLLLLLLLLL. Cua alumno por motivos de fuerza mayo doméstica comprobada) no pueda evaluación, presentará la solicitud por respectivos al Vicerrectorado, dentro máximo de 48 horas laborables, V programará la fecha de recepción del r del análisis respectivo.

WWWWWWWWWWWWWWWWWWWWWW.	16	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX. Si su solicitud comprara el alumno en C derecho de examen atrasado.
CCCCCCCCCCCCCCCCCCCC.	17	DDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDD.Si del análisis de la solicitud EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE. pre el alumno, el Vicerrectorado no justificación para no haber rendido la el alumno obtendrá una calificación de C
JJJJJJJJJJJJJJJJJJ. KKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKK. 18		LLLLLLLLLLLLLLLLLLLLL. MMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMM el alumno no se encuentra al día financi la institución , no podrá rendir el exame hacer una solicitud a Vicerrectorado mismo en fecha programada por este una calificación de 17/20 y compr de examen atrasado.

RRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRR.

SSSSSSSSSSSSSSSSSSSSS.

**TTTTTTTTTTTTTTTTTTTTT. 7. REGISTROS Y ANEXOS**

UUUUUUUUUUUUUUUUUUUUU.

VVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVV.R – 5B – WWWWWWWWWWWWWWWWWWWWW.

1 Calendario Académico.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.R – 9A - YYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYY.Formato de

3 Instrumento de Evaluación.

ZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZ. R – 5B – AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA. For

2 horario de Exámenes y Delegados.

BBBBBBBBBBBBBBBBBBBBB. R – 5B – CCCCCCCCCCCCCCCCCCCC. Formato de

3 SALVO.

DDDDDDDDDDDDDDDDDDDD. R EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE. Formato de



XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

### 3. POLÍTICAS

YYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYY.

- Las becas en la ACMIL constituyen un reconocimiento y motivación que posibilite el mejoramiento del cadete en el orden académico, cultural y deportivo

ZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZ.

- Son merecedores de una beca cualquiera esta sea: Los mejores estudiantes que se ubican en las primeras antigüedades y tengan un promedio de 19, los deportistas que en campeonatos intercolegiales tanto individuales como colectivos alcanzan una medalla de oro, los alumnos de bajos recursos económicos comprobados y que manifiesten su deseo por educarse en la institución, los hijos de docentes y personal administrativo, los hijos de militares fallecidos en combate, declarados héroes de guerra, los alumnos que tienen dentro de la institución uno o varios hermanos.

AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA.

- La beca otorgada tendrá una duración de un año, por lo que se la solicitará y se concederá cada año lectivo.

**BBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBB.**

### 4. DEFINICIONES

CCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCC.

DDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDD.**Beca.-** Exoneración del pago de pensiones.

EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE. **Beca Completa.-** Exoneración del 100% del pago de la pensión

FFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFF. **Media Beca.-** Exoneración del 50% del pago de la pensión

GGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGG. **Cuarto de Beca.-**Exoneración del 25% del pago de la pensión

**HHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHH.**





UUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUU. 5	VVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVV. El ár remitirá un informe de la participación en los ju de los cadetes a la Dirección Ejecutiva, quien in Directivo para que asigne las becas respectivas.
---------------------------------	--

YYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYY.

**ZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZ. 7. REGISTROS Y ANEXOS**

AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA.

BBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBB. R CCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCC. Form  
- 6A - 1 de oficio solicitando becas.

DDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDD. R EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE. Form  
- 6A - 2 de Informe aprobando o negando becas.

FFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFF. R - 6A GGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGG. Form  
- 3 de antigüedades.

HHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHH. R IIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIIII. Formato de informe de jue  
- 6A - 4 intercolegiales.

JJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJ.

**KKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKK. 6.-**

**SATISFACCION DEL CLIENTE**

LLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLL. ACADEMIA MILITAR

“GRAD. MIGUEL ITURRALDE ACMIL”

MMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMM. M

**ANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

NNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNN.

OOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOO. No DE PROCEDIMIENTO:
ACMIL-006.2 NUMERO DE HOJA: 1 DE 3
PPPPPPPPPPPPPPPPPPPPPPPPPPPP. ELABORADO POR: WHNO
FECHA ULTIMA DE REVISION: 01/06/07

QQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQ. **TITULO:** PROCESO PARA DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO.

**RRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRR.**

**1. OBJETIVO**

SSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSS.

TTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTT. Tener información de primera mano sobre la satisfacción del cliente tanto interno como externo para mejorar el servicio.

UUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUU.

**2. ALCANCE**

VVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVV.

WWWWWWWWWWWWWWWWWWWWWWWWWW. Con este proceso se conocerá el criterio que los clientes tienen sobre la institución (malo o bueno) y permitirá mejorar en lo que haya que hacerlo, cambiar algunos procesos que están causando malestar (si es el caso) y mantener lo que le gusta al cliente y no perjudica a la institución, es decir alcanzar la satisfacción del cliente interno y la del externo.

**XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.**

**3. POLÍTICAS**

YYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYY.

ZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZ. Las autoridades de la institución estarán en permanente comunicación con los clientes tanto internos como externos cuando estos lo requieran, se diseñarán documentos tipo encuesta para clientes internos y externos que serán llenados por los mismos periódicamente en los que se anoten lo negativo y positivo de la institución desde su punto de vista, datos que serán tabulados por comisiones, se habilitará un buzón de sugerencias que estará ubicado en un sitio visible de la institución. Con los resultados de estas tres técnicas se procederá a hacer cambios en la institución para mejorar el servicio a clientes internos y externos.

AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA.

#### 4. DEFINICIONES

BBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBB.

CCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCC. **Comunicación con clientes.-**

Cuando clientes internos y externos necesiten hablar o hacer llegar una queja de insatisfacción en el servicio, las puertas de las autoridades siempre estarán abiertas para escuchar y dar soluciones efectivas.

DDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDD.

EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE. **Diseño de encuestas.-** Estas serán diseñadas por los diferentes actores de la institución, aplicadas y tabulados sus datos para determinar posibles problemas en el servicio a los clientes.

FFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFF.

GGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGG. **Buzón de sugerencias.-** Se lo habilitará para facilitar la comunicación, es posible que hayan quejas que no pueden ser expuestas personalmente, ni a través de la encuesta, de pronto es más cómodo expresarlo a través del anonimato.

HHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHH.

IIIIIIIIIIIIIIIIIIIIII. **Tabulación de datos.-** Con el resultado de las tres técnicas anotadas anteriormente se tomarán correctivos necesarios para mejorar la calidad en el servicio institucional y por lo tanto alcanzar la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

JJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJ.

#### 5. DIAGRAMA DE FLUJO

KKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKK.

LLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLL. Anexo 6B

MMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMM.

#### 6. DESARROLLO

NNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNN.

OOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOO. Este procedimiento resulta como una necesidad de conocer el grado de satisfacción de los clientes tanto





—

6

B

—

4

R RRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRR. T

— abulación de satisfacción e insatisfacciones.

6

B

—

5

R Formato de insatisfacciones y acciones correctivas.

—

6

B

—

6

R Memo

—

6

B

—

7

R Seguimiento de insatisfacciones detectadas.

—

6

B

—

8

**SSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSS.**

**TTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTT.**





Todo el personal Docente y Administrativo, deberán conocer y aplicar las políticas internas de calidad educacional conseguida por la Institución, cumpliendo siempre con responsabilidad y profesionalismo su desempeño laboral.

#### **4. DEFINICIONES**

**Docentes.-** Personas capacitadas y preparadas para impartir conocimientos educacionales, culturales y morales, hacia los dicentes o alumnos de la Academia Militar Grad. “Miguel Iturralde”.

**Administrativos.-** Personas capacitadas que cumplen actividades de carácter administrativo, por autoridad o por el orgánico funcional de la Institución.

**Trabajo.-** Actividad desplegada con el propósito de cumplir con metas y objetivos, en éste caso el de enseñar y educar.

**Responsabilidad.-** Cumplir adecuada y oportunamente con todas las actividades encomendadas, tanto para el personal Docente, como para el personal Administrativo de la “ACMIL”.

**Reconocimiento.-** Homenaje merecido al cumplimiento profesional y responsable, de la labor encomendada por la Institución, tanto del personal Docente como Administrativo.

#### **5. DIAGRAMA DE FLUJO**

Anexo 7A

#### **6. DESARROLLO**



JJJJJJ	KKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKK	LLLLLLLLLLLLL	PPPPPPPPPPPP
	e comunicará y oficiará a los Docentes o Administrativos, reconocidos por su desempeño, para que en un programa especial al final del año lectivo, se le confiera un merecido y sentido homenaje, en reconocimiento por el correcto desempeño dentro de sus actividades académicas y profesionales.	MMMMMMMMN NNNNNNNNN OOOOOOOOO E/SE	
QQQQ	RRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRR	SSSSSSSSSSSS	VVVVVVVVVVV
	l Reconocimiento, como propósito esencial, sería el otorgar seguridad laboral, un reconocimiento público y económico; factores que determinan motivación a todos los que constituyen el cuerpo Docente y Administrativo de la Institución.	TTTTTTTTTTT UUUUUUUUU CD	
WWW	YYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYY	B.	F.
XXXX	ZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZ	C. D. E. RE/SE/ HCD	
	e reconocerá, en sesión solemne (al) o a (los) Docentes y Administrativos, por su excelente labor y desempeño académico en servicio de los educandos, y por ende buscando el engrandecimiento de la imagen Institucional. A.		

G.

H. 7. REGISTROS Y ANEXOS

**I.**

R – 7A – 1 J. AP7 del Docente y Administrativo

R – 7A – 2 K. Hoja de calificaciones tanto del Personal Docente como del Administrativo.

**L.**

**M.**

**N.**

**O.**

**P.**

**Q.**

**R.**

**S.**

**T.**

**U.**

**V. 7.-SATISFACCION DEL PERSONAL**

**W. ACADEMIA MILITAR “GRAD. MIGUEL ITURRALDE  
ACMIL”**

**X. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**Y.**

<b>Z.</b>	<b>No DE PROCEDIMIENTO:</b>	ACMIL-007.2
	<b>NUMERO DE HOJA:</b>	1 DE 2
<b>AA.</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	WHNO <b>FECHA</b>
	<b>ULTIMA DE REVISION:</b>	01/06/07
<b>BB.</b>	<b>TITULO:</b> PROCESO PARA POTENCIALIZAR EL TRABAJO EN EQUIPO	

**CC.**

**1. OBJETIVO**

**DD.**

**EE.** Potencializar el trabajo en equipo.

**FF.**

**2. ALCANCE**

**GG.**

HH. Con este proceso se logrará mejorar la calidad en el trabajo al integrar las actividades que cada uno en forma individual realiza y transformarlo en trabajo de equipo.

## **II.**

### **3. POLÍTICAS**

#### **JJ.**

KK. El trabajo en la academia Militar Grad. Miguel Iturralde es un conjunto de procesos ejecutados por sus miembros, engranan entre si unos con otros para llegar al resultado final.

#### **LL.**

### **4. DEFINICIONES**

#### **MM.**

#### **NN. TRABAJO EN EQUIPO:**

#### **OO.**

- Cada miembro de la ACMIL tiene funciones que cumplir.

#### **PP.**

- Cada una de estas funciones son importantes para el buen desarrollo del trabajo en la institución.

#### **QQ.**

- Cada función y actividad esta concatenada con las otras, por eso la necesidad de trabajar en equipo, en función de alcanzar la misión y visión institucionales.

#### **RR.**

### **5. DIAGRAMA DE FLUJO**

#### **SS.**

#### **TT. Anexo 7B**

#### **UU.**

### **6. DESARROLLO**

#### **VV.**

WW. Este procedimiento resulta como una necesidad de eslabonar cada una de las actividades que se realizan en la ACMIL para lograr un verdadero trabajo en equipo.

<b>XX. ACT.</b>	<b>YY. 6a DESCRIPCIÓN</b>	<b>ZZ. 6b RESPON- AAA. SABLES</b>
DDD. 1	EEE. Programar eventos de capacitación para todo el personal sobre el trabajo en equipo durante el período de vacaciones.	FFF. GGG. VI/AAD/CTP/RH
KKK. 2	LLL. Motivar permanentemente al personal para que su autoestima mejore y mantenga las mismas ganas de trabajar.	MMM.ND/DOBE
OOO. 3	PPP. Solicitar sugerencias de todos quienes hacen la ACMIL para mejorar el ambiente de trabajo, las mismas que se pondrán en práctica en forma ordenada.	QQQ. ND
TTT. 4	UUU. Retroalimentar permanentemente sobre las labores de cada uno, analizando que se esta haciendo, que se esta dejando de hacer y quién lo está haciendo para engranar los procesos.	VVV. ND

AAAA.

#### **BBBB.7. REGISTROS Y ANEXOS**

**CCCC.**

R – 7B – 1 DDDD. Metodología Lluvia de Ideas

R – 7B – 2 EEEE. Formato de evaluación del desempeño.

**FFFF.**

**GGGG.**

**HHHH.**

**IIII.**

**JJJJ.**

**KKKK.**

**LLLL.**

**MMMM.**

**NNNN.**

**OOOO.**

**PPPP.**

**QQQQ.**

**RRRR.**

**SSSS.8.-IMPACTO SOCIAL**

**TTTT. ACADEMIA MILITAR “GRAD. MIGUEL ITURRALDE  
ACMIL”**

**UUUU. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**VVVV.**

<b>WWWW.</b>	<b>No DE PROCEDIMIENTO:</b>	<b>ACMIL-</b>
<b>008.1NUMERO DE HOJA:</b>	<b>1 DE 2</b>	
<b>XXXX.</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	<b>WHNO FECHA</b>
<b>ULTIMA DE REVISION:</b>	<b>01/06/07</b>	
<b>YYYY.</b>	<b>TITULO:</b>	<b>PROCESO DE</b>
<b>FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN EXTERNA.</b>		

**ZZZZ.**

**1. OBJETIVO**

**AAAAA.**

**BBBBB.** Potenciar el apoyo a la comunidad.

**CCCCC.**

**2. ALCANCE**

**DDDDD.**

EEEEE. Con este proceso se logrará incentivar a los jóvenes estudiantes a apoyar a nuestra comunidad.

**FFFFF.**

### **3. POLÍTICAS**

**GGGGG.**

HHHHH. Cuando los cadetes estén cursando el tercero de bachillerato (sexto curso) deberán elegir un tema de investigación o un proyecto de ayuda comunitaria, buscando mejora de las condiciones de vida, contarán con el asesoramiento de un profesor encargado y por la comunidad misma las jornadas se darán los fines de semana.

**IIII.**

### **4. DEFINICIONES**

**JJJJJ.**

KKKKK. **Extensión.-** Acción o efecto de extender o extenderse.

LLLLL.

MMMMM. **Comunidad.-** Conjunto de personas vinculadas por características e intereses comunes.

NNNNN.

OOOOO. **Expectativas.-** Esperanza de realizar o conseguir algo, posibilidad razonable de que algo suceda.

**PPPPP.**

### **QQQQQ. 5. DIAGRAMA DE FLUJO**

RRRRR.

SSSSS. Anexo 8B

**TTTTT.**

### **UUUUU. 6. DESARROLLO**

**VVVVV.**

WWWWW. Este procedimiento resulta como una prioridad de concienciar en las necesidades de la comunidad sobre todo en educación, entender que los países mejoran desde mejorar uno mismo y solidarizarse con los que no tienen las mismas oportunidades.



XXXXX.

YYYYY.	ACT.	ZZZZZ.	6a DESCRIPCIÓN	AAAAAA.	6b RE
				BBBBBB.	SAB
EEEEEE.	1	FFFFFF.	Planificar jornadas de ayuda comunitaria y/o temas de investigación para todo el año lectivo en jornadas de fin de semana. cada 15 días.	GGGGGG.	DOBE
KKKKKK.	2	LLLLLL.	Formar grupos de trabajo.	MMMMMM.	VI/D
OOOOOO.	3	PPPPPP.	Elegir una comunidad rural para el trabajo.	QQQQQQ.	KDTS3
SSSSSS.	4	TTTTTT.	Nombrar un profesor responsable por grupo.	UUUUUU.	V
XXXXXX.	5	YYYYYY.	Preparar el material necesario.	ZZZZZZ.	KD
CCCCCCC.	6	DDDDDD.	Ejecutar la planificación.	EEEEEEE.	KD 3/DOBE
GGGGGGG.	7	HHHHHHH.	Evaluar lo planificado después de cada evento.	IIIIII.	DOBE/VI
LLLLLLL.	8	MMMMMMM.	Elaborar un informe tipo monografía del trabajo realizado.	NNNNNNN.	KDT
QQQQQQQ.	9	RRRRRRR.	Evaluar por parte de Vicerrectorado.	SSSSSSS.	V

UUUUUUU.

## VVVVVVV. 7. REGISTROS Y ANEXOS

WWWWWWW.

- R – 3A – 2 XXXXXXXX. Formato de Planificación
- R – 8A – 2 YYYYYYYY. Memo.
- R – 8A – 3 ZZZZZZZZ. Formato de Evaluación
- R – 8A – 4 AAAAAAAAAA. Formato de Informe de Proyecto de Investigación
- R – 8A – 3 BBBBBBBB. Formato de Evaluación.

CCCCCCCC.

**DDDDDDDD.**

**EEEEEEEE.**

**FFFFFFFF.**

**GGGGGGGG.**

**HHHHHHHH.**

**IIIIII.**

**JJJJJJJJ.**

**KKKKKKKK.**

**LLLLLLLL.**

**MMMMMMMM.**

**NNNNNNNN. 8.-IMPACTO SOCIAL**

**OOOOOOOO. ACADEMIA MILITAR “GRAD. MIGUEL ITURRALDE ACMIL”**

**PPPPPPP. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**QQQQQQQ.**

<b>RRRRRRRR.</b>	<b>No DE PROCEDIMIENTO:</b> ACMIL-008.2
<b>NUMERO DE HOJA:</b>	1 DE 3
<b>SSSSSSSS.</b>	<b>ELABORADO POR:</b> WHNO <b>FECHA</b>
<b>ULTIMA DE REVISION:</b>	01/06/07
<b>TTTTTTTT.</b>	<b>TITULO:</b> PROCESO NORMATIVO DE
<b>INGRESO DE ALUMNOS</b>	

UUUUUUUU.

## 1. OBJETIVO

VVVVVVVV.

WWWWWWW. Definir los pasos que seguirán los padres de familia para ingresar a sus hijos a estudiar en la Academia Militar Grad. Miguel Iturralde ACMIL.

XXXXXXXXX.

## 1. ALCANCE

YYYYYYYY.

ZZZZZZZ. Con este proceso se logrará optimizar el tiempo y los recursos para el proceso de matriculación.

AAAAAAAAA.

## 2. POLÍTICAS

BBBBBBBBB.

CCCCCCCC. Todos los padres de familia interesados en matricular a sus hijos en la institución deben seguir las normas de ingreso exigidas.

DDDDDDDD.

## 3. DEFINICIONES

EEEEEEEE.

FFFFFFF. **Aspirante.-** Estudiante que desea ingresar en la Institución” El padre de familia se acercará a solicitar los requisitos para matricular a sus hijos en la institución.”

GGGGGGGG.

**HHHHHHHH. Inscripción.-** Registro de datos personales. Una vez que tenga todos los requerimientos a la mano, cancelará en colectoría el derecho de matrícula normado por la Dirección de Educación de Cotopaxi y exigirá de Colectoría la factura respectiva.

IIIIIII.

JJJJJJJ. **Prospecto.-** Documento en el que se encuentra entre otras información relacionada con el ingreso , requisitos, exámenes ,documentos, pruebas mínimas, reglamento de estímulos y sanciones

**KKKKKKKKKK.**

LLLLLLLLLL. **Matrícula.-** Una vez que el aspirante haya cumplido con todos los requisitos de admisión, el padre de familia se acercará a la secretaría general de la institución a registrar la matrícula de su hijo en el libro correspondiente.

**MMMMMMMMMM.**

NNNNNNNNN. **Archivo de documentos.-** La secretaria procederá a archivar los documentos del alumno inmediatamente.

**OOOOOOOOO.**

**PPPPPPPPP. 5. DIAGRAMA DE FLUJO.-**

QQQQQQQQQ. Anexo 8A

**RRRRRRRRR.**

**SSSSSSSS. 6. DESARROLLO**

**TTTTTTTTT.**

UUUUUUUUU. Este procedimiento resulta como una necesidad para optimizar recursos humanos y para evitar pérdidas de tiempo de los padres de familia; es decir satisfacer al cliente externo en el menor tiempo posible.

VVVVVVVVVV.

<b>WWW CT.</b>	<b>XXXXXXXXX. 6a DESCRIPCIÓN</b>	<b>YYYYYYYYY ZZZZZZZZ. b RESPON- ABLES</b>	<b>AAAAAAAAA c REGISTRO BBBBBBBBBB. ANEXO 8B</b>
CCCC	DDDDDDDDDD. e realiza un llamamiento de inscripciones para los aspirantes a ingresar a los diferentes niveles y servicios educativos por los medios de comunicación	EEEEEEEEEE. FFFFFFFFFF. GGGGGGGGG E/SE/C	HHHHHHHHHH IIIIIIII. R - 8B - 1 JJJJJJJJ.

KKKK	LLLLLLLLLL. Se realiza una visita a todos los séptimos años de educación básica de los diferentes centros educativos de Latacunga, Salcedo, Pujilí y Saquisilí con fines de promoción de la Institución	MMMMMMMM NNNNNNNN OOOOOOOO E	PPPPPPPPPP.
QQQQ	RRRRRRRRRR. Se recepta inscripciones por parte de los aspirantes interesados y se vende prospectos	SSSSSSSSSS. TTTTTTTTTT. G/C	UUUUUUUUUU - 8B - 2 VVVVVVVVVV - 8B - 3
WWW	XXXXXXXXXX. Se recepta documentos de los aspirantes	YYYYYYYYYY G	ZZZZZZZZZZ.
AAAA	BBBBBBBBBB. Se revisa la documentación	CCCCCCCCCC G//AAD	DDDDDDDDDD
EEEE	FFFFFFFFFF. Se procede a realizar la lista de aspirantes aceptados para la entrevista personal	GGGGGGGGG G/AAD	HHHHHHHHHH IIIIIIIII. R - 8B - 4
JJJJJ	KKKKKKKKKK. Se efectúan las entrevistas a los representantes y aspirantes, en el que se enfatiza la orientación y filosofía educativa de la institución.	LLLLLLLLLL MMMMMMMM E/R/VI/DOBE	NNNNNNNNNN OOOOOOOOOO - 8B - 5 PPPPPPPPPP.
QQQQ	RRRRRRRRRR. Se evalúa la entrevista y se procede a preparar la lista de aspirantes idóneos para las pruebas de admisión	SSSSSSSSSS. TTTTTTTTTT E/SE	UUUUUUUUUU VVVVVVVVVV - 8B - 6

WWW	XXXXXXXXXXXX. Se prepara y planifica las pruebas de admisión	YYYYYYYYYY ZZZZZZZZZZ I/CTP/DOBE	AAAAAAAAAA BBBBBBBBBB CCCCCCCCCC
DDDD 0	EEEEEEEEEEEE. Se reciben pruebas de admisión y en un plazo de 48 horas se registran las calificaciones.	FFFFFFFFFFFF GGGGGGGGGG TP/SG	HHHHHHHHHH IIIIIIIIII. R - 8B - 7
JJJJJ 1	KKKKKKKKKKKK. Se procede a publicar lista de aceptados	LLLLLLLLLL G/CTP	MMMMMMMM - 8B - 8
NNNN 2	OOOOOOOOOOO. Se recibe pagos por concepto de matrícula, primera pensión, servicios educativos, uniformes y textos escolares.	PPPPPPPPPP QQQQQQQQ /AL	RRRRRRRRRR SSSSSSSSSS. - 4A - 2
TTTT 3	UUUUUUUUUUU. Se entrega dotación de uniformes y textos escolares.	VVVVVVVVVV WWWWWWW L	XXXXXXXXXX YYYYYYYYYY

**ZZZZZZZZZZ.**

## **AAAAAAAAAAAA. 7. REGISTROS Y ANEXOS**

### **BBBBBBBBBBBB.**

- R - 8B - 1 CCCCCCCCCCCC. Diseño gráfico convocando a inscripciones.
- R - 8B - 2 DDDDDDDDDDDDD. Formato de inscripciones.
- R - 8B - 3 EEEEEEEEEEEEE. Prospecto de admisión.
- R - 8B - 4 FFFFFFFFFFFFFF. Formato lista de aspirantes.
- R - 8B - 5 GGGGGGGGGGGGG. Formato entrevista.
- R - 8B - 6 HHHHHHHHHHHHH. Formato lista de aspirantes aptos para las pruebas de admisión.
- R - 8B - 7 IIIIIIIIIII. Formato registro de calificaciones.

R – 8B – 8 JJJJJJJJJJJ. Formato lista de aceptados

R – 4A – 2 KKKKKKKKKKKKKK. Facturas ACMIL – Almacén

LLLLLLLLLLLLLL.

MMMMMMMMMMMMMM.

NNNNNNNNNNNNNN.

OOOOOOOOOOOOOO.

PPPPPPPPPPPPP.

QQQQQQQQQQQQQQ.

RRRRRRRRRRRRRR.

SSSSSSSSSSSSSS.

TTTTTTTTTTTTTT.

UUUUUUUUUUUUU. **9.-RESULTADOS**

VVVVVVVVVVVVVV. ACADEMIA MILITAR “GRAD. MIGUEL  
ITURRALDE ACMIL”

WWWWWWWWWWWWW. **MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS**

XXXXXXXXXXXXXXXX.

YYYYYYYYYYYYYY.	<b>No DE PROCEDIMIENTO:</b>	ACMIL-009.
<b>NÚMERO DE HOJA:</b>	1 DE 4	

ZZZZZZZZZZZZZZ.	<b>ELABORADO POR:</b>	WHNO	<b>FECHA</b>
<b>ULTIMA DE REVISION:</b>	01/06/07		

AAAAAAAAAAAAAAAA.	<b>TITULO:</b>	PROCESO PARA EVALUAR AL PERSONAL DICENTE DE LA ACMIL
-------------------	----------------	---

BBBBBBBBBBBBBBB.

**1. OBJETIVO**

CCCCCCCCCCCCCCC.

DDDDDDDDDDDDDDDD. Evaluar el proceso de desempeño del docente de la ACMIL, con la finalidad de obtener criterios que favorezcan el mejoramiento sostenido de la calidad de los servicios educativos.

EEEEEEEEEEEEEEEE.

## 2. ALCANCE

FFFFFFFFFFFFFFFF.

GGGGGGGGGGGGGGGG. Con este proceso se logrará unificar la forma de evaluar a los docentes de la ACMIL e institucionalizar un proceso de evaluación propio.

HHHHHHHHHHHHHHHH.

## 3. POLÍTICAS

IIIIIIIIIIIIIIII.

JJJJJJJJJJJJ. Todo el personal docente de la ACMIL será evaluado con el proceso establecido.

KKKKKKKKKKKKKKKK.

## 4. DEFINICIONES

LLLLLLLLLLLLLLLL.

MMMMMMMMMMMMMMMM. **Evaluación Educativa.-** Es el proceso de delineación, obtención y suministro de información útil para juzgar alternativas de decisión que refuercen el mejoramiento continuo de las instituciones.

NNNNNNNNNNNNNNNN.

OOOOOOOOOOOOOOO. **Socialización.-** El Vicerrectorado de la institución socializará al inicio del año lectivo el proceso de evaluación establecido por la institución para aplicarlo.

PPPPPPPPPPPPPPPP.

QQQQQQQQQQQQQQQ. **Aplicación.-** El docente evaluará permanentemente al cadete en los campos cognitivo, procedimental y actitudinal. Todas las evaluaciones serán plasmadas en 4 coeficientes:

RRRRRRRRRRRRRRR.



SSSSSSSSSSSSSS. a) C1.- Coeficiente 1: será el promedio de deberes y lecciones, pudiendo ser estas orales o escritas, representa el (15%) del total de la nota, y equivale a 3 puntos.

TTTTTTTTTTTTTTTT.

UUUUUUUUUUUUUUU. b) C2.- Coeficiente 2: será el promedio de pruebas escritas, representa el (20%) del total de la nota, y equivale a 4 puntos

VVVVVVVVVVVVVVVV.

WWWWWWWWWWWWWWW. c) C3.- Coeficiente 3: será el promedio de la realización de un proyecto mensual de aula, en el que se evaluará la presentación del mismo, la defensa, el material que utiliza en la defensa y las conclusiones del mismo, representa el (25%) del total de la nota, y equivale a 5 puntos.

XXXXXXXXXXXXXXXXXX.

YYYYYYYYYYYYYYYY. d) C4.- Coeficiente 4: Corresponde al examen trimestral, representa el (40%) del total de la nota, y equivale a 8 puntos.

ZZZZZZZZZZZZZZL.

AAAAAAAAAAAAAAAAA. En consecuencia, para cualquier materia la nota final trimestral estará dada por:

BBBBBBBBBBBBBBBB.

CCCCCCCCCCCCCCCC.

DDD	<b>A. Suma de: <math>C1+C2+C3+C4 = 20</math> puntos</b>
EEE	

FFFFFFFFFFFFFFFF.

## 5. DIAGRAMA DE FLUJO

GGGGGGGGGGGGGGG.

HHHHHHHHHHHHHHH. Anexo 9A

IIIIIIIIIIII.

## 6. DESARROLLO

JJJJJJJJJJJJJJ.

KKKKKKKKKKKKKKKKKK. Este procedimiento resulta como una necesidad de la educación ecuatoriana de valorar el esfuerzo, la dedicación de los alumnos; al mismo tiempo que con esta forma de evaluación se lograra jóvenes constructivos, creativos y críticos para el futuro.

LLLLLLLLLLLLLLLLL.

MMMMMMMMMMMMMMMM. ACT.	NNNNNNNNNNNNNNNN. 6a DESCRIPCIÓN
SSSSSSSSSSSSSSSS. 1	TTTTTTTTTTTTTTTT. Evaluar al Kdt. con los coeficientes C1, C2 por cada Unidad didáctica y registrar sus calificaciones en Secretaría General.
YYYYYYYYYYYYYYYY. 2	ZZZZZZZZZZZZZZZZ. Es obligación del profesor, presentar los temas del proyecto de aula y las evaluaciones del C4 al Vicerrectorado para su aprobación e impresión por parte de Secretaria Académica.
KKKKKKKKKKKKKKKK. 3	LLLLLLLLLLLLLLLLL. Evaluar al Kdt con los coeficientes C3 y C4 por una sola vez al finalizar cada trimestre y registrar sus calificaciones en Secretaria General 48 horas posterior a las evaluaciones

<p>QQQQQQQQQQQQQQQQQ.</p>	<p>4</p>	<p>RRRRRRRRRRRRRRRRR. Se impondrá la calificación de 01/20, sin perjuicio de la sanción disciplinaria cuando el alumno:</p> <p>a) No presente los trabajos de investigación, deberes o tareas sin motivo justificado, dentro del plazo previsto por el profesor, o entregue un examen escrito en blanco.</p> <p>b) Cometa fraude, a través de la utilización de medios o instrumentos no permitidos, en una prueba o examen</p>
<p>AAAAAAAAAAAAAAAAAAAA.</p>	<p>5</p>	<p>BBBBBBBBBBBBBBBBBB. El examen C4 es un documento anónimo, su espíritu es mantener imparcialidad y equidad en la evaluación por tanto el docente dueño de la materia deberá estar presente en la jornada evaluatoria los 10 primeros minutos de la misma para auscultar cualquier duda por parte del Kdt., posterior a ello otro docente asignado por Vicerrectorado procederá a evaluar, recogerá los tickets y los entregará en Secretaria junto con los instrumentos de evaluación.</p>
<p>PPPPPPPPPPPPPPPPP.</p>	<p>6</p>	<p>QQQQQQQQQQQQQQQQQ. La secretaria entregara los exámenes anónimos al docente dueño de la materia para su correspondiente calificación.</p>

UUUUUUUUUUUUUUUUUU. 7	VVVVVVVVVVVVVVVVVVVV. El docente procederá a calificar el examen, y en el plazo de 48 horas los devolverá en Secretaria, este Dpto. Hará coincidir los talonarios con los tickets, y registrará las Calificaciones, entregara al docente para que este a su vez entregue a los alumnos, a fin de que tomen conocimiento de la calificación y registren su conformidad o inconformidad.
DDDDDDDDDDDDDDDDDDDD. EEEEEEEEEEEEEEEEEEE. 8	FFFFFFFFFFFFFFFFFFFF. GGGGGGGGGGGGGGGGGGG. Si un alumno no estuviese de acuerdo con la calificación obtenida en un examen pasará este reclamo a Vicerrectorado para que absuelva el mismo o delegue la recalificación a un profesor a fin a la materia.
NNNNNNNNNNNNNNNNNNNN. 9	OOOOOOOOOOOOOOOOOOO. Las calificaciones registradas en Secretaria General no podrán ser alteradas, si una calificación debe modificarse, se lo hará luego del análisis y previa autorización del Vicerrectorado.
TTTTTTTTTTTTTTTTTTTT. 10	UUUUUUUUUUUUUUUUUUU. Es obligación del profesor, una vez terminado el trimestre, elevar un informe a vicerrectorado, con las novedades encontradas, en el plan analítico, y en el desarrollo de las clases y evaluaciones con los alumnos, en un plazo no mayor a 72 horas hábiles a partir de la finalización del trimestre.



**DDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDD. MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS**

**EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE.**

FFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFF. <b>No DE PROCEDIMIENTO:</b> ACMIL-009. <b>NUMERO DE HOJA:</b> 1 DE 2
GGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGG. <b>ELABORADO POR:</b> WHN <b>FECHA</b> <b>ULTIMA DE REVISION:</b> 01/06/07
HHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHH. <b>TITULO:</b> PROCESO PARA EVALUAR AL PERSONAL DOCENTE DE LA ACMIL

IIIIIIIIIIIIIIIIIIII.

**JJJJJJJJJJJJJJJJJJJJJ. 1. OBJETIVO**

**KKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKKK.**

LLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLL. Evaluar el proceso de desempeño del docente de la ACMIL, con la finalidad de obtener criterios que favorezcan el mejoramiento sostenido de la calidad de los servicios educativos.

**MMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMM.**

**NNNNNNNNNNNNNNNNNNNN. 2. ALCANCE**

**OOOOOOOOOOOOOOOOOOOO.**

PPPPPPPPPPPPPPPPPPPP. Con este proceso se logrará unificar la forma de evaluar a docentes de la ACMIL e institucionalizar un proceso de evaluación propio.

QQQQQQQQQQQQQQQQQQQQ.

**RRRRRRRRRRRRRRRRRRRR. 3. POLÍTICAS**

**SSSSSSSSSSSSSSSSSSSS.**

TTTTTTTTTTTTTTTTTTTT. Todo el personal docente de la ACMIL será evaluado con el proceso establecido.

UUUUUUUUUUUUUUUUUUUU.

**VVVVVVVVVVVVVVVVVVVVV. 4. DEFINICIONES**

**WWWWWWWWWWWWWWWWWWWW.**

**Evaluación Docente:** Diagnóstico del desempeño académico, de los conocimientos y aptitudes del docente.

**XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.**

**YYYYYYYYYYYYYYYYYYYY.5. DIAGRAMA DE FLUJO**

*ZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZ.*

AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA. Anexo 9B

BBBBBBBBBBBBBBBBBBBB.

**CCCCCCCCCCCCCCCCCCC. 6. DESARROLLO**

**DDDDDDDDDDDDDDDDDDDD.**

EEEEEEEEEEEEEEEEEEEE. Este procedimiento resulta como una necesidad de la educación ecuatoriana de valorar el esfuerzo, la dedicación y el profesionalismo de los docentes con esta forma de evaluación se identificaran fortalezas y debilidades.

**FFFFFFFFFFFFFFFFFFFF.**

<b>GGGGGGGGGGGGGGGGGGGG. ACT.</b>	<b>HHHHHHHHHHHHHHHHHHHHH DESCRIPCIÓN</b>
MMMMMMMMMMMMMMMMMMMM. 1	NNNNNNNNNNNNNNNNNNNN. F inducción sobre evaluación normas gen estándares a evaluar.
QQQQQQQQQQQQQQQQQQQQ. 2	RRRRRRRRRRRRRRRRRRRR. Se evaluación por trimestre.
UUUUUUUUUUUUUUUUUUUU. 3	VVVVVVVVVVVVVVVVVVVV. equipo evaluador.
YYYYYYYYYYYYYYYYYYYY. 4	<i>ZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZ.</i> Repr formatos. .

EEEEEEEEEEEEEEEEEEEE. 5	FFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFF. Evaluación del alumno y de la Comisión Técnico Pedagógica.
IIIIIIIIIIIIIIIIII. 6	Organización, tabulación y análisis de la información del evaluatorio.
MMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMMM. 7	NNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNN. resultados.
QQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQ. 8	RRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRR. informe al destinatario y se clasifica al documento de evaluación.
UUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUU. 9	VVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVV. y recomendaciones – informe.

YYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYY.

**ZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZ. 7. REGISTROS Y ANEXOS**

AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA.

- R – 9B – 1 BBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBB. Formato de Planificación.
- R – 9B – 2 CCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCC. Memo.
- R – 9B – 3 DDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDD. Evaluación del alumno al docente
- R – 9B – 4 EEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEEE. Evaluación
- R – 9B – 5 FFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFFF. Ficha de supervisión de clase.
- R – 9B – 6 GGGGGGGGGGGGGGGGGGGGGG. Informe al docente.
- R – 9B – 7 HHHHHHHHHHHHHHHHHHHHHH. Formato de Informe.

IIIIIIIIIIIIIIIIII.

JJJJJJJJJJJJJJJJJJ.  
 KKKKKKKKKKKKKKKKKKKKK.  
 LLLLLLLLLLLLLLLLLLLLLL.  
 MMMMMMMMMMMMMMMMMMMMM.



NNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNN.  
OOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOOO.  
PPPPPPPPPPPPPPPPPPPPPPPPPP.  
QQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQQ.  
RRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRRR.  
SSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSSS.  
TTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTTT.  
UUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUUU.  
VVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVVV.  
WWWWWWWWWWWWWWWWWWWWWWWW.  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.  
YYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYY.  
**ZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZZ.**  
**AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA.**  
**BBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBBB.**  
**CCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCCC.**  
**DDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDDD.CAPITULO IV**

### **NIVEL 3: INSTRUCCIONES DE TRABAJO**

Dentro de la base documental de las normas ISO 9000, como ultimo apartado se encuentra el nivel 3 que constituye la base de la pirámide, en el que se encuentran las instrucciones de trabajo, estos documentos son descripciones, con el máximo nivel de detalle, de tareas u operaciones muy específicas dentro de una organización, en su mayoría se refieren al proceso productivo, en el caso particular al tratarse de una institución educativa se ha considerado aquellos procesos propios de este sector, en cualquiera de estos dos casos estos documentos están concebidos para ser usados por los operarios que realizan las tareas.

En este nivel corresponden los flujogramas, por la bondad de los mismos al poder observar en forma grafica los procesos detallados, no es posible determinar de antemano cuantas instrucciones de trabajo a través de flujogramas se van a necesitar, ni tampoco puede especificarse un numero mínimo ni máximo, en este sentido, puede afirmarse que se necesita un documento de nivel 3, por ejemplo

una instrucción de trabajo siempre que en ese proceso o para esa operación pueda suponer un riesgo para la calidad el carácter de un documento escrito para apoyar la ejecución de la tarea.

Para cada uno de los 18 procesos presentados en el trabajo de investigación que nos anima se ha considerado el elaborar un flujograma, con la finalidad que todos los niveles de la organización los puedan comprender, visualizar y ejecutar con el propósito de crear una cultura organizacional, y sobre todo desarrollar proyectos de mejoramiento continuo.

## **REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS**

"Una imagen vale mas que mil palabras", si podemos modificar este proverbio y ampliarlo un poco más para que cubra los procesos de a empresa, podríamos decir que un diagrama de flujo vale mas que mil procedimientos ya que es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de una empresa. La diagramación de flujo se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o un nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas, y palabras simples, demostrando actividades y su secuencia en el proceso"<sup>1</sup>

**Los Diagramas de Flujo.-** representen gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas. Por ejemplo tanto los unos como los otros muestran como se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos. Representan gráficamente las actividades que conforman un proceso.

---

<sup>1</sup> RICAURTE Sonia. Tesis Escuela Politécnica Nacional Pág. 84

Nos sirven para disciplinar nuestra manera de pensar y muestran claramente las actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades.

**Tipos de Diagrama de Flujo:** Cada situación y/o proceso presentará problemas únicos de diagramación. El equipo deberá enfrentarlo a medida que se vaya presentado. Existen muchos tipos diferentes de diagramas de flujo y cada uno de estos tiene su propósito. Para obtener efectividad en el EMP, se debe comprender al menos cuatro técnicas a saber:

- a) Diagramas de bloque: que proporciona una visión rápida de un proceso.
- b) Diagramas de flujo del Instituto Estadounidense de Estandarización (American National Standards Institute – ANSI). Que analiza las interrelaciones detalladas de un proceso.
- c) Diagramas de flujo funcional: que muestra el flujo del proceso entre organizaciones o áreas
- d) Diagramas geográficos de flujo: los cuales muestran el flujo de proceso entre localizaciones.

### **SÍMBOLOS UTILIZADOS EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO DEL INSTITUTO ESTADOUNIDENSE DE ESTANDARIZACIÓN (ANSI)**

Posee más detalles que el diagrama de bloques. Es una representación gráfica de los puntos en que los materiales entran en el proceso y de la forma como suceden las diferentes acciones. En su elaboración se utilizan cinco (5) símbolos internacionales aceptados para representar las acciones efectuadas, a saber: operación, transporte, inspección, espera y almacenaje. Sus correspondientes símbolos y definiciones son:

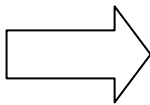
## **Operación**



Significa que se está efectuando un cambio o transformación en algún componente del producto, aplicando medios mecánicos, físicos o químicos, o una combinación de ellos. En general, se dice que ocurre una operación cuando:

- A propósito se cambian las características físicas o químicas de algún componente del producto en proceso.
- Se les aísla o une a otro objeto.
- Se le dispone para otra manipulación, transporte, inspección o almacenaje.
- Se da o recibe información.
- Tiene lugar un cálculo o planificación.

## **Transporte**



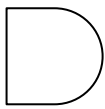
Es la acción de desplazar un objeto de un lugar a otro, excepto cuando tales desplazamientos hacen parte de una operación o los realiza el operario en el sitio de trabajo durante una operación o inspección. Generalmente ocurre cuando se lleva el objeto a una zona de espera o de almacenaje.

## **Inspección**



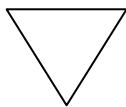
Es la acción de examinar un objeto para identificarlo o verificar su calidad, o características, o cantidad.

### **Espera**



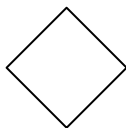
Ocurre cuando las condiciones no permiten o no exigen la realización inmediata de la acción que se tiene planeada como siguiente. Generalmente se presenta en los <<cuellos de botella>>. El retraso se asimila a una espera.

### **Almacenaje o archivo**



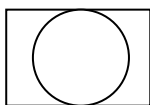
Puede ser de materia prima, de productos en proceso, de subproductos, de residuos, de productos terminados o inclusive la acción de archivar información.

### **Decisión**



Punto en el cual se debe tomar una decisión – si entonces continúa el proceso – no que acción se tomará.

### **Actividad Combinada**



Se presenta cuando al mismo tiempo se realizan dos (2) o mas acciones de las antes mencionadas. Su representación se hace mediante la combinación de símbolos; así, en la figura círculo

dentro de cuadrado se señala la actividad combinada operación con inspección.

### **Conectores**



Para asociar actividades dentro de una misma página



Para asociar actividades entre páginas diferentes.

## **4.1 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS**

### **CAPITULO V**

#### **5.1 PLAN OPERATIVO DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CALIDAD**

El desarrollo de todas las áreas de mejora es lo que constituye el plan operativo de implementación del sistema de calidad, este plan será conducido y aplicado por un comité de calidad, encargado de la dirección de los diferentes equipos de mejora.

El presente documento tiene como objetivo actuar como *manual de funciones* de estos equipos para facilitar su acomodación en la organización interna de la academia.

El manual de funciones se estructura en dos partes: el comité de calidad y los equipos de mejora.

## **COMITÉ DE CALIDAD**

### **a) CREACIÓN Y COMPOSICIÓN**

El comité de calidad ha constituido a propuesta del cuerpo directivo de la academia. En su formación se ha considerado que haya un miembro de cada uno de los departamentos y niveles de la organización.

Este comité representa en la academia la institucionalización del plan de calidad, y durará hasta la finalización del mismo.

Los miembros que lo forman son los siguientes:

Evelin Núñez Hernández	Rectora
Walter Navas Olmedo	Director
Saida Balseca Mora	Vicerrectora
Jorge Villa Pilatuña	Inspector General
Marco Ortega Romo	Instrucción Militar
Sandra Chacon	Primaria
Soraya Rivera	Secretaria General
Martha Sánchez	Colectora
Roció Rengifo	Docente

También ha quedado establecido que actúe como Director de este Comité. Walter Navas.

### **b) FUNCIONES BÁSICAS**

Las funciones básicas que se le otorgan al comité de calidad son:

- Encabezar el movimiento de calidad en la academia.
- Fijar el rumbo que tomará el movimiento de calidad y formular su política, de acuerdo con el cuerpo directivo.
- Difundir el plan de calidad al resto del personal.
- Impulsar, coordinar i institucionalizar la mejora anual de la calidad.
- Definir y publicar sus responsabilidades de manera que todos los miembros sean iguales o se informe a todo el personal de las funciones y responsabilidades que han de tener.
- Coordinar y estimular los equipos de mejora que se constituyan a fin de que involucren al resto de miembros, apoyándolos tanto en recursos como en tiempo.
- Establecer el proceso de selección de las áreas de mejora en coordinación con el equipo directivo del centro.
- Ofrecer la garantía de que las soluciones propuestas por los equipos de mejora serán comunicadas al cuerpo directivo para su aprobación.
- Revisar el proceso de mejora continua en las actividades de los grupos.
- Reconocer los esfuerzos de los equipos de mejora.

**CORRESPONDE AL DIRECTOR DEL COMITÉ DE CALIDAD:**

- Liderar todo el proceso.



- Hacer de puente entre el comité de calidad y el cuerpo directivo de la academia. A tal efecto se realizarán reuniones periódicas de control para informar de las decisiones tomadas en las reuniones del comité y de los equipos de mejora.
- Representar a la academia en todo aquello que haga referencia a temas de calidad.

### **c) NORMAS DE FUNCIONAMIENTO**

- El comité de calidad ha de marcar sus objetivos con temporalización de manera periódica.
- La toma de decisiones se hará de manera consensuada!, en caso de no ser posible, se recurrirá a votaciones.
- Se reconoce el derecho del consejo directivo a vetar las decisiones tomadas por parte del comité de calidad.

### **FUNCIONAMIENTO DE LAS REUNIONES:**

- La periodicidad de las reuniones, normalmente, será semanal.
- Se fijará el orden del día en la reunión anterior y éste deberá ser respetado siempre que sea posible.
- Se informará a los asistentes del orden del día y se hará entrega de la documentación necesaria a fin de que cada miembro pueda preparar la reunión con la antelación suficiente.
- Se respetará rigurosamente el horario marcado de inicio y final de la reunión.

- Nadie podrá ser sustituido.
- La persona que falte asumirá las decisiones del equipo.
- El lugar de reuniones será la sala de sesiones de la academia.
- Los medios materiales a disposición del comité de calidad se concentrarán en la sala de sesiones.
- El director del comité de calidad será el encargado de dirigir las reuniones.
- De cada reunión habrá que levantar la correspondiente acta, que deberá ser aprobada al inicio de la reunión siguiente. Habrá que hacer difusión pública.
- Uno de los miembros hará de secretario y tendrá como funciones: la redacción del acta, la fotocopia y entrega de un ejemplar a todos los miembros, así como la custodia del archivo de todas las actas. El cargo de secretario tendrá la duración de un año académico.
- En cada reunión se designará un cronometrador que será el encargado de controlar el tiempo durante la sesión.

## **5.2 EQUIPOS DE MEJORA**

### **5.2.1 OBJETIVO**

"El objetivo de cada equipo de mejora es diseñar, hacer el seguimiento y mejorar los procesos críticos que añaden valor a la organización y que permiten conseguir resultados de calidad". (Álva-rez, 1998,p.24)

### **5.2.2 LAS ÁREAS DE MEJORA**

- Serán consideradas como áreas de mejora todas las propuestas en las diferentes sesiones de formación realizadas, las que surjan de los procesos de evaluación interna y externa de la academia así como otras que se

puedan plantear desde diversas instancias, y que afecten a procesos referidos a cada uno de los criterios del modelo EFQM, que funcionen de manera defectuosa y que provoquen efectos no deseables y costos de no calidad.

- La priorización de las áreas de mejora corresponde al consejo directivo juntamente con el comité de calidad. Para este proceso se tendrán en cuenta la viabilidad, la facilidad, el costo, las repercusiones, etc. que puedan tener.
- La selección y temporización de las áreas de mejora será responsabilidad del comité de calidad, quien fijará sus objetivos, juntamente con el cuerpo directivo.

### **5.2.3 FORMACIÓN Y COMPOSICIÓN DE LOS EQUIPOS**

- Los equipos de mejora se formarán por un grupo de cinco a ocho miembros.
- El director, animador y facilitador del grupo será, normalmente, un miembro
- Los otros miembros serán personas directamente relacionadas con el objetivo del área de mejora.
- El comité de calidad propondrá los miembros que han de formar cada uno de los equipos. La incorporación o no a los equipos será decisión personal de los implicados.
- Sería interesante que todos los miembros del centro se implicasen en algún equipo de mejora a lo largo del proceso.

- Una vez desarrollada la propuesta de mejora y evaluado su desarrollo se disolverá el equipo.

## **5.2.4 FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE MEJORA**

### **5.2.4.1 FUNCIONES DE LOS EQUIPOS DE MEJORA**

- Los equipos de mejora deberán definir claramente el problema y ajustar sus objetivos como grupo.
- Deberán buscar y explicar claramente las propuestas de mejora, su alcance, su desarrollo, su costo y su viabilidad. Estas propuestas deberán ser aprobadas por el comité de calidad y el consejo directivo.
- Los equipos de mejora deberán seguir y evaluar la implantación de las propuestas aprobadas..

### **5.2.4.2 REUNIONES DE LOS EQUIPOS DE MEJORA**

- Tendrán carácter quincenal.
- La duración será de una hora.
- El día y la hora de la reunión se fijarán previamente y se mantendrán mientras funcione el grupo.
- El orden del día se fijará en la reunión anterior y se deberá respetar siempre que sea posible.
- Se informará a los asistentes del orden del día y se hará entrega de la documentación necesaria a fin de que cada miembro pueda preparar la reunión con la antelación suficiente.
- Se respetará rigurosamente el horario marcado de inicio y final de la reunión.

- Nadie podrá ser sustituido.
- La persona que falte asumirá las decisiones del equipo.
- De cada reunión habrá que levantar la correspondiente acta, que deberá ser aprobada al inicio de la reunión posterior. Habrá que hacer difusión pública.

#### **5.2.4.3 FUNCIONES DE LOS CORDINADORES**

El coordinador del equipo de mejora será, normalmente, uno de los miembros del grupo

##### ***FUNCIONES:***

- Informar a los miembros de su equipo de los objetivos, de las funciones de cada miembro y de sus obligaciones y responsabilidades.
- Convocar las reuniones de equipo de mejora y preparar el material necesario.
- Presidir las reuniones del equipo.
- Actuar de moderador del grupo.
- Servir de enlace entre el equipo y el comité de calidad.
- Animar la marcha del grupo y dinamizar cada componente.

**SECRETARIO** Uno de los miembros del grupo será el secretario durante el tiempo que dure el área.

##### ***FUNCIONES:***

- Elaborar las actas de cada reunión.
- Hacer una copia del acta y dar una a cada miembro.

- Dar una copia del acta de la reunión al director del comité de calidad.
- Documentar las actividades del equipo.
- Archivar la documentación del equipo.

**CRONOMETRADOR** Lo será un miembro diferente en cada reunión.

*FUNCIONES-*

- Fijar el tiempo de intervención de cada miembro.
- Recordar periódicamente el tiempo de que disponen.

Procurar que cada punto del orden del día tenga un tiempo para ser tratado.

**TABLA No. 7**

**5.3 MATRIZ DE ACTIVIDADES Y DOCUMENTOS A CREAR DE ACUERDO CON ISO 9000**

<b>PUN</b>	<b>PROCED Y OTROS DOCUME</b>	<b>RESPON</b>	<b>PRIOR</b>	<b>PLAZO</b>
5.1	Conformación de los equipos de trabajo	Dirección E	1	10-11-04
5.2	Capacitación al personal docente y directivo recientemente incorporado al plantel referente al proceso de inducción al Modelo Europeo de Calidad	Vicerrectorado	2	26-11-04
5.3	Elaboración de encuestas en cada área a ser aplicadas a padres de familia, alumnos, profesores,	Áreas de Mejora	3	03-12-04

	comunidad.			
5.4	Sesión de coordinadores de área para definir el modelo único de encuesta a ser aplicada.	Dirección	3	10-12-04
5.5	Entrega de los planes de trabajo de cada una de las áreas de mejora	Áreas de Mejora		17-12-04
5.6	Elaboración de los diagramas de proceso	Áreas de Mejora		17-12-04
5.7	Sesión general para socializar los procesos seleccionados	Dirección		23-12-04
5.8	Elaboración de procesos seleccionados en cuadros de fácil visualización	Áreas de Mejora		07-01-05
5.9	Acto d lanzamiento de procesos y ejecución de planes.	Dirección		13-01-05
5.10	Ejecución de cada uno de los planes de mejora.	Dirección		16-01-05

**TABLA No.8**

**PUNTUACIÓN DE CRITERIOS: AGENTES**

*MATRIZ 1: Agentes*

<b>Enfoque</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
Bien fundamentado o sólido	Sin muestras o anecdóticos	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Numerosas y evidentes muestras
Sistemático y, si procede preventivo	Sin muestras o anecdóticos	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Numerosas y evidentes muestras
Revisado	Sin muestras o anecdóticos	Ocasionalmente	Muestras claras de revisión regular	Claras muestras de revisión regular respecto a su eficacia empresarial	Muestras claras de ajuste y de efectividad empresarial creciente mediante ciclos de revisión
Integrado	Sin muestras o anecdóticos	Algunas áreas de integración en las operaciones normales	Muestras de integración en la operaciones normales	Claras muestras de integración en la operaciones normales	Totalmente integrado en la operaciones normales

Puntuación enfoque	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
--------------------	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Grado de aplicación</b>	Poco uso efectivo	Alrededor de un cuarto de su potencial	Alrededor de la mitad de su potencial	Alrededor de tres cuartos de su potencial	Todo su potencial

Puntuación despliegue	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
-----------------------	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

<b>Puntuación global</b>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
--------------------------	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

**PUNTOS FUERTES:**

- .- .....
- .- .....
- .- .....

**EVIDENCIAS:**

- .- .....
- .- .....
- .- .....

**ÁREAS DE MEJORA:**

- .- .....
- .- .....
- .- .....
- .- .....

**PUNTOS PARA LA VISITA:**

- .- .....
- .- .....
- .- .....
- .- .....

**MATRIZ 2: Resultados**

Magnitud	0%	25%	50%	75%	100%
Tendencias	Sin resultados o anecdóticos	Tendencias positivas o resultados satisfactorios en algunas áreas	Tendencias positivas durante al menos tres años en muchas áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos tres años en la mayoría de las áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos cinco años en todas las áreas
Comparación con objetivos	Sin resultados o anecdóticos	Favorables en algunas áreas	Favorables en muchas áreas	Favorables en la mayoría de las áreas	Excelentes en la mayoría de las áreas
Comparación con otras organizaciones		Sin resultados o anecdóticos	Algunas comparaciones en algunas áreas	Favorables en algunas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y “el mejor” en muchas
Resultados causados por el enfoque		Sin resultados o anecdóticos	Algunas muestras	Claras muestras	Claras y numerosas muestras

Puntuación magnitud	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---------------------	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Alcance	0%	25%	50%	75%	100%
---------	----	-----	-----	-----	------



<b>Grado de cobertura</b>	<b>Ninguna</b> acción o área relevante	<b>Algunas</b> acciones y áreas relevantes	<b>Muchas</b> acciones y áreas relevantes	<b>La mayoría de</b> las acciones y áreas relevantes	<b>Todas</b> las acciones y áreas relevantes
---------------------------	---	--	---	--	--

Puntuación alcance	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
--------------------	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

<b>Puntuación global</b>	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
--------------------------	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

**PUNTOS FUERTES:**

➤ .- .....

➤ .- .....

➤ .- .....

**EVIDENCIAS:**

➤ .- .....

➤ .- .....

➤ .- .....

**ÁREAS DE MEJORA:**

➤ .- .....

➤ .- .....

➤ .- .....

**PUNTOS PARA LA VISITA:**

➤ .- .....

➤ .- .....

➤ .- .....

**DIRECTOR DEL COMITÉ DE CALIDAD: Ing. Walter Navas**

**AREA DE MEJORA NO. 1**

**COMPROMISO DEL CLIENTE CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL:**

- Asegurar que el personal se identifique con la visión, misión y valores
- Adecuar los medios del centro para apoyar la misión, visión y valores
- Implementar un método para garantizar la política y estrategia
- Comunicar la política y estrategia al personal y asegurar su asimilación
- Diseñar mecanismos e instrumentos para mejorar el liderazgo

**Grupo de mejora:**

- Ing. Walter Navas
- Lcda. Saida Balseca

- Lcdo. Flavio Sosa
- Tlga. Elizabeth Sánchez
- Tec. Germán Tobar
- Sr. Miguel Jimenez
- Lcdo. Carlos Navas

## **AREA DE MEJORA NO. 2**

### **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

- Planificación de la capacitación a largo plazo
- Propuesta de innovaciones para competir
- Buscar la practicidad de la enseñanza
- Estimular el desarrollo del talento creativo
- Elaborar instrumentos ( procesos) para documentar la imagen institucional

#### **Grupo de mejora:**

- Ing. Luis Inga
- Dr. Edwin Andrade
- Lcda. María Tonato
- Lcda. María Rubio
- Tec. Andrés Ortega
- Inst. Neptalí Peñaherrera
- Sub. Marco Ortega
- Lcdo. Patricio Beltrán

## **AREA DE MEJORA NO. 3**

- Elaborar el **MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA** presupuesto por partidas
- Lograr ingresos para la autogestión

- Conocer las necesidades de los clientes externos e internos
- Establecer políticas para el gasto institucional
- Manejo eficiente de los recursos financieros

**Grupo de mejora:**

- Lcda. Evelin Nuñez
- Dr. Celso Córdor
- Lcda. Marlene Proaño
- Lcdo. Leonardo Chiluisa
- Tlga. Martha Sánchez
- Lcda. Jesenia Granja
- Lcdo. Jorge Tobar
- Lcda. Ana Panchi

**AREA DE MEJORA NO. 4**

- Establecer **MAYOR PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL**  
reconocimientos para el personal administrativo y docente
- Elaborar instrumentos que permitan conocer la satisfacción del personal
- Mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros
- Identificar los problemas y solucionarlos
- Desarrollar estrategias que permitan involucrar y comprometer al personal
- Mejorar la comunicación en todas las áreas, clientes externos e internos

**Grupo de mejora:**

- Dra. Gabriela Gallardo
- Dr. Jorge Villa
- Lcda. Rocío Rengifo
- Lcdo. David Alajo
- Lcda. Sandra Balseca
- Sra. Soraya Rivera
- Lcda. Marianela Corte

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 CONCLUSIONES**

- La forma de tomar decisiones y de comunicarlas mejora y se enriquece desde los análisis que nacen de la auto evaluación
- Al gestionar los procesos, estos se agilizan y se obtiene mejores resultados educativos y empresariales
- La calidad implica fuertemente al personal en la consecución de los objetivos
- El modelo EFQM trabaja con datos y , por tanto se hace mas objetivas las situaciones, se incrementa el grado de satisfacción de todos los implicados

- Desde el compromiso de la empresa con la calidad, los alumnos, padres de familia y personal docente y administrativo comprenden que son los primeros beneficiados
- Al reducirse el despilfarro y todo aquello que no genera valor, se produce una rebaja en los costos de cualquier naturaleza, económica de tiempo y de esfuerzos
- Una vez concluido el proceso de implementación del modelo de calidad en el centro educativo, se obtiene una certificación o premio de calidad EFQM.
- Los nueve elementos del modelo representan los criterios que se utilizan para evaluar el progreso de una organización o centro hacia la excelencia, agrupados en agentes y resultados
- El número máximo de puntos asignados a cada criterio se utiliza para calificar las autoevaluaciones y las memorias presentadas para el premio, los porcentajes equivalentes indican la importancia relativa de cada criterio
- El modelo nos indica que la satisfacción del cliente la satisfacción del personal y el impacto en la sociedad se consiguen a través del liderazgo que conduce la estrategia y la planificación, la gestión del personal y la gestión de los recursos y de los sistemas de calidad y procesos, llevando finalmente a la excelencia en los resultados financieros y no financieros de la organización
- El modelo pretende analizar la organización en busca de puntos fuertes, aporta soluciones conduce a una nueva forma de pensar y gestionar

- El modelo europeo desarrolla la capacidad necesaria para autoevaluar a un centro educativo, organiza equipos de trabajo que diseñan y realizan planes de mejora optimizando recursos y racionalizando la gestión
- El modelo induce a todos los actores de una organización en el camino de la mejora continua, lo ilusiona con el proyecto institucional
- La calidad es cosa de todos
- El modelo EFQM identifica, define y prioriza los procesos clave
- Es necesario mejorar un proceso cuando existe la necesidad de asegurar un servicio con los requerimientos del cliente, cuando se quieran eliminar trabajos innecesarios, cuando sea necesario ordenar la forma de trabajar, cuando se desee mejorar los resultados actuales

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Toda institución educativa debería certificarse bajo el modelo EFQM por ser el único que se adapta a la estructura organizacional de los sistemas educativos
- En los actuales escenarios en el que se desarrolla la educación ecuatoriana, una vez que hemos sido calificados por organizaciones internacionales que evalúan la educación en Latinoamérica y al ubicarnos en el último lugar, una de las medidas que se tornan urgentes y prioritarias y que el Estado Ecuatoriano debería asumir como su política es el que toda institución educativa del nivel en el que actúe debe certificarse con normas internacionales de calidad para que aseguren así la competitividad y productividad en esta área estratégica

- Al asumir nuestro país el reto de ser parte del tratado de libre comercio, por consiguiente del ALCA y de la globalización mundial, y con profundo conocimiento de causa que es en la educación la herramienta que brinda de conocimiento y cultura por tanto de desarrollo y acercamiento de los países subdesarrollados a los del primer mundo es imprescindible fortalecer la calidad de los centros educativos a través de normas que regulen y controlen los estándares internacionales en el tema educación
- Considero que una buena alternativa para lograr resultados de calidad y excelencia en el sistema educativo, es llevar a ejecución el sistema de auto evaluación institucional, el cual debería asumirse como un proceso de estudio continuo, sistemático y organizado del hacer institucional, conducido por la misma institución de manera integral y participativa, en concordancia a su propio proyecto educativo, que se exprese en las características y estándares de calidad que exige el mundo competitivo actual, si esto se logra, se obtendría un diagnóstico previo, donde se identifiquen logros y dificultades en su accionar, así como los reajustes oportunos para impulsar y potenciar el trabajo académico y la gestión administrativa de las instituciones educativas.
- Otra alternativa sería el que las instituciones educativas se certifiquen bajo normas de aseguramiento de la calidad como las ISO 9001-2000, o las EFQM, de esta manera se lograría que exista una mejora continua a través del perfeccionamiento de los procesos, respondiendo a la necesidad de que los productos o servicios educativos superen las expectativas de los clientes en cuanto a logros académicos y que todos los procesos internos sean eficientes, eficaces, sin desperdicio alguno de recursos.
- Partiendo de la premisa que es el conocimiento el que marca la diferencia entre los países desarrollados de los subdesarrollados como el nuestro, es

necesario que se empiece a generar un cambio actitudinal en las instituciones educativas, de dejar de lado la irresponsabilidad, el estatismo, la conformidad y hasta la mediocridad de los resultados generados, y dar paso al dinamismo, la experimentación, la investigación, el trabajo en equipo, el trabajo por resultados, la capacidad de servicio y sobre todo la excelencia académica en logros por obtener. Son las instituciones educativas las que marcan el desarrollo de un país, son las depositarias del presente y futuro de una nación, se deberá iniciar acciones para la construcción de una nueva escuela, responsable, crítica, investigadora, con rostro social, solidaria, que conozca ha profundidad las raíces de su pueblo, para luego entender las realidades de otros países hermanos, se deberá contar con una infraestructura acorde alas exigencias tecnológicas actuales, equipadas para la experimentación, que cuente con tecnología e información de vanguardia, que tenga un cuerpo docente preparado, capacitado, motivado, que su comunidad educativa sea un modelo de cultura organizacional donde la trilogía de la educación, Docentes, Dicentes y Padres de Familia dirijan sus esfuerzos hacia un solo objetivo, al alcance de la visión institucional, al cumplimiento de la misión organizacional, al encuentro de un futuro incierto, para el cual se esta permanentemente preparándose, en un proceso de mejoramiento continuo, formando verdaderos seres humanos, flexibles, que tengan la capacidad de adaptarse al cambio, y sobre todo que triunfen.



## ANEXO “A”

**TABLA 1. Agentes Facilitadores**

El evaluador puntúa cada subcriterio de los criterios del grupo de agentes facilitadores basándose en la combinación de dos factores.

1. El grado de excelencia en su **enfoque**.
2. El **despliegue** del enfoque

ENFOQUE	PORCENTAJE	DESPLIEGUE
Es anecdótico y no añade valor alguno	0%	Poca utilidad efectiva.
Se presenta alguna evidencia de la solidez de los enfoques y sistemas basados en la prevención.  Se realizan revisiones esporádicas.  Existe alguna integración en las operaciones normales del centro.	25%	Considerando todas las áreas y actividades relevantes, el enfoque se ha implantado aproximadamente a 1/4 de su potencial.
Se presenta evidencias de la solidez y el carácter sistemático de los enfoques y sistemas basados en la prevención.  Se realizan revisiones periódicas para examinar efectividad del centro.  Existe integración en las operaciones normales y en la planificación de la organización.	50%	Considerando todas las áreas y actividades relevantes, el enfoque se ha implantado aproximadamente a la mitad de su potencial.
Se presenta clara evidencia de la solidez y el carácter sistemático de los enfoques y sistemas basados en la prevención.  Se presenta clara evidencia de que la efectividad del centro se perfecciona y mejora mediante ciclos de revisión.  Existe una buena integración en las operaciones normales y en la planificación del centro.	75%	Considerando todas las áreas y actividades relevantes, el enfoque se ha implantado aproximadamente a 3/4 de su potencial.
Se presenta clara evidencia de la solidez y el carácter sistemático de los enfoques y sistemas basados en la prevención.  Se presenta clara evidencia de que la efectividad del centro se perfecciona y mejora mediante ciclos de revisión.  Está plenamente integrado en los esquemas normales de trabajo. Podría servir de modelo para otros centros.	100%	Considerando todas las áreas y actividades relevantes, el enfoque se ha implantado totalmente.

En ambos factores **Enfoque** y **Despliegue**, el evaluador puede elegir entre uno de los cinco niveles de la tabla ( 0%, 25%, 50%, 75%, 100%) o bien interpolar entre estos valores.

## ANEXO “B”

**TABLA 2. Resultados**

El evaluador puntúa cada subcriterio de los criterios del grupo de resultados basándose en la combinación de dos factores.

1. El grado de excelencia de sus **resultados**.
2. El **ámbito de aplicación** de sus resultados.

RESULTADOS	PORCENTAJE	ÁMBITO DE APLICACIÓN
Son anecdóticos	0%	Los resultados se refieren a pocas áreas y actividades relevantes.
Algunos resultados muestran tendencias positivas y/o un rendimiento satisfactorio  Algunas comparaciones son favorables respecto a objetivos propios.	25%	Los resultados se refieren a algunas áreas y actividades relevantes
Durante al menos tres años, muchos resultados muestran tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido. Hay comparaciones favorables en numerosas áreas respecto a objetivos propios. Existen algunas comparaciones con centros externos. Algunos resultados son consecuencia del enfoque adoptado .	50%	Considerando todas las áreas y actividades relevantes, el enfoque se ha implantado aproximadamente a la mitad de su potencial.
Durante al menos tres años, al mayoría de los resultados muestran tendencias muy positivas y/o un rendimiento sostenido.  Hay comparaciones favorables en la mayoría de las áreas respecto a objetivos propios y comparaciones favorables con centros externos en muchas áreas. Muchos resultados son consecuencia del enfoque adoptado.	75%	Considerando todas las áreas y actividades relevantes, el enfoque se ha implantado aproximadamente a 3/4 de su potencial.
Durante al menos tres años, se muestran en todas las áreas tendencias positivas y/o un excelente rendimiento sostenido. Hay comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas respecto a objetivos propios y centros externos. El centro es considerado el mejor de su sector en muchas de sus actividades. Los resultados son consecuencia del enfoque adoptado. Existen indicios claros de que el centro mantendrá una posición de liderazgo.	100%	Considerando todas las áreas y actividades relevantes, el enfoque se ha implantado totalmente.

En ambos factores **Resultados y Ámbito de aplicación**, el evaluador puede elegir entre uno de los cinco niveles de la tabla ( 0%, 25%, 50%, 75%, 100%) o bien interpolar entre estos valores

## ANEXO “C”

## A. HOJA DE PUNTUACIÓN INDIVIDUAL

(PARA REMITIR AL ASESOR)

**Evaluador:**

CRITERIO	SUBCRI-TERIO	ENFOQUE					DESPLI EGUE	GLO BAL
		Fundam.	Sis. Prev	Revis.	Integr.	Me día		

### 1. Liderazgo

Están comprometidos con la calidad total	1a .							
Dirigen la mejora y se implican con clientes y proveedores	1b.							

### 2. Política y estrategia

Se basa en información relevante y completa	2a .							
Comunicación e implantación de estrategias	2b.							

### 3. Gestión para el personal del centro

Desarrolla y revisa planes para el personal	3a .							
Asegura implicación y <b>empowerment</b>	3b.							

### 4. Recursos del Centro

Gestión de recursos económicos y financieros	4a .							
Gestión de otros recursos	4b.							

### 5. Procesos

Se orienta a los clientes	5a .							
Gestiona su proceso de mejora continua	5b.							

### 6. Satisfacción de los clientes

Percepción de los clientes sobre el producto	6a.							
--	-----	--	--	--	--	--	--	--

### 7. Satisfacción del personal

Percepción que el personal tiene en su institución	7a.							
--	-----	--	--	--	--	--	--	--

### 8. Impacto en la sociedad

Impacto en la sociedad	8a.							
------------------------	-----	--	--	--	--	--	--	--

### 9. Resultados del centro

Indicadores financieros	9a.							
Otros indicadores de los resultados del centro	9b.							



ANEXO “E”

<b>Cuadro resumen de las puntuaciones</b>						
<b>Criterio 1 LIDERAZGO</b>	A					
	B					
	<b>Suma total</b>		<b>/2=</b>		<b>X 1,0 =</b>	
<b>Criterio 2 ESTRATEGIA PLANIFICACIÓN</b>	Y	A				
	B					
	C					
	<b>Suma total</b>		<b>/3=</b>		<b>X 0,8=</b>	
<b>Criterio 3 GESTIÓN DE PERSONAL</b>	A					
	B					
	<b>Suma total</b>		<b>/2=</b>		<b>X 0,9 =</b>	
<b>Criterio 4 GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>	A					
	B					
	C					
	D					
	<b>Suma total</b>		<b>/4=</b>		<b>X 0,9 =</b>	
<b>Criterio 5 PROCESOS</b>	A					
	B					
	C					
	D					
	<b>Suma total</b>		<b>/4=</b>		<b>X 1,4 =</b>	
<b>Criterio 6 SATISFACCIÓN CLIENTES</b>	A		<b>X 0,75</b>			
	B		<b>X 0,25</b>			
	<b>Suma total</b>				<b>X 2,0 =</b>	
<b>Criterio 7 SATISFACCIÓN PERSONAL</b>	A		<b>X 0,75</b>			
	B		<b>X 0,25</b>			
	<b>Suma total</b>				<b>X 0,9 =</b>	
<b>Criterio 8 IMPACTO EN LA SOCIEDAD</b>						
	<b>Suma total</b>				<b>X 0,6 =</b>	
<b>Criterio 9 RESULTADOS</b>	A		<b>X 0,50</b>			
	B		<b>X 0,50</b>			
	<b>Suma total</b>				<b>X 1,5 =</b>	
<b>TOTAL DE PUNTOS OTORGADOS</b>						

## ANEXO "F"

### RESUMEN DE LAS PUNTUACIONES

CENTRO: Miguel Iturralde \_\_\_\_\_ FECHA: 05- 11- 03

EVALUADOR: \_\_\_\_\_ Puntuación de autoevaluación de asistentes \_\_\_\_\_

CRITERIO	PUNTUACIÓN		COEFIC.	TOTAL PUNTOS
	PERSONAL	CONSENSO		
1. LIDERAZGO		46	1	46
2.POLÍTICA Y ESTRATEGIA		40	0.8	32
3.GESTIÓN DEL PERSONAL		42	0.9	38
4. RECURSOS		38	0.9	34
5. PROCESOS		39	1.4	55
6.SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		32	2.0	64
7.SATISFACCIÓN DEL PERSONAL		27	0.9	24
8.IMPACTO EN LA SOCIEDAD		44	0.6	26
9.RESULTADOS EMPRESARIALES		35	1.5	44
<b>PUNTUACIÓN TOTAL DEL CENTRO:</b>				<b>363</b>



## ANEXO “G”

### 1ª Parte: Resultados de la Autoevaluación:

<b>Resultados de la Evaluación:</b>	<b>Áreas de Mejora</b>
Qué áreas de mejora relativas al Liderazgo se identificaron como resultado de la evaluación	•
Qué áreas de mejora relativas a la Política y Estrategia se identificaron como resultado de la evaluación	•
Qué áreas de mejora relativas a la Personas se identificaron como resultado de la evaluación	•
Qué áreas de mejora relativas a las Alianzas y Recursos se identificaron como resultado de la evaluación	•
Qué áreas de mejora relativas a los Procesos se identificaron como resultado de la evaluación	•
Qué áreas de mejora relativas a los Resultados en los Clientes se identificaron como resultado de la evaluación	•
Qué áreas de mejora relativas a los Resultados en las Personas se identificaron como resultado de la evaluación	•
Qué áreas de mejora relativas a los Resultados en la Sociedad se identificaron como resultado de la evaluación	•
Qué áreas de mejora relativas a los Resultados Clave se identificaron como resultado de la evaluación	•
Qué áreas de mejora que afecten a más de un criterio se identificaron como resultado de la Autoevaluación	•



## ANEXO “H”

### 2ª Parte: Criterios de Priorización

Priorizar las acciones de mejora	Criterios utilizados para priorizar los resultados de la Autoevaluación
<p>Describe los criterios utilizados para evaluar y priorizar todas las áreas de mejora identificadas en la Autoevaluación.</p> <p>La descripción podría reflejar:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Misión o Visión de la organización.</li><li>• Factores Críticos de Éxito relevantes para el mercado o el sector en que opera la organización</li><li>• Objetivos Estratégicos.</li><li>• Objetivos del Plan de Negocio.</li><li>• Resultados de la Clave</li><li>• Requisitos de los Clientes, Empleados y sociedad.</li></ul>	

## ANEXO “I”

### 3ª Parte: Relevancia de las Acciones de mejora para el centro

<b>Relevancia de la Acción de Mejora 1</b>	<b>Título:</b>
Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 1 y que relevancia reviste para tu organización	
Cómo contribuye o apoya otros enfoques de la organización la Acción de Mejora 1	
Qué impacto esperas que tenga la Acción de Mejora 1 en tu centro, objetivos y resultados de la organización.	
<b>Relevancia de la Acción de Mejora 2</b>	<b>Título:</b>
Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 2 y que relevancia reviste para tu organización	
Cómo contribuye o apoya otros enfoques de la organización la Acción de Mejora 2	
Qué impacto esperas que tenga la Acción de Mejora 2 en tu centro, objetivos y resultados de la organización.	
<b>Relevancia de la Acción de Mejora 3</b>	<b>Título:</b>
Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 3 y que relevancia reviste para tu organización	
Cómo contribuye o apoya otros enfoques de la organización la Acción de Mejora 3	
Qué impacto esperas que tenga la Acción de Mejora 3 en tu centro, objetivos y resultados de la organización.	

## ANEXO “J”

**4ª Parte: Matriz y Criterios de Priorización:**

**CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN:**

- 
- 
- 

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>ACCIÓN</b>	<b>IMPACTO sobre la organización</b>	<b>CAPACIDAD Para implantarla</b>	<b>PUNTUACIÓN (BxC)</b>	<b>RANKING</b>

**ANEXO “K”**

<b>CRITERIO</b>	<b>PRIORIZACIÓN DE AREAS DE MEJORA</b>	<b>TOTAL</b>
7	Establecer reconocimientos para el personal administrativo y docente	18.3
3	Elaborar instrumentos que permitan conocer la satisfacción del personal	18.2
1	Mejorar la comunicación en todas las áreas y clientes externos e internos	17.5
9	Elaborar el presupuesto por partidas	17.5
4	Lograr ingresos por autogestión	17.0
3	Planificación de la capacitación a largo plazo	16.8
3	Asegurar que el personal se identifique con la Misión, Visión y Valores	16.7
6	Mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros	16.6
5	Identificar problemas y solucionarlos	16.6
9	Innovar para competir	16.6
6	Buscar la practicidad de la enseñanza	16.4
7	Mayor participación del personal	16.2
5	Estimular el desarrollo del talento creativo	16.2
8	Adecuar un sistema normativo de ingreso de alumnos	16.1
4	Manejo eficiente de los recursos financieros	16.0
5	Conocer las necesidades de los clientes externos	15.8
9	Establecer políticas para el gasto institucional	15.7
1	Adecuar los medios del centro para apoyar la Misión, Visión y Valores	15.6
2	Implementar un método para garantizar la aplicación de la política y estrategia institucional	15.5
1	Diseñar mecanismos para mejorar el liderazgo	15.4
3	Asegurar que el personal conozca y se identifique con la Misión, Visión y Valores de la institución	15.3
8	Mayor participación social	15.0
6	Elaborar instrumentos para documentar la imagen institucional	14.4

4	Implementar un plan para el mantenimiento de equipos, material y edificio	14.3
---	---	------

**ANEXO “L”**

**5ª Parte: Visión Global del Plan de Acción**

A	B	C	D	E												F
Prioridad en el Ranking	Acción	Propietario	Fecha de Finalización del despliegue	Diagrama Gantt de acciones												Estado
				O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	

Estado

Rojo: El despliegue no avanza según lo acordado.

Ámbar: Aún no está previsto que haya comenzado / En marcha y el despliegue avanza según lo acordado.

Verde: Concluido

## ANEXO “M”

### 6ª Parte: Acción de Mejora 1

<b>A Definición de la Acción de Mejora:</b>			
<b>B Propietario de la acción:</b>		<b>C Fecha de finalización del despliegue:</b>	
<b>D Prioridad en el ranking:</b>		<b>E Criterio del Modelo:</b>	
<b>F Estado actual en septiembre 2004</b>	<b>Rojo</b> ●		<b>Ámbar</b> ●
			<b>Verde</b> ●

#### Descripción de la acción de mejora

<b>G ENFOQUE</b> (Descripción de la acción de mejora y las razones por las que fue seleccionada)
<b>H DESPLIEGUE</b> (Cómo se despliega el enfoque)

## ANEXO “N”

**6ª Parte: Acción de Mejora 1 (Continuación)**

<b>A Definición de la Acción de Mejora:</b>			
<b>B Propietario de la acción:</b>		<b>C Fecha de finalización del despliegue:</b>	
<b>D Prioridad en el ranking:</b>		<b>E Criterio del Modelo:</b>	
<b>F Estado actual en septiembre 2004</b>		<b>Rojo</b> ●	<b>Ámbar</b> ●
		<b>Verde</b> ●	

**Descripción de la acción de mejora**

<b>I RESULTADOS (Medición del despliegue)</b>	<b>Comentarios</b>
¿Se ha llevado a cabo el despliegue de la acción de mejora en el plazo previsto en el Plan de Mejora?	
¿Se ha desplegado la acción de mejora en todo su potencial con arreglo al Plan de Mejora?	
<b>J EVALUACIÓN Y REVISIÓN</b>  La actualización mensual o semanal, podría incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje derivado del proceso, temas pendientes por resolver.</li> <li>• Revisiones del enfoque descrito y porqué.</li> <li>• Revisiones del plan de despliegue y por qué, etc.</li> </ul>	

**ANEXO “O”**





<b>A Definición de la Acción de Mejora:</b>			
<b>B Propietario de la acción:</b>		<b>C Fecha de finalización del despliegue:</b>	
<b>D Prioridad en el ranking:</b>		<b>E Criterio del Modelo:</b>	
<b>F Estado actual en septiembre 2004</b>		<b>Rojo</b> ●	<b>Ámbar</b> ●
			<b>Verde</b> ●

### Descripción de la acción de mejora

<b>I RESULTADOS (Medición del despliegue)</b>	<b>Comentarios</b>
¿Se ha llevado a cabo el despliegue de la acción de mejora en el plazo previsto en el Plan de Mejora?	
¿Se ha desplegado la acción de mejora en todo su potencial con arreglo al Plan de Mejora?	
<b>J EVALUACIÓN Y REVISIÓN</b>  La actualización mensual o semanal, podría incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje derivado del proceso, temas pendientes por resolver.</li> <li>• Revisiones del enfoque descrito y porqué.</li> <li>• Revisiones del plan de despliegue y por qué, etc.</li> </ul>	

**ANEXO “Q”**

**6ª Parte: Acción de Mejora 3**



<b>B Propietario de la acción:</b>		<b>C Fecha de finalización del despliegue:</b>	
<b>D Prioridad en el ranking:</b>		<b>E Criterio del Modelo:</b>	
<b>F Estado actual en septiembre 2004</b>		<b>Rojo</b> ●	<b>Ámbar</b> ●
		<b>Verde</b> ●	

### Descripción de la acción de mejora

<b>I RESULTADOS (Medición del despliegue)</b>	<b>Comentarios</b>
¿Se ha llevado a cabo el despliegue de la acción de mejora en el plazo previsto en el Plan de Mejora?	
¿Se ha desplegado la acción de mejora en todo su potencial con arreglo al Plan de Mejora?	
<b>J EVALUACIÓN Y REVISIÓN</b> La actualización mensual o semanal, podría incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje derivado del proceso, temas pendientes por resolver.</li> <li>• Revisiones del enfoque descrito y porqué.</li> <li>• Revisiones del plan de despliegue y por qué, etc.</li> </ul>	

ANEXO “S”

## FICHA DE PROCESO

**PROCESO:**

**RESPONSABLE DIRECTO:**

**SUPERVISADO POR PARTE DE:**

**CRITERIOS PARA REALIZAR EL PROCESO:**

**FASES DEL PROCESO:**

**RELACIÓN CON:**

**FECHA DE DISEÑO:**  
**FECHA DE REVISIÓN:**

**MAPA DE PROCESOS O DIAGRAMAS DE FLUJOS:**

**ANEXO "T"**  
**MODELO DE DOCUMENTO PARA LA PROPUESTA DE MEJORA**

**EQUIPO:**.....

**COMPONENTES:**.....

.....

**TEMA DE MEJORA:**.....

**PROPUESTA No.:**.....

**DEFINICIÓN:**

**JUSTIFICACIÓN:**

**COSTE:**

**EFICACIA:**

Latacunga,.....de.....de.....

El Dinamizador

**ANEXO “U”**

**MODELO DE ACTA DE UN EQUIPO DE MEJORA**

Copia para:.....

DATOS DE LA REUNIÓN:

**EQUIPO DE MEJORA:**.....

Fecha:.....

Hora:.....

Lugar:.....

Dinamizador:.....

Secretario:.....Cronometrador:.....

Asistentes:.....

Ausentes:.....

DESARROLLO DE LA REUNIÓN.....

1.- PUNTO:.....TIEMPO:.....

Discusión:.....

.....  
.....  
.....  
.....

Conclusión:.....

.....  
.....

Actuantes:.....

Responsable:.....Período de actuación:.....

2.- PUNTO:.....TIEMPO:.....

Discusión:.....

.....  
.....  
.....

Conclusión:.....

.....  
.....

Actuantes:.....

Responsable:.....Período de actuación:.....

3.- PUNTO:.....TIEMPO:.....

Discusión:.....

.....  
.....  
.....

Conclusión:.....

.....  
.....

Actuaciones:.....

Responsable:.....Período de actuación:.....

ACUERDOS ADOPTADOS



PRÓXIMA REUNIÓN. Fecha:.....Hora:.....

Latacunga, .....de.....de.....

El Dinamizador

## **BIBLIOGRAFÍA**

- MARTIN, Evaristo: Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes, Primera Edición, 2001, España, Editorial McGraw Hill.

- OCDE, Escuelas y Calidad de la Enseñanza, 1991, España, Informe Internacional..
- JURAN, J.M., Juran y el Liderazgo para la Calidad, Primera Edición, 1990, España, Ediciones Díaz de Santos S.A.
- INEN, Directrices para la Elaboración de Manuales de la Calidad, Primera Edición, 1998, Quito, Biblioteca INEN.
- NTC-ISO 8402, Administración de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad, Primera Edición, 1994, Colombia, Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas.
- TOLEDO, Guido, Manual de Teoría de Sistemas, 1996, Ecuador.
- TABLA, Guillermo, Guía para Implantar la Norma ISO 9000, Primera Edición, 1998, México, McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- GESTIÓN 2000, Manual de las Normas ISO 9000, Edición noviembre 1997, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A.
- POLA M., Ángel, ISO 9000 y la Base Documental, Barcelona, Gestión y Planificación Integral S.A.
- MAÑU, José Manuel, Equipos Directivos, España, 1999, Ediciones Rialp S.A.
- PÉREZ R., Hacia una Educación de Calidad, Gestión, Instrumentos y Evaluación, Tercera Edición, España, 2004, Nancea S.A.
- DRUCKER, Peter, El Líder del Futuro, Primera Edición, España, 1996, Ediciones Deusto S.A.
- CECE, Programa de Implantación de un Modelo de Calidad para Centros Educativos y de Formación, España, 2003, Santillana Formación.
- RICAURTE, Sonia, Desarrollo, Implementación y Evaluación Interna del Sistema de Gestión de la Calidad, Ecuador, 2004, Tesis Escuela Politécnica Nacional.









