



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para la escuela municipal “Pradera” de la ciudad de Loja, año 2015**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**AUTOR:** Merino Ajila, Juan Carlos

**DIRECTOR:** Chinín Campoverde, Víctor Eduardo, Dr.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2017



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

2017

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Doctor.

Víctor Eduardo Chinín Campoverde, Mg.Sc.

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado diseño de un modelo de gestión por procesos para la escuela municipal “Pradera” de la ciudad de Loja, año 2015” realizado por Merino Ajila Juan Carlos, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Enero de 2017

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Merino Ajila Juan Carlos, declaro ser autor del presente trabajo de titulación: diseño de un modelo de gestión por procesos para la escuela municipal “Pradera” de la ciudad de Loja, año 2015”, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Dr. Víctor Eduardo Chinín Campoverde, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f).....

Autor: Merino Ajila Juan Carlos

C.I: 1103417455

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado con mucho amor y cariño a toda mi familia, siempre presente en cada esfuerzo realizado... gracias por todo.

Juan Carlos Merino Ajila

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, institución que me permitió alcanzar un logro más en mi vida, el obtener mi título de cuarto nivel.

A los directivos, personal docente, padres de familia y estudiantes de la Escuela Municipal "Pradera", por su valioso aporte y colaboración al proporcionarme toda la información requerida para el desarrollo de la presente investigación.

De igual forma, un agradecimiento especial al Dr. Víctor Eduardo Chinín Campoverde, quién me orientó en el desarrollo de la presente tesis.

Eternamente agradecido,

Juan Carlos Merino Ajila

## ÍNDICE CONTENIDOS

CARATULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRAC	2
INTRODUCCIÓN	3
<b>CAPÍTULO I GENERALIDADES DEL PROYECTO</b>	<b>5</b>
1.1. Planteamiento del problema.	6
1.2. Justificación.	7
1.3. Objetivos.	8
1.3.1. Objetivo general.	8
1.3.2. Objetivos específicos.	8
1.4. Hipótesis.	8
1.5. Alcance.	8
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>	<b>9</b>
2.1. Escuelas municipales.	10
2.1.1. Definición.	10
2.1.2. Historia.	10
2.2. Gestión por procesos.	10
2.2.1. Definición.	10
2.2.2. Elementos de un proceso.	10
2.3. Modelos de gestión por procesos.	11
2.3.1. Definición.	11
2.3.2. Sistema de gestión basado en la ISO 9000.	12
2.3.2.1. <i>Normas de la familia ISO 9000 (versión 2000).</i>	12
2.3.3. Sistema de gestión basado en la EFQM (European Foundation for Quality Management – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).	12
2.4. Clasificación de procesos.	13
2.4.1. Procesos Estratégicos.	13
2.4.2. Procesos Operativos.	13
2.4.3. Procesos de Apoyo.	14
2.5. Principios de la gestión por procesos.	14
2.6. Herramientas en la gestión por procesos.	15
2.6.1. Auditoría interna.	15
2.6.2. Autoevaluación.	16
2.6.3. Identificación de Indicadores de seguimiento.	16
2.6.4. Cuadro de Mando del Proceso.	16
2.6.5. La Ficha del Proceso.	16
2.6.6. Conformación de un diagrama de flujo.	17
2.7. Metodología para la mejora de procesos.	18
2.8. Indicadores de gestión.	19
2.8.1. Características de los indicadores de gestión.	19
2.8.1.1. Representatividad.	19
2.8.1.2. Sensibilidad.	19
2.8.1.3. Rentabilidad.	20
2.8.1.4. Fiabilidad.	20
2.8.1.5. Relatividad en el tiempo.	20

2.9. Introducción al mejoramiento continuo.	20
<b>CAPÍTULO III ASPECTOS GENERALES DE LA ESCUELA MUNICIPAL “PRADERA”</b>	<b>21</b>
3.1. Antecedentes.	22
3.2. Sector al que pertenece.	22
3.3. Marco legal.	22
3.4. Estructura organizacional.	22
3.5. Misión.	23
3.6. Visión.	23
3.7. Alineamiento de la escuela municipal “pradera” con el Plan nacional del buen vivir.	24
3.8. Comunidad educativa.	24
3.9. Servicios.	25
3.10. Estándares de gestión educativa.	25
3.10.1. Estándares de gestión escolar.	25
3.10.2. Estándares de desempeño profesional.	25
3.10.3. Estándares de aprendizaje .	26
3.10.4. Estándares de infraestructura escolar.	26
3.11. Foda institucional.	26
<b>CAPÍTULO IV METODOLOGÍA</b>	<b>28</b>
4.1. Población de estudio.	29
4.2. Tipo de estudio.	29
4.3. Métodos de investigación.	29
4.3.1. Método inductivo.	29
4.3.2 método deductivo.	30
4.3.3. Método analítico.	30
4.3.4. Método sintético.	30
4.4. Técnicas de investigación.	30
4.4.1. Técnicas.	30
4.4.1.1. <i>Bibliográfica.</i>	30
4.4.1.2. <i>Encuesta</i>	31
4.4.1.2.1. <i>Resultados de la encuesta aplicada.</i>	31
4.4.1.2.1.1. <i>Resultados de la encuesta aplicada a la Directora de la institución.</i>	31
4.4.1.2.1.2. <i>Resultados de la encuesta aplicada a la Secretaria de la institución.</i>	37
4.4.1.2.1.3. <i>Resultados de la encuesta aplicada a los Docentes de la institución .</i>	42
4.4.1.3. <b>Metodología para el Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos.</b>	54
4.4.1.3.1. Identificación y secuencia de los procesos.	55
4.4.1.3.2. Descripción de los procesos actuales.	55
4.4.1.3.3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados.	57
4.4.1.3.4. Propuesta de mejora de los procesos.	57
4.4.2. Instrumentos de recolección de datos	57
4.4.2.1. <i>Ficha bibliográfica.</i>	57
4.4.2.2. <i>Cuestionario de la encuesta.</i>	57
<b>CAPÍTULO V GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ESCUELA MUNICIPAL “PRADERA”</b>	<b>59</b>
5.1. Identificación y secuencia de procesos.	59
5.1.1. <i>Tipos de Procesos.</i>	59
5.1.1.1. <i>Procesos Estratégicos.</i>	59
5.1.1.2. <i>Procesos Operativos.</i>	59
5.1.1.3. <i>Procesos de Apoyo o Soporte.</i>	60
5.1.2. <i>Mapa de procesos de la Escuela Municipal “Pradera”.</i>	60
5.2. Descripción y documentación de procesos .	61



5.2.1. Proceso: Matrícula de estudiantes.	61
5.2.1.1. Identificación del proceso.	61
5.2.1.2. Objetivo.	63
5.2.1.3. Responsable.	63
5.2.1.4. Políticas.	63
5.2.1.5. Indicador de cumplimiento.	64
5.2.1.6. Ficha de proceso.	64
5.2.1.7. Descripción de actividades y diagrama de flujo.	66
5.2.2. Proceso: Planificación educativa.	71
5.2.2.1. Identificación de proceso.	71
5.2.2.2. Objetivo.	72
5.2.2.3. Responsable.	72
5.2.2.4. Políticas.	72
5.2.2.5. Indicador de cumplimiento.	72
5.2.2.6. Ficha de proceso.	73
5.2.2.7. Descripción de actividades y diagrama de flujo.	75
5.2.3. Proceso: Enseñanza-aprendizaje .	77
5.2.3.1. Identificación del proceso.	77
5.2.3.2. Objetivo.	79
5.2.3.3. Responsable.	79
5.2.3.4. Políticas.	79
5.2.3.5. Indicador de cumplimiento.	79
5.2.3.6. Ficha de proceso.	80
5.2.3.7. Descripción de actividades y diagrama de flujo.	82
5.2.4. Proceso: Evaluación del aprendizaje.	84
5.2.4.1. Identificación de proceso.	84
5.2.4.2. Objetivo.	85
5.2.4.3. Responsable.	85
5.2.4.4. Políticas.	85
5.2.4.5. Indicador de cumplimiento.	85
5.2.4.6. Ficha de proceso.	86
5.2.4.7. Descripción de actividades y diagrama de flujo.	88
5.3. Mejora de procesos.	91
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	101

### Índice de gráficos y tablas

<b>Figuras:</b>	
Figura 1: Clasificación de procesos.	13
Figura 2: Conformación de un diagrama de flujo	17
Figura 3: Ciclo PDCA	18
Figura 4: Estructura organizacional Escuela Municipal "Pradera".	23
Figura 5: Relación Director-Comunidad educativa	32
Figura 6: Oferta educativa	32
Figura 7: Gestión de dirección	33
Figura 8: ¿Utiliza las TIC's en la gestión administrativa?	35
Figura 9: Cumplimiento de actividades por los docentes	35
Figura 10: Causas por incumplimiento en la entrega de registros de calificaciones	41
Figura 11: ¿Se encuentran detalladas sus actividades en un manual de funciones?	43
Figura 12: ¿Recibe cronogramas de las actividades a realizar?	44
Figura 13: ¿Quién revisa sus planificaciones?	45

Figura 14: % de puntualidad en la entrega de planificaciones	45
Figura 15: % de devolución de planificaciones para corrección	46
Figura 16: % formatos preestablecidos para la entrega de calificaciones	46
Figura 17: % de retroalimentación de actividades	48
Figura 18 % actividades de planificación educativa documentadas en un manual de procesos	48
Figura 19: % actividades de enseñanza-aprendizaje documentadas en un manual de procesos	49
Figura 20: % de capacitación en la institución	50
Figura 21: % de evaluación del trabajo dentro del aula	51
Figura 22: % de aplicación de las TIC's	52
Figura 23: % difusión de comunicaciones	53
Figura 24: % de aceptación de gestión administrativa	53
Figura 25: Mapa de procesos de la Escuela Municipal "Pradera".	61
Figura 26: Diagrama de flujo, proceso: Matrícula ordinaria-primer vez.	67
Figura 27: Diagrama de flujo, proceso: Matrícula recurrente.	68
Figura 28: Diagrama de flujo, proceso: Matrícula extraordinaria.	69
Figura 29: Diagrama de flujo, proceso: Matrícula excepcional.	70
Figura 30: Diagrama de flujo, proceso: Planificación educativa.	76
Figura 31: Diagrama de flujo, proceso: Enseñanza-Aprendizaje	82
Figura 32: Diagrama de flujo, proceso: Ciclo del aprendizaje.	83
Figura 33: Diagrama de flujo, proceso: Evaluación parcial.	89
Figura 34: Diagrama de flujo, proceso: Evaluación quimestral.	90
Figura 35: Mejora de procesos PDCA, (PHCA)	91
Figura 36: Diagrama de flujo, proceso: Gestión documental.	106
Figura 37: Diagrama de flujo, subproceso: Comunicaciones internas.	107
Figura 38: Diagrama de flujo, proceso: Inventario de productos.	108
Figura 19: Diagrama de flujo, subproceso: Distribución de productos.	109

#### **Tablas:**

Tabla 1: FODA Escuela Municipal Pradera.	27
Tabla 2: Población de estudio.	29
Tabla 3: Relación Directora-Comunidad	31
Tabla 4: Oferta educativa	32
Tabla 5: Gestión por parte de la dirección	33
Tabla 6: ¿Se encuentran detalladas sus actividades en un manual de funciones?	43
Tabla 7: ¿Recibe cronogramas de las actividades a realizar?	44
Tabla 8: ¿Quién revisa sus planificaciones?	44
Tabla 9: ¿Entrega puntualmente las planificaciones?	45
Tabla 10: ¿Con qué frecuencia son devueltas sus planificaciones para ser corregidas?	46
Tabla 11: ¿Posee formatos establecidos para presentación de calificaciones?	47
Tabla 12: ¿Se retroalimentan las actividades o participaciones realizadas?	47
Tabla 13: ¿Las actividades que realiza durante el proceso de planificación educativa se encuentran documentadas en un manual de proceso?	48
Tabla 14: ¿Las actividades que realiza durante el proceso de enseñanza-aprendizaje se encuentran documentadas en un manual de procesos?	49
Tabla 15: ¿Con qué frecuencia recibe capacitación por parte de la institución?	50
Tabla 16: ¿Con qué frecuencia evalúan su trabajo dentro del aula?	50
Tabla 17: ¿Utiliza las TIC's en sus actividades?	51
Tabla 18: ¿Cómo es la difusión de las comunicaciones tanto internas como externas que llegan a la institución?	52
Tabla 19: ¿Cómo califica la labor administrativa en la institución?	53
Tabla 20: Modelo de ficha de proceso	56
Tabla 21: Ficha de proceso: Matrícula.	65

Tabla 22: Actividades del proceso matrícula.	66
Tabla 23: Secuencia del proceso matrícula.	66
Tabla 24: Ficha de proceso: Planificación educativa.	74
Tabla 25: Ficha de proceso: Enseñanza-aprendizaje.	81
Tabla 26: Ficha de proceso: Evaluación del aprendizaje.	87

## RESUMEN

La propuesta incluye el uso de las nuevas tecnologías, TIC's, para complementar las actividades de los procesos establecidos durante el estudio, los mismos que se obtuvieron a través de técnicas como encuestas y entrevistas a los actores de la institución. La descripción detallada de los procesos se la realizó a través de diagramas de flujo y fichas de procesos; los indicadores de seguimiento están en relación a cumplir los estándares de gestión administrativa y pedagógica que formula el Ministerio de Educación y enmarcados en el Plan Nacional del Buen Vivir. Concluyendo que el diseño y documentación de los procesos clave, simplifican acciones repetitivas e ineficientes mejorando la gestión organizacional y generan valor agregado a la institución; además, se propone el uso de Internet como aliado fundamental del cambio y para lograr los objetivos estratégicos que se plantea la institución. Las alternativas son viables a corto plazo y están en relación a mejorar la calidad de gestión administrativa y pedagógica y en un futuro no muy lejano alcanzar una norma ISO de calidad.

Palabras clave: gestión por procesos; procesos.

## ABSTRACT

This research work is a proposal of a process management model for the Escuela Municipal "Pradera", located in the neighborhood of the same name, San Sebastian parish, canton and province of Loja. Through direct observation of the current situation was established in the institution, where both administrative activities as teaching is the performed routinely or repetition, without processes or activities properly documented or management indicators in order to measure their efficiency and effectiveness of the service provided to its users; with this premise objectives to be fulfilled and working hypotheses were proposed.

The proposal includes the use of new technologies, ICT, to complement the activities of the processes established during the study; they were obtained through techniques such as surveys and interviews with the actors of the institution. The detailed description of the processes performed using flow charts and records of processes; monitoring indicators are in relation to meet the standards of administrative and pedagogical management formulated by the Ministry of Education and framed in the National Plan for Good Living. Concluding that the design and documentation of key processes, simplify repetitive and inefficient actions to improve organizational management and generate added value to the institution; In addition, the use of the Internet as a key ally of the proposed change and to achieve the strategic objectives that the institution arises. The alternatives are viable in the short term and are related to improving the quality of administrative and pedagogical management and in the not too distant future achieve ISO quality standard.

Keywords: process management; process.

## INTRODUCCIÓN

La administración moderna propone a la gestión por procesos como una alternativa para la mejora continua dentro de la organización, al generar la satisfacción en los clientes y usuarios internos y externos, al brindar productos y servicios con altos estándares de calidad.

La gestión por procesos recoge toda la información necesaria para determinar las diferentes actividades desarrolladas por cada uno de los funcionarios de la organización, su objetivo es proponer alternativas más eficientes a la gestión actual, es decir, la mejora continua.

La Escuela Municipal Pradera, carece de procesos previamente establecidos, sus actividades no se encuentran debidamente sustentadas y delimitadas, existiendo duplicidad de tareas y desconocimiento de las funciones de sus colaboradores, lo que resta eficiencia administrativa y competitividad ante entidades del mismo tipo.

Con esta premisa, mi trabajo de investigación propone el levantamiento de información necesaria para proponer el diseño de un modelo de gestión por procesos para la Escuela Municipal Pradera. El mismo que se desglosa en cinco capítulos.

El primer capítulo describe brevemente la información del proyecto, describe el problema de estudio como justifica su desarrollo, establece objetivos generales y específicos, hipótesis a desmostar y el alcance del mismo.

El segundo capítulo referente al marco teórico, contiene la sustentación teórica y metodológica de los diferentes temas tratados en el mismo.

En el tercer capítulo se analiza la Escuela Municipal Pradera, su misión, visión, estructura organizacional, su alineamiento con el plan nacional de buen vivir y hace referencia a los estándares de gestión educativa.

En el cuarto capítulo se detalla la metodología utilizada para la investigación, sus diferentes métodos de investigación, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, así como la población de estudio.

En el quinto capítulo se realizó la gestión por procesos para la Escuela Municipal Pradera, describiendo los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, estableciendo los responsables e indicadores de los mismos, utilizando el ciclo de Deming como propuesta de mejora continua.

Finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DEL PROYECTO**



## **1.1. Planteamiento del problema.**

En la ciudad de Loja, barrio La “Pradera” se encuentra ubicada la Escuela de Educación Básica Municipal “Pradera” que brinda servicios educativos a 210 niños y niñas, de nivel inicial a séptimo grado. La institución es regentada por el Municipio de Loja, sin embargo se rige bajo las leyes y reglamentos de la LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural).

La institución ha venido prestando sus servicios alrededor de diez años, durante los cuales no se han delimitado o secuenciado los procesos administrativos internos. Debe indicarse que actividades como: Matrícula de estudiantes, Comunicación Institucional, Registros de Notas, Pago de pensiones, atención a Padres de Familia, Colación escolar, se las realiza por repetición y según los requerimientos.

Entre los problemas más recurrentes se tiene: La duplicidad de información que se genera al momento de la matrícula escolar puesto que todos los años se solicita al padre de familia o representante los mismos datos del estudiante, que a su vez, son almacenados en diferentes carpetas de forma manual. Las comunicaciones que deben enviarse a padres de familia, docentes, instituciones, etc., no son despachadas oportunamente debido a que los canales utilizados no se encuentran previamente establecidos y secuenciados. Los padres de familia o representantes, tienen que realizar los pagos de pensiones y matrícula en las oficinas de recaudaciones municipales para lo cual deben acudir a la escuela a solicitar un comprobante para dicho pago, que luego debe ser ingresado en las oficinas de rentas municipales y recién en ese momento proceder a su cancelación, situación que genera duplicidad de trámites, pérdida de tiempo y recursos al usuario y la institución.

Por otra parte, los productos de colación escolar llegan a la institución y se procede a su distribución conforme su existencia, pero no se tiene un registro o inventario que permita establecer las cantidades que deben despacharse a cada grado, de acuerdo al número de estudiantes y a las fechas de entrega y caducidad del producto, lo que genera en algunos casos la acumulación del producto. Los registros de calificaciones no llegan a tiempo a los padres de familia o no se cumplen con los plazos establecidos de entrega, debido a que los docentes no tienen estandarizados los diferentes formatos, en especial los de áreas complementarias retrasando los cronogramas del Plan Operativo Anual. Estos problemas que son efectos de las falencias administrativas no permiten alcanzar estándares óptimos de calidad. La gran cantidad de información que genera la institución así como la que solicitan las dependencias externas, requieren de procesos claramente definidos que complementados con el uso de las TIC’s, apoyen la labor administrativa.

Toda esta situación, se genera al no contarse con un adecuado sistema de gestión administrativa dentro de la institución, impidiendo mantener un seguimiento y control de cada uno de sus procesos internos, cumpliendo en parte, lo que manda la Constitución de la República y el Plan Nacional del Buen Vivir que garantizan una educación de calidad en todos sus niveles y con altos estándares de calidad en la gestión administrativa.

## **1.2. Justificación.**

La Ley Orgánica de Educación Intercultural, El Plan Decenal de la Educación y el Plan Nacional del Buen Vivir, garantizan una educación gratuita y de calidad en todos sus niveles a los habitantes del territorio ecuatoriano. El Ministerio de Educación ha establecido ciertos estándares de calidad con el objetivo de mejorar el sistema educativo nacional. Dentro de estos estándares, se enmarca la gestión administrativa, cuyo objetivo es complementar el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de procesos y manejo adecuado de la información, permitiendo tomar adecuadas decisiones de acuerdo a su realidad institucional.

Con esta premisa, el tema de estudio que planteó fue: **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ESCUELA MUNICIPAL “PRADERA” DE LA CIUDAD DE LOJA, AÑO 2015**, justificándose su realización ya que propone directrices de cambio en los aspectos administrativos de la institución y se enmarca dentro de la línea de investigación Gestión de Procesos.

El tema de tesis quiere dar solución a los problemas detectados en la institución. Para el proceso de, se pretende establecer las actividades que realizan los padres de familia al momento de matricular al estudiante y la documentación requerida, implementándose un proceso que incorpore las TIC's como mecanismo que evite la duplicidad de información que se le solicita cada año. En el caso de la comunicación institucional, se establecerán los canales adecuados que permite un flujo eficaz y oportuno de las comunicaciones internas y externas que faciliten el contacto entre institución, padres de familia y comunidad. Se establecerá un proceso de distribución de los alimentos de colación escolar, y con un adecuado manejo de inventarios se puede saber con lo que cuenta la escuela y una mejor distribución de los mismos a los estudiantes. Se estandarizarán los diferentes formatos que utilizan los docentes para el registro de calificaciones, además, se capacitará a Secretaría en el manejo de la documentación –información- como: sistemas de archivos digitales, formatos para las distintas comunicaciones que se generen en la institución. Toda esta propuesta está orientada al mejoramiento institucional.

### **1.3. Objetivos.**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

Proponer un Modelo de Gestión por procesos para mejorar la calidad de servicios que oferta la Escuela Municipal “Pradera” de la ciudad de Loja, año 2015.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos para la Escuela Municipal “Pradera”.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Escuela Municipal “Pradera” con el propósito de establecer las causas que estarían influyendo en la calidad de los servicios ofertados.
- Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los servicios que presta la escuela municipal “Pradera”, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión.

### **1.4. Hipótesis.**

El diseño de un modelo de gestión por procesos para la Escuela Municipal “Pradera”, mejorará sus servicios administrativos-educativos, evitará la duplicidad de actividades y optimizará los tiempos con la incorporación de las TIC´s a sus procesos.

### **1.5. Alcance.**

La presente propuesta de investigación evaluó las diferentes actividades que realiza la Escuela Municipal “Pradera”, estableciéndose sus fortalezas y debilidades. La información recopilada, y su posterior procesamiento, permitió el diseño de un modelo de gestión por procesos que apoyado en el uso de las TIC´s, permitirá mejorar la calidad de los servicios prestados a la comunidad educativa y a la ciudadanía en general.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Escuelas municipales.**

### **2.1.1. Definición.**

La Educación Municipal, nace del convencimiento de que la educación es un derecho de todo ser humano y, de que, los sectores marginales merecen tener la misma oportunidad de formación y educación que tienen los sectores organizados económica y socialmente. Su regente es el Municipio de Loja bajo la normativa vigente de la LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural).

### **2.1.2. Historia.**

La educación municipal en Loja se inicia en el año 1996, con la Unidad Educativa Municipal Héroes del Cenepa con 60 alumnos distribuidos en 3 años de educación básica. En el año lectivo 1998-1999 se crea la Unidad Educativa Municipal Tierras Coloradas; en el 2000-2001 la Unidad Educativa Municipal Belén; en el 2001-2002, la Unidad Educativa Municipal Capulí Loma; en mayo de 2002, el Municipio de Loja asume la dirección de la Unidad Educativa Fiscomisional "Monseñor Jorge Guillermo Armijos"; en el 2003-2004, la Unidad Educativa Municipal "Pradera"; y, en el 2004-2005 se crea la Unidad Educativa Municipal Ecológica. Actualmente, las unidades educativas han cambiado su denominación por Escuelas Municipales. El Municipio de Loja cuenta con ocho Escuelas ubicadas en sectores urbanos marginales, ofreciendo educación de calidad a más de 1.200 estudiantes desde el nivel Inicial II a Séptimo Grado, su planta docente y directiva es especializada en la formación de niños y niñas, con títulos de tercer y cuarto nivel.

## **2.2. Gestión por procesos.**

### **2.2.1. Definición.**

Según la norma ISO 9000:2005, se define como proceso al *"conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"*.

Según Zaratiegui (1999), los procesos han permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos. Por un lado, las técnicas para gestionar y mejorar los procesos, de las que se citan en el método sistemático de mejora, y, la reingeniería, ambas de aplicación puntual a procesos concretos o de uso extendido a toda la empresa. Por otro lado, están los

modelos de gestión, en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre la que articular el sistema de indicadores de gestión.

La gestión por procesos, se encarga de concatenar y estructurar los diferentes procesos existentes en las organizaciones, su propósito es alcanzar las metas y objetivos institucionales con eficacia y eficiencia. La gestión por procesos, revisa los insumos de entrada, su transformación, y los resultados de salida, siempre buscando el mejoramiento continuo y satisfacción del cliente, es decir, se extiende hacia el conjunto de trámites y actividades que se llevan a cabo para resolver un problema o concretar un proyecto organizacional.

### **2.2.2. Elementos de un proceso.**

De acuerdo a Pérez (2004), un proceso consta de los siguientes elementos:

- Un input (entrada), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido.
- El proceso, la secuencia de actividades propiamente dicha.
- Un output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso.

### **2.3. Modelos de gestión por procesos.**

#### **2.3.1. Definición.**

La gestión de procesos es *“una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”*.

La gestión por procesos ayuda a las organizaciones a establecer y controlar las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas planteadas, es decir, busca la mejora continua y la satisfacción del cliente, que en un mundo globalizado es fundamental para la supervivencia en los mercados. Los modelos de gestión sirven como referencia para la administración y pueden ser aplicados tanto para el sector público como privado.

### **2.3.2. Sistema de gestión basado en la Norma ISO 9000.**

Según la norma ISO 9000:2000, se define al sistema de gestión como el “*Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.*”

Esta norma establece ciertos requisitos que deberán cumplirse para implantar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

#### **2.3.2.1. Normas de la familia ISO 9000 (versión del 2000).**

Las siguientes son las Normas de la familia ISO 9000 (versión 2000):

- ✚ ISO 9000:2000: “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario”.
- ✚ ISO 9001:2000: “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”.
- ✚ ISO 9004:2000: “Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño”.

### **2.3.3. Sistema de gestión basado en la EFQM (European Foundation for Quality Management – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).**

Para el Modelo EFQM, al sistema de gestión es el “*esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos*”.

Su rango de aplicación es mucho más amplio que la norma ISO 9000, pues contempla: liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultados clave, es decir, abarca a toda la organización en sí, orientado hacia la obtención de resultados.

Como lo señala Beltrán et.al, “el modelo EFQM de Excelencia Empresarial se considera a sí mismo como un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques”.

## 2.4. Clasificación de procesos.

Según Jaime Beltrán Sanz (2002), los procesos pueden clasificarse de la siguiente manera:

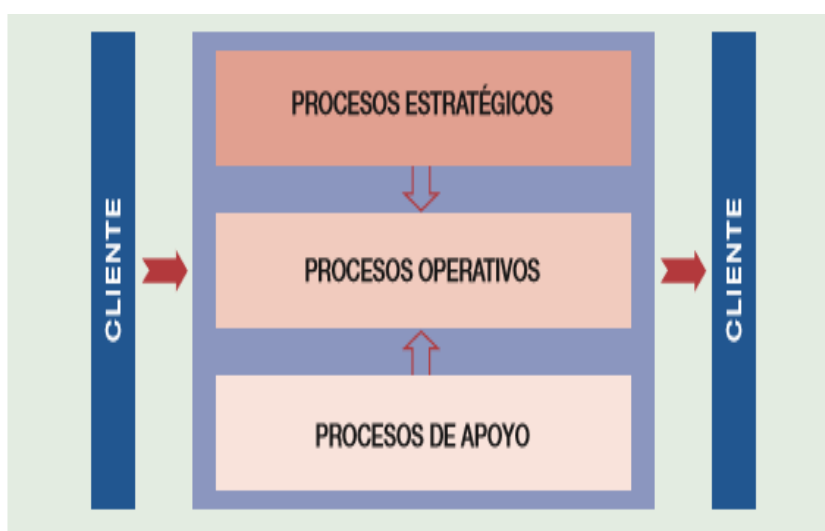


Figura 1. Clasificación de procesos

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de tecnología, España 2002

Elaborado por: Juan Carlos Merino

### 2.4.1. Procesos estratégicos.

Son los que se vinculan al ámbito de las responsabilidades de la dirección y se los considera a largo plazo como los procesos de planificación o estratégicos e incluso estos procesos pueden ser dictados por instancias superiores a la misma organización.

### 2.4.2. Procesos Operativos.

Son los que están ligados directamente con la realización del producto o la prestación de un servicio. También se los conoce como procesos de línea, es decir, son los que se vinculan directamente con el cliente, los más sensibles y a los que hay que prestarle mayor importancia, ya que de ellos depende la satisfacción del cliente.



### **2.4.3. Procesos de Apoyo.**

Son los que dan soporte a los procesos operativos. Se refieren a procesos relacionados con recursos y mediciones. Por ejemplo, los procesos de apoyo están vinculados con la selección y contratación del talento humano dentro de la organización.

## **2.5. Principios de la gestión por procesos.**

La gestión por procesos busca la mejora continua en los productos y servicios que oferta una organización, en tal virtud, se han identificado ocho Principios de Gestión de la Calidad que pueden ser utilizados por los directivos con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos ocho principios se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales y constituyen la base de las normas de SGC de la familia ISO 9000.

### **P1. Enfoque al cliente**

“Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.”

### **P2. Liderazgo**

“Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.”

### **P3. Compromiso del personal**

“El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.”

### **P4. Enfoque basado en procesos**

“Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.”

## **P5. Enfoque a la gestión**

“Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.”

## **P6. Mejora continua**

“La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.”

## **P7. Toma de decisiones basada en hechos**

“Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.”

## **P8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**

Este tipo de relaciones, beneficiosas para organización y proveedor, incrementa la capacidad de ambos para crear valor.

### **2.6. Herramientas en la gestión por procesos.**

Las herramientas en la gestión por procesos, son necesarias para aumentar la eficacia de la gestión ya que permiten medir el cumplimiento o la aceptación de los mismos.

Según Pérez (2004), las herramientas necesarias para la Medición y el Seguimiento de los Procesos son las siguientes:

#### **2.6.1. Auditoría Interna.**

La auditoría interna, es el proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaración de hechos, información) y para evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia (ISO, 2005).

### **2.6.2. Autoevaluación.**

La autoevaluación es el autoanálisis que se realiza dentro de la misma organización de los diferentes procesos y sus resultados.

Es una herramienta del responsable del proceso; su principal valor añadido es el compromiso con los planes de acción que su realización induce en el auto evaluador. Este valor se incrementa cuando la autoevaluación es realizada por el Equipo de Proceso, contribuyendo a desarrollar una cultura común (Pérez, 2004).

### **2.6.3. Identificación de Indicadores de seguimiento.**

Corresponde a los diferentes indicadores que medirán el cumplimiento de cada uno de los procesos dentro de la organización; su identificación dependerá de los requerimientos de la misma.

### **2.6.4. El Cuadro de Mando del Proceso.**

El Cuadro de mando del proceso es *“un documento de síntesis de las medidas más relevantes para la gestión”* (Pérez, 2004).

El cuadro de mando ha de proporcionar información relevante para:

- Enfocar la organización hacia lo que es importante.
- Facilitar el despliegue de políticas, objetivos y estrategias.
- Apoyar la alineación con el entorno (escenario-clientes).
- Facilitar la comprensión de la relación existente entre las medidas de funcionamiento interno y la satisfacción del cliente y los objetivos de la empresa.
- Proporcionar información relevante para la gestión.
- Dar o recibir feedback.
- Servir de soporte para la comunicación interna.

### **2.6.5. La Ficha del Proceso.**

La ficha del proceso tiene cierto interés, como herramienta pedagógica, de síntesis o de comunicación. Su contenido puede ser el siguiente:

- Categorización del input del proceso.
- Determinación de las interacciones del proceso.
- Categorización del output del proceso.
- Atributos de calidad del cliente.
- Indicadores y medidas del proceso.
- Responsable del proceso.

### 2.6.6. Conformación de un diagrama de flujo.

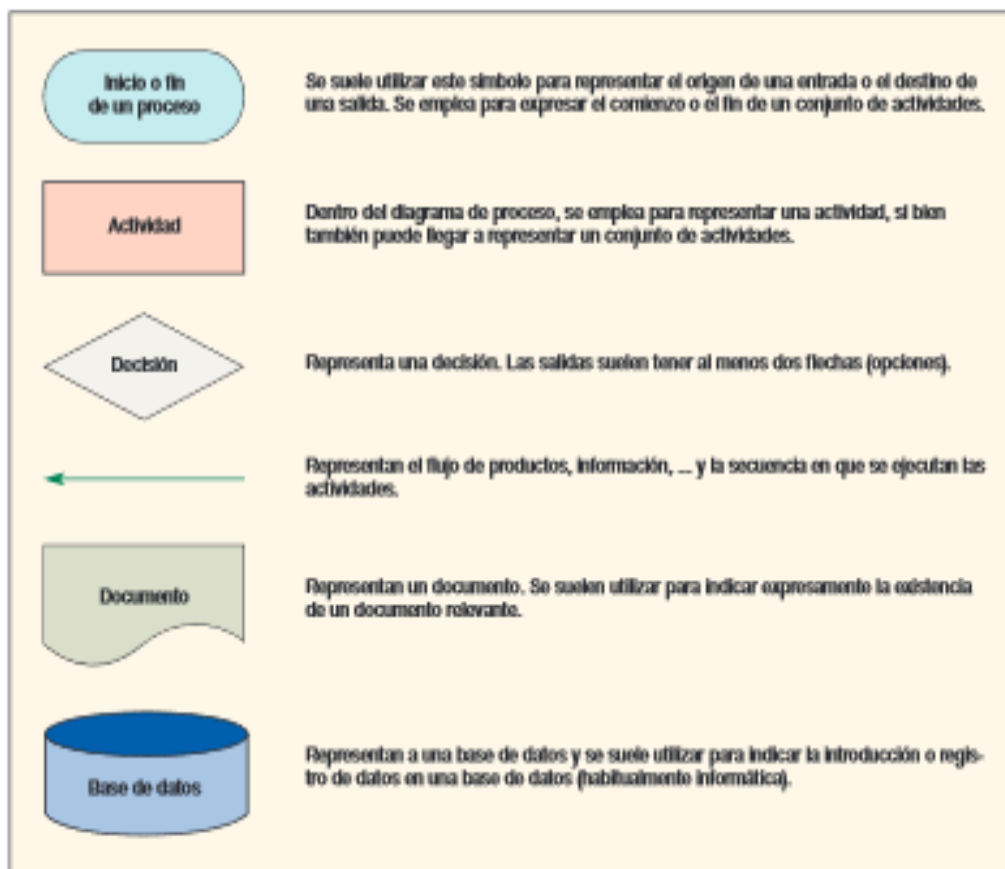


Figura 2. Conformación de un diagrama de flujo  
 Fuente: Beltrán et al., 2012  
 Elaborado por: El autor

## 2.7. Metodología para la mejora de procesos.

Según (Pérez, 2004), “*un buen plan de acción garantiza en gran medida que los costes de los recursos (personas, materiales, etc.) se traducirán en valor (para la empresa y el cliente)*”.

La mejora de los procesos, lleva a optimizar la efectividad y la eficiencia, refuerza los mecanismos internos para responder a los requerimientos de nuevos y futuros clientes. Uno de los métodos que permiten la mejora continua y el desarrollo de los procesos es el propuesto por Edwards Deming, cuyo método aportó al resurgimiento de la economía y productividad de Japón, transformándolo de un país devastado por la guerra a una potencia mundial, en el que la mejora continua de la calidad es lo fundamental. El ciclo se lo conoce como Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)

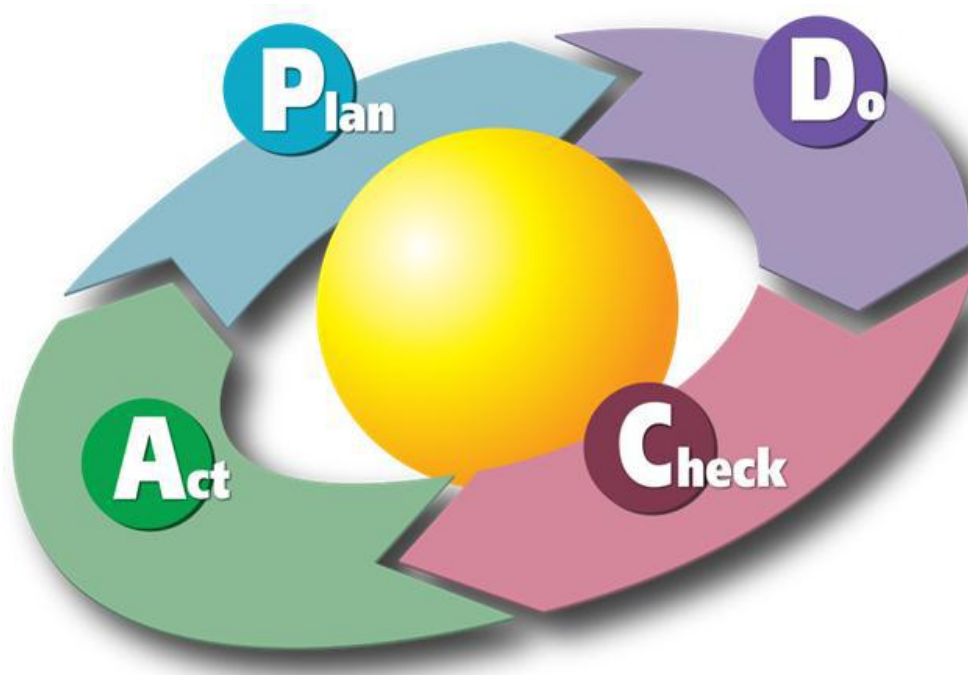


Figura 3: Ciclo PDCA  
Fuente: Beltrán et al., 2012  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

La interpretación de este ciclo es muy sencilla, cada paso del ciclo se describe como sigue:  
**Planificar.** Esta etapa implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzarlos (planificación de las acciones necesarias). Se divide en las siguientes sub etapas:

- Identificación y análisis de la situación
- Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos)
- Identificación, selección y programación de las acciones

**Hacer.** En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas en la etapa anterior.

**Verificar.** En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas. Si la mejora propuesta no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.

**Actuar.-** Se trabaja en función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajustes) o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estabilizada de efectuar el proceso (actualización).

## **2.8. Indicadores de gestión.**

*“Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados” (Beltrán, 2002).*

Los indicadores son instrumentos que permiten recoger adecuada y representativamente información relevante de la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, con el objetivo de determinar su eficacia. Los indicadores permiten la toma de decisiones por parte de los responsables de la organización.

### **2.8.1. Características de los indicadores de gestión.**

Para que un indicador sea eficiente y eficaz deberá cumplir ciertas características específicas. Así, las detalla Beltrán Sanz [et al]:

#### **2.8.1.1. Representatividad.**

Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.

#### **2.8.1.2. Sensibilidad.**

Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.

#### **2.8.1.3. Rentabilidad.**

El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.

#### **2.8.1.4. Fiabilidad.**

Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.

#### **2.8.1.5. Relatividad en el tiempo.**

Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.

### **2.9. Introducción al mejoramiento continuo**

Según la ISO 9000:2000, se define a la mejora continua como la “actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos”.

De acuerdo a (Deming, 1996), *“la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca”*.

Mejorar un proceso significa *“cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”* (Harrington, 1993).

El ciclo de mejora continua propuesto por Edwards Deming, PDCA, busca el aumento de la eficiencia y eficacia de los procesos. La etapa C o del control, permite conocer si las acciones tomadas para los procesos han sido las acertadas. En caso de ser positivas, la última etapa A, se encarga de aplicar estas nuevas acciones a los procesos, es decir, su estabilización. La mejora continua contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización en general.

### **CAPÍTULO III**

#### **ASPECTOS GENERALES DE LA ESCUELA MUNICIPAL “PRADERA”**



### **3.1. Antecedentes.**

La Escuela Municipal “Pradera” se crea en el año 2003 bajo la administración del Dr. José Bolívar Castillo, Alcalde del Cantón Loja. Se inicia con Primer y Segundo Año con una población de 36 estudiantes, 2 profesores de grado y 4 profesores de área complementaria en las asignaturas de Inglés, Computación, Cultura Física y Música. En la actualidad la población educativa supera los 210 estudiantes, distribuidos de Inicial II a Séptimo Grado a doble jornada. Laboran en un edificio propio que brinda las facilidades operativas y tecnológicas para el proceso de enseñanza aprendizaje.

### **3.2. Sector al que pertenece.**

La Escuela Municipal “Pradera” se encuentra ubicada en el cantón Loja, parroquia San Sebastián, en las calles Arupos y Ciprés del barrio La Pradera del cual toma su nombre.

### **3.3. Marco legal.**

En la Resolución N°. 007-D.P.E.L. de fecha veinticuatro de abril de dos mil ocho, se resuelve:

Art. 1. Autorizar la Legalización y Funcionamiento de la Escuela Municipal “Pradera”, Barrio La Pradera, parroquia San Sebastián, ciudad y provincia de Loja, a partir del año lectivo 2003-2004, en jornadas matutina y vespertina.

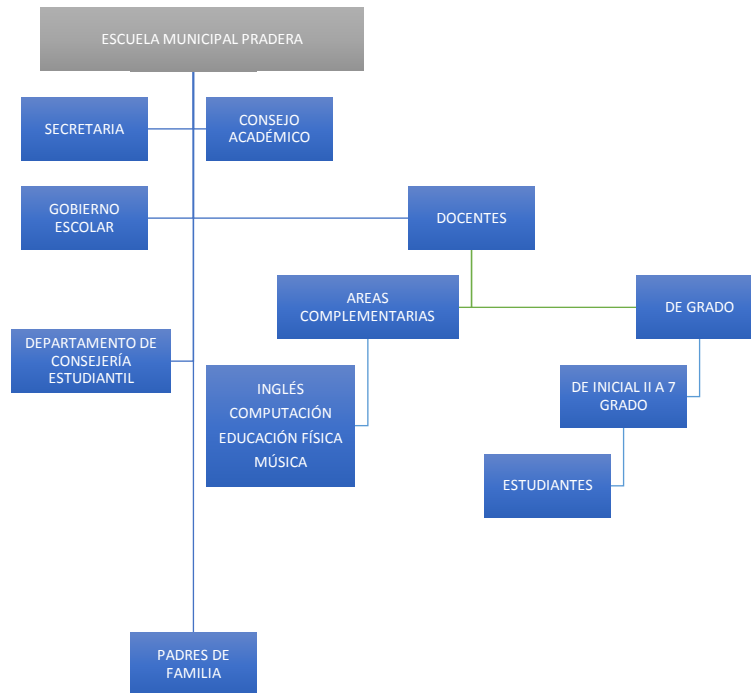
Art. 2. Legalizar la creación y funcionamiento de Primer a Sexto Año de Educación Básica, a partir de los años lectivos 2003-2004, 2004-2005, 2005-2006, 2006-2007, 2007-2008.

Art. 3. Responsabilizar a las Divisiones de Currículo, Supervisión y al Departamento de Educación Básica, el cumplimiento de la presente resolución así como el apoyo técnico pedagógico correspondiente.

Toda la documentación de respaldo reposa en la institución.

### **3.4. Estructura organizacional.**

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la Escuela Municipal “Pradera”.



*Figura 4.* Estructura organizacional de la Escuela Municipal “Pradera”  
 Fuente: Escuela Municipal “Pradera”  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino

### 3.5. Misión.

La misión de la Escuela “Pradera”, es la siguiente:

Nuestra institución es un centro donde se imparten conocimientos afianzados en la disciplina, sabiduría y equidad, con calidad y calidez, para contribuir en la formación integral del niño, compartiendo aprendizajes, desarrollando habilidades y destrezas, mediante principios, valores, planificación actualizada, tecnología, ambientes adecuados, alimentación sana y saludable, para satisfacer las necesidades de los estudiantes que se educan en nuestro establecimiento, beneficiando a la niñez y sociedad en general.

### 3.6. Visión.

La visión de Institución educativa es:

Alcanzar una educación de calidad, innovando la planificación, manteniendo siempre actitudes positivas y entusiastas, para lograr seres humanos conscientes que la educación es parte integral del estudiante la misma que le permitirá superar toda barrera social, cultural y económica que la sociedad actual exige, utilizando los recursos de la era tecnológica,

formando niños y niñas críticos, flexibles y analíticos afianzados en valores que les involucre a adaptarse a la comunidad actual y al buen vivir.

### **3.7. Alineamiento de la escuela municipal “pradera” con el plan nacional del buen vivir.**

Según el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, *“El Buen Vivir se planifica, no se improvisa. El Buen Vivir es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y solidaridad. No es buscar la opulencia ni el crecimiento económico infinito”*.

El Buen Vivir es un principio constitucional basado en el Sumak Kawsay, una concepción ancestral de los pueblos originarios de Los Andes. Como tal, el Buen Vivir está presente en la educación ecuatoriana como principio rector del sistema educativo, y también como hilo conductor de los ejes transversales que forman parte de la formación en valores.

En tal virtud, la Escuela Municipal “Pradera”, como una entidad regida por la LOEI, se alinea con el Plan Nacional del Buen Vivir, al ofrecer educación con los más altos estándares que propone el estado ecuatoriano como política educativa pública a cada uno de los habitantes del sector de injerencia sin ninguna prohibición de raza, ideología política, creencia religiosa y más establecidos en la Constitución Política del Estado. La educación es un pilar fundamental en el cambio de la matriz productiva, que busca nuevas formas de generar riqueza, siendo el conocimiento una de ellas. Con la presente investigación, se pretende diseñar un modelo de gestión por procesos debidamente planificados para que la Escuela Municipal “Pradera” aporte en gran medida con ciudadanos conscientes y capaces de asumir el reto de transformar el país, objetivo fundamental del Buen Vivir.

### **3.8. Comunidad educativa.**

La comunidad educativa está conformada por: Los maestros que se encargan de la formación de los estudiantes; personal administrativo encargado del correcto manejo de bienes y servicios que ofrece la institución; padres de familia o representantes que son los que matriculan al niño o niña confiando en la educación que reciben, vale indicar que en ciertos casos, todos los hijos de una familia se educan en la escuela que hasta la fecha cuenta con estudiantes que cursan estudios de bachillerato en prestigiosas colegios de la ciudad, dando la pauta de la formación que recibieron en sus primeros años. A más de los integrantes precedentes, la comunidad educativa la constituye su sector de injerencia, los

moradores y vecinos del barrio La Pradera y Yahuarcoma que son sus mayores “clientes”. La institución participa activamente en actividades planificadas por las directivas de estos barrios e incluso por la comunidad religiosa del sector como en Navidad y demás fechas importantes.

### **3.9. Servicios.**

El servicio fundamental que brinda la Escuela Municipal “Pradera” a la comunidad educativa del sur del país, es educación general básica en los niveles Inicial II a séptimo grado, que lo hace enmarcada en las leyes y reglamentos de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI). Su sostenimiento es municipal, pero los padres de familia cancelan una mínima cuota por matrícula y pensión. Además, los estudiantes reciben todos los beneficios de la educación fiscal: textos gratuitos, colación escolar, atención médica, etc. El servicio lo proporciona buscando siempre la mejora continua, con docentes calificados y en constante preparación, apoyadas en las TIC’s, como complemento en el proceso de enseñanza-aprendizaje y para mejorar la eficiencia administrativa.

### **3.10. Estándares de gestión educativa.**

El Ministerio de Educación define a los estándares de calidad educativa como: *“descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido, son orientaciones de carácter público que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad”*.

A continuación una breve descripción de los estándares:

#### **3.10.1. Estándares de Gestión Escolar.**

Hacen referencia a procesos de gestión y a prácticas institucionales que contribuyen a la formación deseada de los estudiantes.

#### **3.10.2. Estándares de Desempeño Profesional.**

Son descripciones de lo que debe hacer un profesional educativo competente; es decir, de las prácticas que tienen una mayor correlación positiva con la formación que se desea que los estudiantes alcancen.

### **3.10.3. Estándares de Aprendizaje.**

Son descripciones de los logros de aprendizaje que los estudiantes deben alcanzar a lo largo de la trayectoria escolar: desde la Educación Inicial hasta el Bachillerato.

### **3.10.4. Estándares de Infraestructura Escolar.**

Establecen requisitos esenciales, orientados a determinar las particularidades que los espacios y ambientes escolares deben poseer para contribuir al alcance de resultados óptimos en la formación de los estudiantes y en la efectividad de la labor docente.

En definitiva, el objetivo fundamental del establecimiento de estándares es asegurar que los estudiantes logren los aprendizajes deseados al finalizar su vida educativa y puedan enfrentar su vida profesional acorde a los avances y requerimientos de la sociedad.

### **3.11. Foda institucional.**

La matriz FODA, es una herramienta de análisis que permite establecer las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que influyen en el funcionamiento de la institución, constituye un punto de partida para conocer su realidad actual y sobre las cuales se debe trabajar para fortalecer lo que está bien y corregir lo que está mal.

**Tabla 1:** FODA Escuela Municipal Pradera

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Buena colaboración de padres de familia.</li><li>• Infraestructura adecuada.</li><li>• Docentes acorde al área de trabajo.</li><li>• Docentes con predisposición al cambio.</li><li>• Cumplimiento oportuno por parte de los docentes de planificaciones, cuestionarios, evaluaciones, etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Carencia de procesos.</li><li>• Actividades no delimitadas.</li><li>• Falta de manual de funciones.</li><li>• Falta de seguimiento a las actividades pedagógicas.</li><li>• No utilizar TIC's en actividades administrativas de gestión.</li><li>• Repetición de actividades.</li></ul>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Posibilidad de pasar al Magisterio.</li><li>• Participar en actividades extracurriculares organizadas para escuelas fiscales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Escuelas fiscales en el sector de influencia.</li><li>• Doble jornada de trabajo.</li><li>• Cambios de personal sin justificación técnica.</li></ul>

Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

**CAPÍTULO IV**  
**METODOLOGÍA**

#### 4.1. Población de estudio.

La población de estudio de la presente investigación se encuentra detallada de la siguiente manera:

**Tabla 2:** Población de estudio

<b>N°</b>	<b>SUJETOS</b>	<b>POBLACIÓN</b>
1	Personal administrativo	2
2	Profesores	12
3	Padres de familia	150
4	Estudiantes	200
<b>TOTAL</b>		<b>364</b>

Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

#### 4.2. Tipo de estudio.

El presente trabajo de investigación pretende conocer la situación actual de la Escuela Municipal Pradera y proponer un diseño de modelo de gestión por procesos. Se realizó un tipo de estudio exploratorio que permitió extraer información y contextualizar de forma clara y precisa el problema de estudio; propositivo, porque propone alternativas de solución al problema; y, descriptivo, porque se detallan particularidades del problema investigado.

#### 4.3. Métodos de investigación.

En la investigación se utilizó el método científico, del mismo que se aplicaron sus expresiones o modalidades siguientes:

##### 4.3.1. Método inductivo.

El estudio de los casos particulares permitió establecer las necesidades de los clientes de la institución al momento de realizar los trámites administrativos. Además, este método se lo utilizó para determinar la satisfacción de los servicios prestados por la institución a padres de familia y a maestros respecto a sus procesos internos.



#### **4.3.2 Método deductivo.**

El estudio de los estándares educativos para la calidad de la educación en el territorio ecuatoriano, en especial el estándar de Gestión Escolar en sus diferentes dimensiones, permitieron establecer los procesos internos más idóneos que lleven a la institución a conseguir sus objetivos y metas organizacionales.

#### **4.3.3. Método analítico.**

Este método permitió descomponer a los procesos encontrados en sus secuencias particulares, lo que ayudó a comprender las relaciones causa-efecto y sobre las cuales se efectuarían las mejoras dentro de la institución.

#### **4.3.4. Método sintético.**

Este método permitió reestructurar e interiorizar mentalmente en cada uno de los integrantes de la institución y públicos externos, los procesos establecidos durante la investigación, es decir, permitió alcanzar una comprensión global de los mismos.

### **4.4. Técnicas de investigación e instrumentos de recolección de datos.**

#### **4.4.1. Técnicas.**

##### **4.4.1.1. Bibliográfica.**

Mediante esta técnica se recopiló información de fuentes muy variadas como: libros, revistas, referencias electrónicas, tesis, etc., provenientes de bibliotecas convencionales y virtuales, lo que permitió estructurar el marco teórico y los conocimientos científicos de la presente investigación.

#### **4.4.1.2. Encuesta.**

Esta técnica al igual que la entrevista se las utilizaron para recopilar información de: directivos, docentes y padres de familia. Su análisis permitió conocer la realidad que atraviesa la institución, sus fortalezas y oportunidades que se debe aprovechar y reforzar, así como sus debilidades y amenazas sobre los cuales se debe trabajar para cumplir los objetivos y metas institucionales.

##### **4.4.1.2.1. Resultados de la encuesta aplicada.**

El análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas a los integrantes de la Escuela Municipal Pradera, constituyen el punto de partida y justificación de la presente propuesta, ya que se corrobora lo citado en el planteamiento del problema:

##### **4.4.1.2.1.1. Resultados de la Encuesta aplicada a la Directora de la institución.**

1. En escala de 1 a 5 (menor a mayor) conteste:

Tabla 3: *Relación Directora-Comunidad educativa*

RELACIÓN	1 a 5
Escuela-Comunidad	4
Directora-Padres de familia	4
Directora-Docentes	4
Directora-Coordinación	4
Directora-Estudiantes	4

Fuente: Directora Escuela Municipal "Pradera"  
**Elaborado por: Juan Carlos Merino**

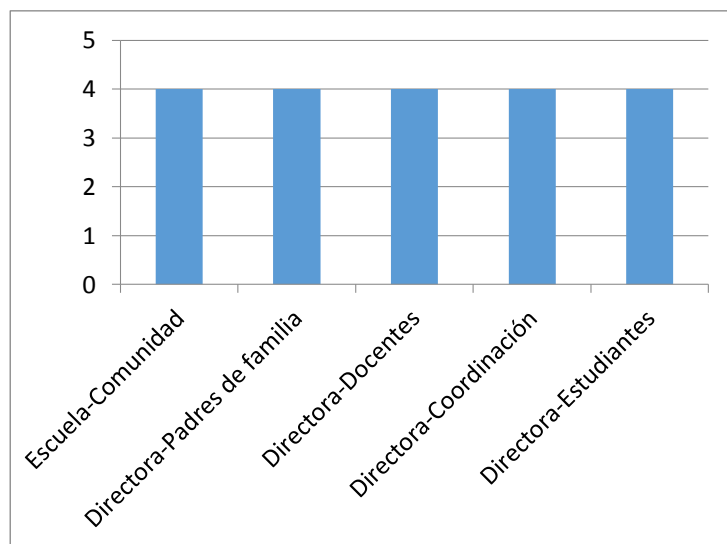


Figura 5. Relación Directora-Comunidad educativa  
 Fuente: Directora Escuela Municipal "Pradera"  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino

Según la gráfica se observa que se mantienen muy buenas relaciones entre directora, comunidad, padres de familia, docentes, coordinación y estudiantes, lo que ha permitido concretar actividades en beneficio de la institución.

## 2. ¿En qué porcentaje se cubre la oferta educativa de la institución?

Tabla 4: Oferta educativa

OFERTA ACADÉMICA	%
Cubierta	90
No cubierta	10

Fuente: Directora Escuela Municipal "Pradera"  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino

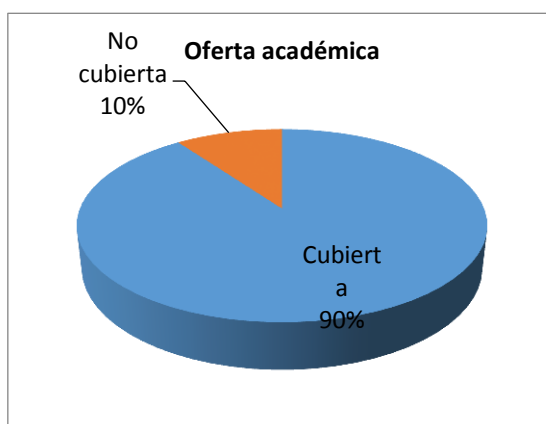


Figura 6. Oferta educativa Escuela Municipal "Pradera"  
 Fuente: Directora de la Escuela Municipal "Pradera"  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino

La institución cubre en un 90% su oferta educativa, de 25 cupos que existen para inicial II se matriculan alrededor de 23 niños. En el caso de retirarse estudiantes de otros grados, se pone a disposición estos cupos a niños y niñas interesados en ingresar a la escuela.

**3. En escala de 1 a 5 (menor a mayor; bajo a alto; malo a muy bueno) conteste:**

Tabla 5: Gestión por parte de la dirección

GESTIÓN	1 a 5
En qué grado la institución cumple con los estándares propuestos por el ME	3
Su gestión administrativa se enmarca dentro de los estándares establecidos	4
La gestión pedagógica se enmarca dentro de los estándares establecidos	4
Predisposición de los docentes en cumplir con lo determinado en los estándares	4
La valoración de los auditores educativos sobre la institución	4

Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

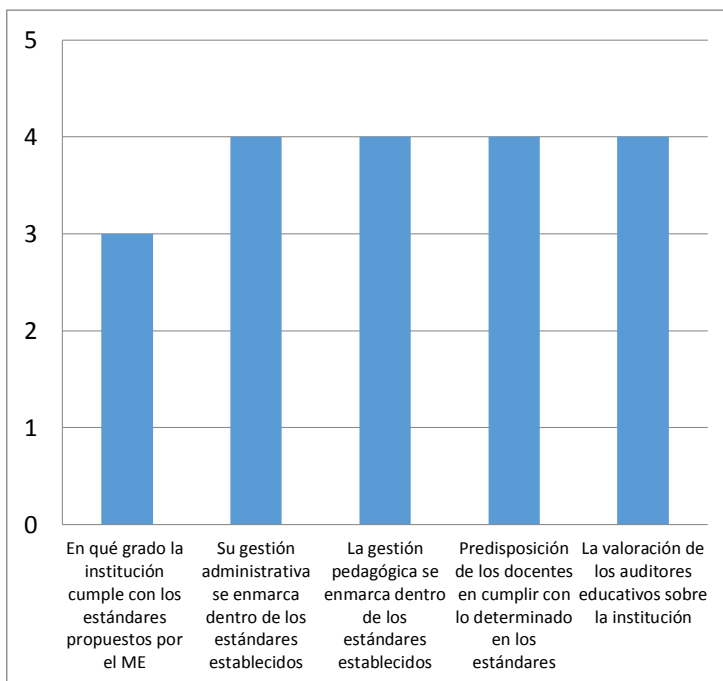


Figura 7. Gestión de dirección  
Fuente: Directora de la Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

La gestión administrativa, pedagógica y la predisposición de los docentes, son valorados como muy buenos por parte de la directora, constituyen una fortaleza dentro de la institución, esto se ve reflejado al momento en que los auditores realizan la evaluación de la escuela, obteniendo puntajes elevados en los diferentes indicadores. El cumplimiento de los estándares educativos, se está constituyendo en una política institucional, al momento tiene una puntuación media, debido al modelo de gestión administrativo educativo que maneja la escuela, al no existir las actividades previamente establecidas, no se puede asignar responsables ni establecer indicadores de cumplimiento, lo que es un limitante para la mejora continua. El presente trabajo de investigación espera aportar y orientar hacia un modelo de gestión por procesos.

**4. ¿La Institución cuenta con procesos definidos? ¿Los docentes, secretaria, personal de servicio, etc., conocen documentadamente las actividades que deben cumplir?**

En la institución educativa, no cuentan con procesos definidos, las actividades se las realiza por repetición o de acuerdo al requerimiento, no existe un mapa o diagrama documentado que represente las actividades a cumplir por sus funcionarios, generando en algunos casos desconocimiento y falta de reacción de lo que se debe hacer.

**5. ¿Cree usted que un sistema de gestión basado en procesos mejoraría la labor administrativa en la institución?**

La directora manifiesta, que se busca ofrecer servicios eficientes y de calidad. Para conseguir este objetivo se debe cambiar a una gestión administrativa por procesos. La gestión por procesos permite establecer responsables de cada actividad, todas las personas de la organización conocen su rol en cada proceso, optimiza el uso de recursos, los procesos se miden a través de los indicadores, buscando siempre la mejora continua y satisfacción de los usuarios.

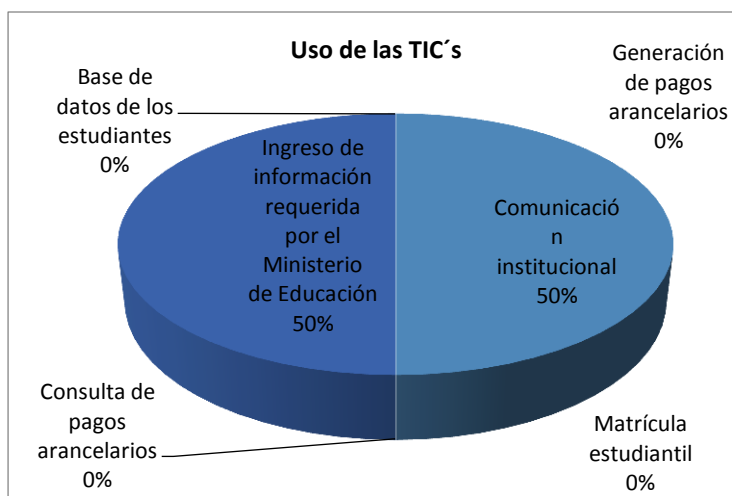
**6. ¿Se realiza en la institución retroalimentación de las actividades realizadas?**

Al finalizar las diferentes actividades, se reúnen todos los docentes y socializan estableciendo oportunidades de mejora o rectificación en el caso de existir.

**7. ¿Existe un proceso de mejoramiento continuo en la institución?**

La directora manifiesta que como política en la institución, se busca el mejoramiento continuo a través de la retroalimentación de las actividades realizadas.

**8. ¿Utiliza las TIC's en la gestión administrativa?, seleccione:**



*Figura 8. ¿Utiliza las TIC's en la gestión administrativa?*

Fuente: Directora de la Escuela Municipal "Pradera"

Elaborado por: Juan Carlos Merino

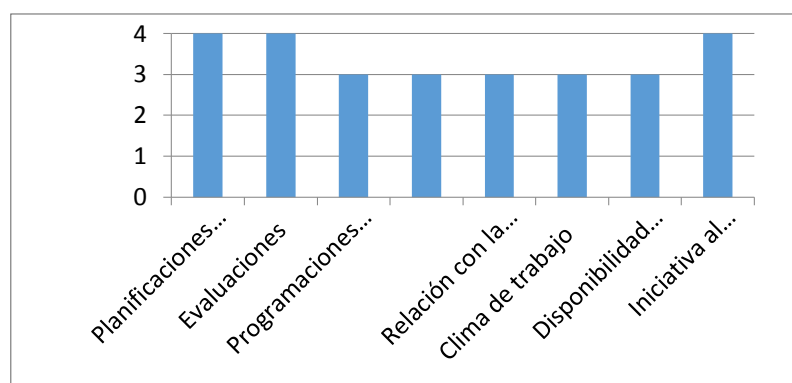
En la institución, un alto porcentaje del uso de las TIC's se limita a enviar y recibir comunicaciones; y para el ingreso de información solicitada por el ME. Actividades dentro del proceso administrativo como la generación de matrícula, pago y consulta de aranceles, entre otros, se los pudiera realizar a través de Internet, lo que optimizaría el tiempo que invierten los padres de familia en estas actividades.

**9. ¿Se establecen cronogramas o calendarios de las actividades a cumplir?**

Al inicio del año lectivo se elabora el Plan Operativo Anual (POA) en el que se detallan las actividades a cumplir. Ocasionalmente surgen participaciones o invitaciones que no están programadas con anterioridad, pero a las que la institución asiste gustosamente.

**10. ¿Califique a los docentes en cumplimiento de las siguientes actividades?**

**Seleccione: Muy satisfactorio (4); Medianamente satisfactorio (3); Poco satisfactorio (2); Insatisfactorio (1)**



*Figura 9. Cumplimiento de actividades por los docentes*

Fuente: Directora de la Escuela Municipal "Pradera"

Elaborado por: Juan Carlos Merino

La directora manifiesta que los docentes cumplen a cabalidad con las actividades encomendadas. Siendo muy responsables en entrega de planificaciones y evaluaciones; son positivos y tienen buenas iniciativas frente al trabajo. En casos puntuales han existido controversias o falta de colaboración pero que con el diálogo las han superado.

**11. ¿Se tiene una base de datos digital de los registros de calificaciones y comportamiento de los estudiantes?**

La institución no cuenta con soporte digital de los registros de calificaciones y comportamiento de estudiantes, todo se lo hace manualmente, la información se guarda en carpetas y se registra en el libro de calificaciones. Cuando solicitan un record académico, la secretaria busca en estas carpetas y luego lo elabora; el mismo proceso se sigue cuando el distrito de educación y otras instituciones requieren datos estadísticos de la escuela y de los estudiantes.

**12. ¿Los docentes llenan libro de calificaciones?**

Si, los docentes llenan la finalizar el año escolar el respectivo libro de calificaciones, el mismo que reposa en la dirección de la institución. El libro de calificaciones está conformado por las notas quimestrales, de comportamiento y promoción del estudiante. Cuando los padres de familia o representantes legales solicitan un record académico, se recurre a este documento.

**13. ¿Quién imprime las libretas o registros de calificaciones?**

Los registros de calificaciones o libretas son impresos por el mismo docente,

**14. ¿Tienen un inventario o registro informático de los productos de colación escolar?**

No, la institución lleva un registro manual de los productos recibidos.

**15. ¿Cómo realiza la recepción y entrega de los productos de colocación a los estudiantes?**

Los productos llegan a la institución, se firman los respectivos documentos y se los almacena. La distribución la realiza el señor conserje, entregando la cantidad del producto de acuerdo al número de estudiantes.

**16. ¿Ha obtenido la institución en los últimos años algunos reconocimientos por sus participaciones?**

La institución ha participado en varios eventos tanto de carácter artístico, deportivo y socio cultural, últimamente lo hizo en el concurso de coreografía interescolar, obteniendo el primer lugar en su categoría.

## **17. ¿Por qué la institución no opta por una certificación internacional de calidad como lo han realizado otras instituciones de la ciudad?**

Se necesita cumplir con ciertos estándares de calidad para optar por una certificación internacional, actualmente la institución se encuentra en reestructuración o cambio de personal, lo que implica una inestabilidad y continuidad dentro de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Además, no cumplimos con algunos estándares como el de gestión escolar, por ejemplo, en la dimensión de gestión administrativa, la institución no cuenta con manuales de procedimientos, por lo que las actividades se las realiza de manera repetitiva, surgiendo problemas al momento de la llegada de personal nuevo al no conocer éste las disposiciones a cumplir y su campo de acción. Por eso es necesario diseñar un modelo de gestión por procesos, que nos permita delimitar las diferentes actividades realizadas en la institución, independientemente de la persona que esté al frente.

### **4.4.1.2.1.2. Resultados de la Encuesta aplicada a la Secretaria de la institución.**

#### **1. ¿Cuáles son las funciones que usted cumple como secretaria de la institución?**

- Matrícula de estudiantes.
- Registro de pensiones.
- Recepción y elaboración de comunicaciones externas.
- Ingreso de información solicitada por el Ministerio de Educación.
- Entrega de certificados y records académicos solicitados por los representantes.
- Elaboración de listados de estudiantes.
- Custodia y registro de la información generada en la institución.
- Elaboración de notas o comunicaciones internas que se entregan a los padres de familia.
- Elaboración de convocatorias.
- Elaborar actas de las diferentes sesiones de trabajo.

#### **2. ¿Se encuentran detalladas sus funciones en un manual de funciones o documento?**

No, la institución no cuenta con manual de funciones en el que se detallen por escrito las actividades a cumplir; cuando se integran nuevos docentes, simplemente se les informa en reunión de trabajo lo que deben realizar. La importancia de poseer un manual de funciones, radica en mantener documentadas las actividades y responsabilidades que cada funcionario debe cumplir, esto facilita la incorporación o rotación del personal.



### **3. ¿Cuál es el procedimiento para matricular a los estudiantes?**

- 1) Se les entrega los requisitos.
- 2) Cuando son por primera vez tienen que presentar solicitud de matrícula a la directora para otorgarle el cupo si es que lo hay.
- 3) Luego el representante entrega los documentos en secretaría.
- 4) Se genera la orden de pago por la matrícula y las pensiones que desee cancelar.
- 5) El representante se dirige al Municipio a ingresar los valores en Rentas y cancelar en Recaudaciones.
- 6) Presenta copia del pago.
- 7) Se procede a legalizar la matrícula.
- 8) Firma de documentos.
- 9) Se abre la carpeta del estudiante y archiva los documentos.
- 10) El estudiante queda legalmente matriculado.
- 11) En el caso de un estudiante que terminó el grado anterior, sólo se solicita fotos actualizadas y certificado de calificaciones del año anterior.
- 12) Se actualiza la información en la carpeta del estudiante.
- 13) Se genera la orden de pago.
- 14) Ingresa en Rentas y cancela en Recaudaciones municipales.
- 15) Entrega copia del pago.
- 16) Se legaliza la matrícula.
- 17) Se firma y archiva los documentos en la carpeta del estudiante.
- 18) El estudiante queda legalmente matriculado.
- 19) En el caso de matrícula extraordinaria y excepcional se solicita la debida justificación y el trámite es el mismo que en los anteriores casos.
- 20) Cuando se quiere cancelar una pensión, se deben acercar a la secretaría a retirar un documento que deben ingresar en Rentas y posteriormente cancelar en Recaudaciones.
- 21) Presentar copia del pago.
- 22) Se procede a registrar manualmente en la carpeta de pensiones.
- 23) Al finalizar el año lectivo o cuando lo soliciten de coordinación o dependencia municipal, se realiza el respectivo informe económico.

### **4. ¿Cree usted que se puede mejorar el proceso de matrícula?**

La secretaria que es la encargada de la matrícula escolar, manifiesta que se pueden suprimir o modificar algunos pasos; por ejemplo:

- Al momento de generar la orden de pago, se pudiera ingresar los datos directamente, esto evitaría que el representante concurra a Rentas con la

consiguiente pérdida de tiempo, manifiestan que demoran al menos dos horas desde que reciben la orden de pago. al realizar el pago se encuentran con gran cantidad de personas en Recaudaciones ya que la ciudadanía cancela todos sus rubros en esta dependencia. Debería existir algunas formas de pago como el dinero electrónico o pago virtual por alguna entidad bancaria, lo que le ahorraría mucho tiempo.

- No haría falta la presentación del pago, sino que automáticamente se reflejara la transacción realizada.
- Archivo digital de la información generada en la institución, actualmente cuando solicitan alguna certificación, es necesario buscar en carpetas de muchos años atrás, lo que conlleva pérdida de tiempo al usuario y temor por la pérdida que pudiera darse de las mismas por su manipulación.
- Se debería utilizar un programa informático para la gestión administrativa, en el manejo de la información de estudiantes, inventario de productos, matrícula, etc.
- Actualmente la matrícula se la realiza de forma manual y repetitiva, los representantes tienen q actualizar anualmente los datos del estudiante, lo que conlleva registrar en una hoja nuevamente todos los datos; con ayuda de las TIC's este proceso sería mucho más fácil, simplemente se actualizaría los ciertos campos e incluso se lo podría realizar remotamente.
- Inclusive el registro de la pensión lo haría directamente el representante, a través de Internet.
- Con estas modificaciones el trámite de matrícula no pasaría de quince minutos por estudiante.
- Algunos representantes solicitan permiso en sus diferentes lugares de trabajo para realizar trámites administrativos en la institución, trámites que en algunos casos se los pudiera realizar o solicitar a través de las TIC's.
- La institución brindaría un mejor servicio ágil y eficiente, siempre en busca de la satisfacción del usuario.

##### **5. ¿Qué sugerencias le han dado los padres de familia o usuarios que realizan trámites en la institución?**

Algunos manifiestan que el proceso de matrícula les conlleva mucho tiempo, ya que solicitan permiso por una hora en sus lugares de trabajo y en algunos casos les demora mucho más, sugieren que se ingrese directamente los datos para no acudir a rentas, y se pueda cancelar en cualquier punto de recaudación que tiene el Municipio.

Sugieren que el registro para el pago de pensiones se lo realice por internet, evitando tener que ir a la institución a solicitar este documento, luego a rentas, posteriormente cancelar en recaudación y llevar el comprobante a secretaría para su registro. Lo que se debería hacer es que al momento de matricular un estudiante en la institución, automáticamente se carguen los meses de pensión, y se los pueda cancelar directamente en recaudaciones como si fuera un rubro de servicio básico y cuyo pago se registre automáticamente en el sistema de la institución.

Además, sugieren que también se envíe las comunicaciones a su correo, actualmente se envía las notas impresas, muchas veces éstas se pierden o no llegan a tiempo a su destinatario.

También sugieren que el avance académico de su hijo/a se lo pueda visualizar por internet, lo que los mantendría al tanto de su rendimiento y conducta.

Resumiendo, lo que se busca es la optimización de los procesos administrativos, se definan con exactitud las diferentes interacciones evitando la duplicidad de actividades; esto se logra con un gestión por procesos.

#### **6. ¿Cómo cree que se podría mejorar los servicios que presta la institución?**

Creo que primeramente se debe establecer documentalmente las actividades y funciones que tiene cada integrante de la institución.

Utilizar las TIC's para automatizar algunas actividades que se realizan manualmente, lo que nos ahorraría tiempo y recursos.

Tener planificación previa de las actividades a cumplir.

Recibir actualización periódica en nuevas técnicas de manejo de información y secretariado.

#### **7. ¿Cuál es el trámite que se da a las comunicaciones internas y externas?**

Las comunicaciones llegan a la institución en físico o por correo, se las entrega a la directora para su trámite, algunas son para conocimiento general, pedido de información o documentación que se las tramita directamente. Las comunicaciones internas, la directora las realiza de manera verbalmente o por escrito a los docentes en caso de ser necesario.

#### **8. ¿La institución cuenta con una base de datos digital que registre el avance del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes?**

Al igual que la directora, la secretaria manifiesta que no existe un registro informático o digital del avance del proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, todo se lo realiza manualmente y archiva en carpetas.

**9. ¿Existen retrasos en la entrega de libretas o registros de calificaciones a los padres de familia o representantes?**



*Figura 10.* Causas por incumplimiento en la entrega de registros de calificaciones  
Fuente: Directora de la Escuela Municipal “Pradera”  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

En algunas ocasiones no se puede entregar a tiempo las libretas o registros de calificaciones a los padres de familia o representantes, debido en parte a que no se ha logrado evaluar a todos los estudiantes o porque los de área complementaria no han entregado las notas. De existir un registro digital, los docentes ingresarían las notas al sistema y la secretaría imprimiría las libretas, estandarizando de esta manera los diferentes formatos con los que se entrega actualmente.

**10. ¿Qué tratamiento tiene la información que se genera en la institución?**

La documentación generada así como los documentos personales de cada estudiante, se guardan en carpetas o archivadores para luego almacenarla con la identificación respectiva en armarios o estantes. Por el gran espacio que ocupan, las planificaciones docentes se las almacena en una bodega. Las calificaciones se pasan manualmente al libro de calificaciones, el mismo que sirve de archivo al que se recurre cuando se necesita algún record académico de años anteriores.

La institución no puede mantenerse con este tipo de manejo documental, cada año se incrementa la información y necesitará más espacio físico para hacerlo, lo ideal es actualizarse y optar por la tecnología, agilitando de esta manera los servicios ofertados.

### **11. ¿Para qué se utilizan las TIC's en la institución?**

Es mínimo el uso que dan a las TIC's; para recepción de correos y trabajos de secretaría; actualmente en la gestión administrativa es una exigencia incorporar las TIC's en los diferentes procesos.

### **12. ¿Cree usted que se podrían utilizar las TIC's para mejorar los servicios que presta la institución? Explique.**

Con la aplicación de las TIC's se optimizarían algunos servicios como los de matrícula, pensiones, comunicaciones, registro académico del estudiante, gestión administrativa, etc., agilizando los trámites por los que acuden los padres de familia y usuario en general a la institución.

### **13. ¿Cómo realiza la recepción y entrega de los productos de colación escolar a los estudiantes?**

Cada cierto tiempo nos entregan los productos de colación escolar, se firma la guía o los documentos de recepción, se los almacena en bodega, posteriormente se los reparte diariamente de acuerdo al número de estudiantes con ayuda del señor conserje, no se lleva un inventario de los mismos.

La institución no lleva un estricto control de los productos de colación escolar, su registro es manual, en el caso de necesitar un informe, se tiene que buscar en los documentos de respaldo; se debería documentar este proceso.

### **14. ¿Cómo es el manejo de los bienes que tiene la institución?**

Los bienes de la institución están a cargo de la directora, a través de un inventario que maneja el municipio; a su vez, son distribuidos de acuerdo a la necesidad en cada grado, el docente y la directora al inicio y final de año escolar realizan la constatación de estos inventariados.

#### **4.4.1.2.1.3. Resultados de la Encuesta aplicada a los Docentes de la institución.**

### **1. ¿Cuáles son las funciones que usted cumple como docente de la institución?**

- Planificar las actividades académicas diarias, parciales, quimestrales y anuales.
- Impartir el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Participar activamente en las actividades curriculares y extracurriculares programadas por la institución o a las que sea invitada.
- Cumplir oportunamente con los requerimientos pedagógicos previamente planificados y normativas legales emitidas por los entes rectores de la educación y la institución.
- Participar activamente en juntas de curso.
- Formar parte de las comisiones que determina la ley.
- Entregar el registro de calificaciones a los padres de familia.
- Cuidar y velar por los bienes muebles de la institución.

**2. ¿Se encuentran detalladas sus actividades en un manual de funciones?**

**Tabla 6:** ¿Se encuentran detalladas sus actividades en un manual de funciones?

OPCIÓN	DOCENTES
Si	0
No	12

Fuente: Docentes Escuela Municipal “Pradera”  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

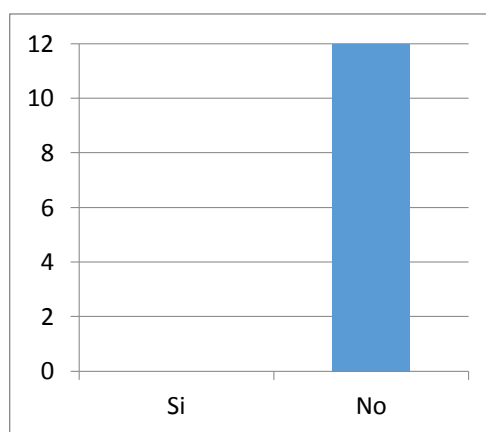


Figura 11. ¿Se encuentran detalladas sus actividades en un manual de funciones?  
Fuente: Docentes Escuela Municipal “Pradera”  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

Las funciones de los docentes no se encuentran detalladas ni documentadas en ningún manual ni documento institucional, se rigen bajo la normativa que emite derechos y

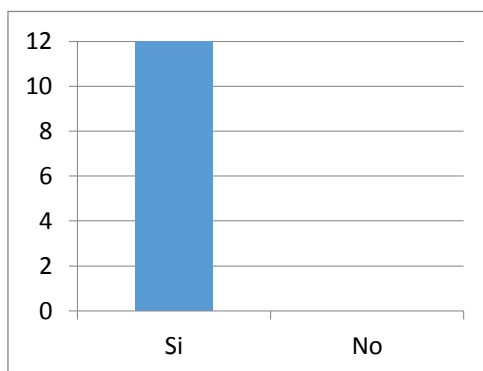
obligaciones la LOEI. La carencia de este insumo, lleva a duplicar actividades y a no garantizar su cumplimiento por la falta de responsables e indicadores de calidad.

### 3. ¿Recibe cronogramas de las actividades a realizar?

**Tabla 7:** ¿Recibe cronogramas de las actividades a realizar?

OPCIÓN	DOCENTES
Si	12
No	0

Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino



**Figura 12.** ¿Recibe cronogramas de las actividades a realizar?

Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

Todos los docentes afirman que la directora entrega con anterioridad el cronograma de actividades intra y extra curricular, y que una vez concluidas se someten a evaluación y a la respectiva retroalimentación.

### 4. ¿Quién revisa sus planificaciones?

**Tabla 8:** ¿Quién revisa sus planificaciones?

REVISOR	DOCENTES
Directora	12
Coordinador de planificación	12
Nadie	0

Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

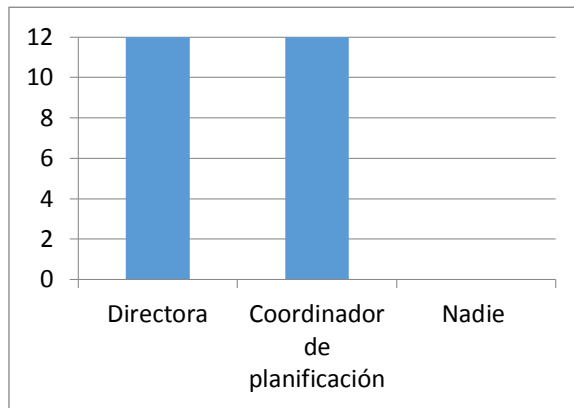


Figura 13. ¿Quién revisa sus planificaciones?  
 Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino

Todos los docentes manifiestan que las planificaciones académicas de acuerdo al cronograma establecido, se entregan a la directora para en una primera instancia ser revisadas, posteriormente pasan al coordinador de planificación quien es encargado de firmarlas cuando éstas cumplan con los parámetros establecidos. Las planificaciones incluyen las anuales, de bloque, diarias y evaluaciones.

### 5. ¿Entrega puntualmente las planificaciones?

Tabla 9: ¿Entrega puntualmente las planificaciones?

PRESENTACIÓN	DOCENTES
Siempre	10
A veces	2
Nunca	0

Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino

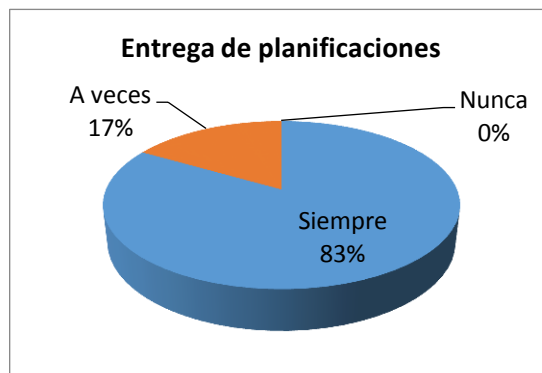


Figura 14. % de puntualidad en entrega de planificaciones  
 Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino



Más del 80% de docentes manifiestan que entregan las planificaciones según el cronograma establecido, el restante sostiene que en ciertas ocasiones no lo han podido realizar a tiempo, es decir, lo han hecho con algún retraso.

**6. ¿Con qué frecuencia son devueltas sus planificaciones para ser corregidas?**

Tabla 10: ¿Con qué frecuencia son devueltas sus planificaciones para ser corregidas?

DEVOLUCIÓN	DOCENTES
Siempre	0
A veces	3
Nunca	9

Fuente: Docentes Escuela Municipal “Pradera”  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

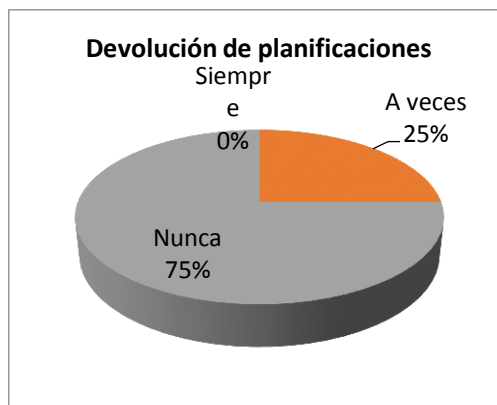


Figura 15. % de devolución de planificaciones para corrección

Fuente: Docentes Escuela Municipal “Pradera”  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

Alrededor del 75% de los docentes manifiestan que sus planificaciones no han sido devueltas para correcciones, lo que demuestra que son realizadas con profesionalismo y asertividad, quedando un 25% que indica que han tenido que corregir sus planificaciones.

**7. ¿Poseen formatos establecidos para presentación de calificaciones?**

Tabla 11: *¿Poseen formatos establecidos para presentación de calificaciones?*

OPCIÓN	DOCENTES
Si	12
No	0

Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

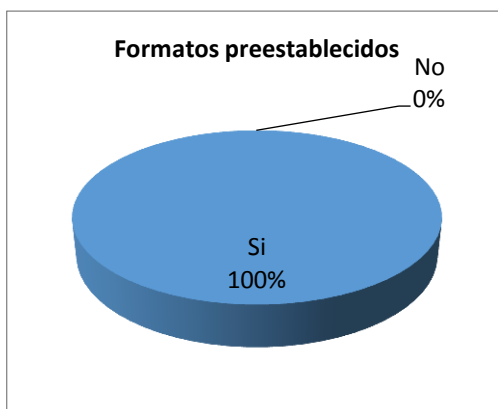


Figura 16. % formatos preestablecidos para la entrega de calificaciones  
Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

El 100% de los docentes utilizan un formato elaborado en Excel para el registro académico del estudiante, este formato automáticamente diseña las libretas de calificaciones, que son impresas para ser entregadas al final de cada bloque o quimestralmente a los padres de familia o representantes legales.

**8. ¿Se retroalimentan las actividades o participaciones realizadas?**

Tabla 12: *¿Se retroalimentan las actividades o participaciones realizadas?*

OPCIÓN	DOCENTES
Si	12
No	0

Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

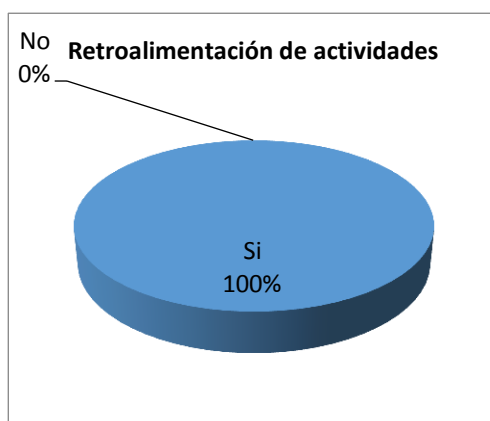


Figura 17. % de retroalimentación de actividades  
Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

La totalidad de docentes manifiesta que al finalizar las actividades, se reúnen con la directora y evalúan los resultados obtenidos, buscando siempre las mejores alternativas para futuras presentaciones.

**9. ¿Las actividades que realiza durante el proceso de planificación educativa se encuentran documentadas en un manual de proceso?**

Tabla 13: ¿Las actividades que realiza durante el proceso de planificación educativa se encuentran documentadas en un manual de proceso?

OPCIÓN	DOCENTES
Si	0
No	12

Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

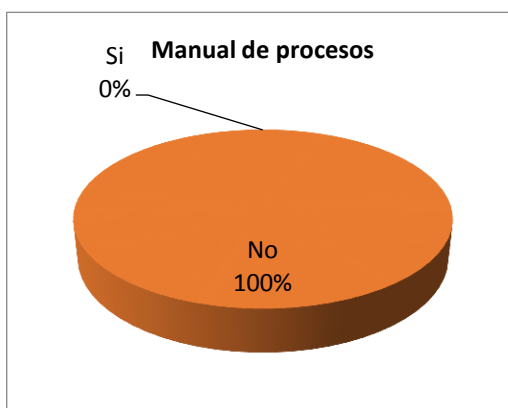


Figura 18. % actividades de planificación educativa documentadas en un manual de procesos  
Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

La totalidad de docentes manifiesta que ninguna de las actividades se encuentran documentadas en un manual de procesos, limitándose a recibir el cronograma que contiene las fechas de cumplimiento de los diferentes insumos.

**10. ¿Las actividades que realiza durante el proceso de enseñanza-aprendizaje se encuentran documentadas en un manual de procesos?**

**Tabla 14**

*¿Las actividades que realiza durante el proceso de enseñanza-aprendizaje se encuentran documentadas en un manual de procesos?*

OPCIÓN	DOCENTES
Si	0
No	12

Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

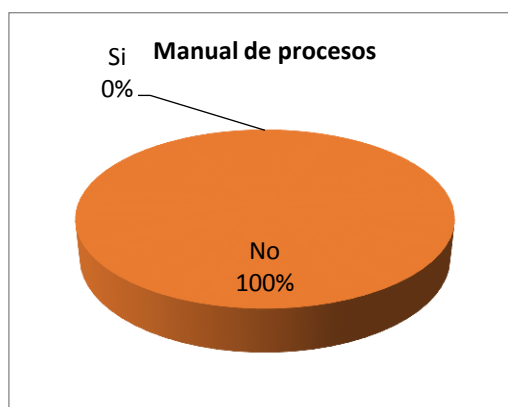


Figura 19. % actividades de enseñanza-aprendizaje documentadas en un manual de procesos

Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

El 100% de docentes manifiesta que ninguna de las actividades se encuentran documentadas en un manual de procesos, limitándose a recibir el cronograma que contiene las fechas de cumplimiento de los diferentes insumos.

## 11. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación por parte de la institución?

Tabla 15: ¿Con qué frecuencia recibe capacitación por parte de la institución?

CAPACITACIÓN	FRECUENCIA
INICIO AÑO	12
TRANSCURSO AÑO	4
FINALIZAR AÑO	12

Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

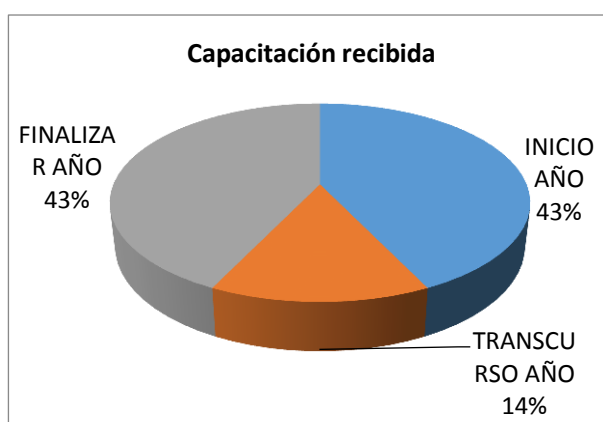


Figura 20. % de capacitación en la institución  
Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

La mayor parte de capacitación que reciben los docentes se da al inicio y al final del año escolar, el resto de capacitación se la realiza durante todo el año, las temáticas son variadas incluyen: pedagogía, TIC's, evaluación, gestión escolar, gestión de riesgos, primeros auxilios, entre otros.

## 12. ¿Con qué frecuencia evalúan su trabajo dentro del aula?

Tabla 16: ¿Con qué frecuencia evalúan su trabajo dentro del aula?

EVALUACIÓN	FRECUENCIA
NUNCA	0
UNA A DOS	12
MAS DE DOS	0

Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

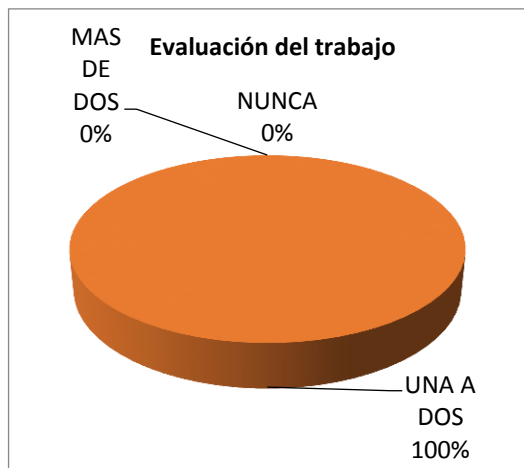


Figura 21. % de evaluación del trabajo dentro del aula

Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

Todos coinciden en que la evaluación de su trabajo dentro del aula la realiza la directora a través de una clase presencial una o dos veces durante el año escolar. La evaluación consiste en observar si el docente cumple con la planificación y con actividades antes, durante y después del proceso de enseñanza-aprendizaje; concluida la misma se procede a retroalimentar su desempeño.

### 13. ¿Utiliza las TIC's en sus actividades? Enúncielas.

Tabla 17: ¿Utiliza las TIC's en sus actividades? Enúncielas

TIC'S	FRECUENCIA
CORREO ELECTRÓNICO	12
PROYECCIÓN DE VIDEOS	6
DESCARGA DE INFORMACIÓN	10
CONSULTAS	12
JUEGOS DIDÁCTICOS	4
ESCUCHAR MÚSICA	3

Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

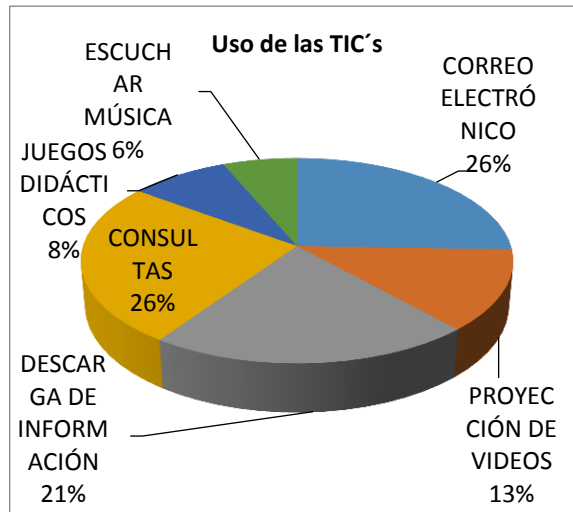


Figura 22. % de aplicación de las TIC's  
 Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino

En gran medida las TIC's son utilizadas para enviar y recibir correo electrónico, así como consultas y descarga de información. En algunas aulas existe un proyector, que es utilizado para la presentación de videos que refuerzan el aprendizaje de los estudiantes. Los juegos didácticos, especialmente para Inicial II y Preparatoria son utilizados en el área complementaria de informática. El uso de las TIC's está considerado dentro de los estándares educativos, por lo que deben ser incluidas dentro de sus procesos en especial los de enseñanza-aprendizaje.

**14. ¿Cómo es la difusión de las comunicaciones tanto internas como externas que llegan a la institución?**

Tabla 18: ¿Cómo es la difusión de las comunicaciones tanto internas como externas que llegan a la institución?

COMUNICACIONES	FRECUENCIA
VERBALMENTE	12
POR ESCRITO	12
POR CORREO	6

Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino

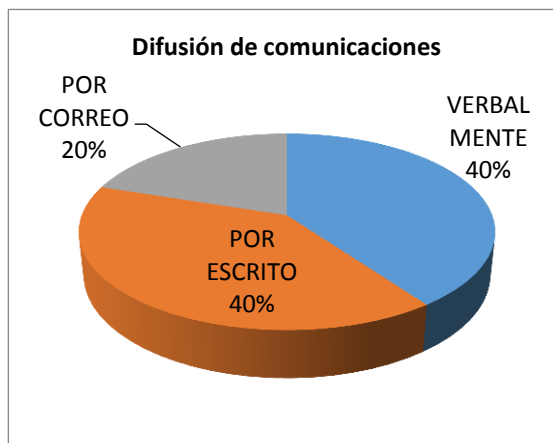


Figura 23. % difusión de comunicaciones  
 Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino

Los docentes manifiestan que las comunicaciones son difundidas en un 40% por escrito y verbalmente, el restante se lo realiza vía correo electrónico. Por lo general las comunicaciones son tratadas en reuniones de trabajo.

**15. ¿Cómo califica la labor administrativa en la institución?**

Tabla 19: ¿Cómo califica la labor administrativa en la institución?

GESTIÓN	FRECUENCIA
MUY BUENA	12
BUENA	0
REGULAR	0
DEFICIENTE	0

Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino

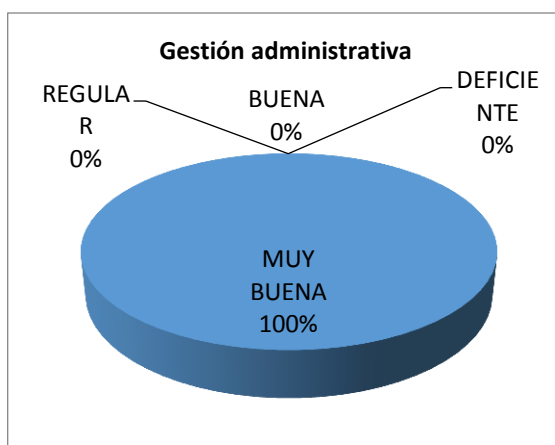


Figura 24. % de aceptación de gestión administrativa  
 Fuente: Docentes Escuela Municipal "Pradera"  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino



El 100% de docentes, califican como muy buena la labor administrativa; argumentando que en los últimos años la institución se limitó a tener una sola planta con cinco años de básica, actualmente la infraestructura física tiene tres pisos con 8 años de básica, dirección, sala de reuniones, comedor, baterías sanitarias, cerramiento, etc., elementos necesarios para el buen funcionamiento institucional. En lo académico se ha trabajado bastante en mejorar el aprovechamiento y conducta de los estudiantes, todo esto con el esfuerzo conjunto de los padres de familia.

#### **16. ¿Qué sugerencias puede dar para mejorar la labor docente?**

- Promover eventos de capacitación orientados a la actualización docente con nuevas técnicas de enseñanza-aprendizaje.
- Recibir asesoría y capacitación para el cumplimiento de los estándares de calidad educativa.
- Cumplir y retroalimentar el POA.
- Mantener un número adecuado de estudiantes por grado.
- Definir claramente las actividades de autoridades, secretaría, docentes, personal de servicio.
- Realizar actividades que involucren a toda la comunidad educativa.
- Si se quiere optar por una certificación de calidad, se deberá cambiar a un modelo de gestión por procesos, lo que algunas instituciones educativas de la localidad ya lo han realizado y obtenido buenos resultados.

Los resultados obtenidos permitieron detectar falencias dentro de las actividades administrativas y pedagógicas, afectando la prestación eficiente de los servicios institucionales, entre otras tenemos:

- Carencia de procesos.
- Actividades repetitivas.
- Funciones no delimitadas.
- Limitado uso de las TIC's.
- Actividades realizadas manualmente.
- Cumplimiento oportuno de actividades encomendadas a los docentes.

#### **4.4.1.3. Metodología para el Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos.**

La presente propuesta de investigación se desarrolló a través de la siguiente metodología.

#### **4.4.1.3.1. Identificación y secuencia de los procesos.**

Para la identificación de los procesos, se analizó con el personal directivo y docente de la institución, cuáles serían los procesos más relevantes de la estructura administrativa, orientados a la obtención de resultados que contribuyan a su desarrollo como institución educativa de calidad. Con esta identificación de procesos, se realizó la secuenciación de los mismos, estableciendo sus interrelaciones, es decir, se elaboró el mapa de procesos.

#### **4.4.1.3.2. Descripción de los procesos actuales.**

Partiendo del mapa de procesos (representación gráfica de procesos) de la institución educativa, se procede con la descripción e identificación de las actividades intervinientes, lo que permitió conocer con claridad las diferentes funciones que se realizan y sus responsables, y a su vez, establecer criterios de evaluación para su control y seguimiento. Dentro de la descripción, se tomaron muy en cuenta los insumos que reciben los procesos, es decir, sus entradas (input), la transformación de estos insumos (process), y, el resultado esperado (output), que siempre estará orientado al mejoramiento continuo y a las metas institucionales.

Para la descripción de los procesos identificados, se utilizó la ficha de proceso y el diagrama de flujo. Estos instrumentos se muestran en detalle en el capítulo 5.

- **El diagrama de flujo**

El diagrama de flujo facilitó la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites. El diagrama de flujo muestra secuencialmente las actividades desde su inicio hasta su finalización, permitiendo una visión clara y rápida de los diferentes procesos intervinientes.

Los resultados de los flujogramas de los procesos identificados se muestran en la sección 5.2.1 del capítulo 5.

- **Ficha de Proceso**

La Ficha de Proceso, reúne toda la información correspondiente a las características más importantes de las actividades de un proceso y que servirán para su control posterior. El

modelo de Ficha de Proceso utilizado, tomado de Beltrán Sanz (2002), se detalla a continuación:

Tabla 20: Modelo de ficha de proceso

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	<b>REVISIÓN NRO.:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
<b>PROCESO:</b>		<b>PROPIETARIO:</b>	
<b>MISIÓN:</b>		<b>DOCUMENTACIÓN:</b>	
<b>ALCANCE</b>	<b>EMPIEZA:</b>		
	<b>INCLUYE:</b>		
	<b>TERMINA:</b>		
<b>ENTRADA:</b>			
<b>PROVEEDORES:</b>			
<b>SALIDA:</b>			
<b>CLIENTES:</b>			
<b>INSPECCIONES:</b>		<b>REGISTROS:</b>	
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b>		<b>INDICADORES:</b>	

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

#### **4.4.1.3.3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados.**

El seguimiento permitió saber si las entradas que recibe el proceso son las adecuadas para obtener los resultados esperados. Al no contar la institución educativa con las actividades definidas, es necesario determinar si los cambios planteados en este estudio, van en beneficio del mejoramiento del servicio ofertado y por ende a la satisfacción de sus usuarios. Los indicadores que permitieron evaluar si los procesos están cumpliendo su función, fueron diseñados en conjunto con el personal de la institución y se consideraron estimaciones de eficacia (obtención de resultados deseados) como de eficiencia (optimización de recursos). Los resultados obtenidos sirvieron de soporte para la toma de decisiones, y de ser el caso, para mantenerse con los procesos propuestos o acciones correctivas.

#### **4.4.1.3.4. Propuesta de mejora de los procesos.**

Con la información obtenida del seguimiento y medición de los procesos tanto de los diagramas de flujo como de las fichas de procesos, se verificó si los mismos alcanzaron los resultados planificados y dónde existen las oportunidades de mejora, es decir, buscar la mejor alternativa para dar solución al problema motivo de la presente investigación.

### **4.4.2. Instrumentos de recolección de datos.**

#### **4.4.2.1. Ficha bibliográfica.**

Estas fichas se las utilizó para registrar la información requerida para el presente trabajo investigativo, facilitándose la formulación de las referencias bibliográficas o citas bajo las normativas internacionales APA.

#### **4.4.2.2. Cuestionario de la encuesta.**

Para la elaboración del cuestionario, se utilizaron preguntas de selección múltiple, de apreciación y cerradas, tratando de recopilar la mayor cantidad de información para el estudio. Alrededor de 14 preguntas conformaron el cuestionario, entre otras inquietudes que surgieron al momento de aplicación. El formato del cuestionario se encuentra en el Anexo 1.

## **CAPÍTULO V**

### **GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ESCUELA MUNICIPAL “PRADERA”**

## **5.1. Identificación y secuencia de procesos.**

Para poder realizar la identificación y secuencia de los procesos, primeramente se procedió a revisar la bibliografía que permitió tener una visión más amplia sobre este tema y que lleve a identificar cuáles serían los procesos claves que se gestionan en la Escuela Municipal “Pradera” de la ciudad de Loja” y sobre los cuáles se harán las mejoras.

En reuniones de trabajo mantenidas con la Directora de la institución, la Secretaria y el personal docente, proporcionaron la información necesaria para la identificación de los procesos y sobre cuáles se deberían mejorar para lograr la satisfacción plena del cliente que recibe los servicios.

### **5.1.1. Tipos de Procesos.**

De acuerdo a la metodología descrita en el capítulo 4, se llegaron a determinar los siguientes procesos:

#### **5.1.1.1. *Procesos Estratégicos.***

Los Procesos Estratégicos, son dictados por las instancias superiores. Entre éstos, se tienen los siguientes:

- Planificación Estratégica Institucional.
- Plan Operativo Anual.
- Autoevaluación y Mejoramiento Institucional.

#### **5.1.1.2. *Procesos Operativos.***

Los siguientes son los Procesos Operativos:

- Proceso de Matrícula de estudiantes.
- Procesos de Planificación educativa.
- Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.
- Proceso de Evaluación académica.

### **5.1.1.3. Procesos de Apoyo o Soporte.**

Los Procesos de Apoyo o Soporte, ayudan al cumplimiento de los procesos operativos, y son:

- Gestión del talento humano (proporcionados por el Municipio de Loja y su departamento de Talento Humano).
- Gestión administrativa y financiera (proporcionada por el Municipio de Loja, y sus departamentos correspondientes).

Con las encuestas y explicaciones detalladas de los procesos claves u operativos que se desarrollan en la Institución, se establecieron los más importantes que forman parte del mapa de procesos, acotando que los procesos antes mencionados, no constan en ningún documento.

### **5.1.2. Mapa de Procesos de la Escuela Municipal “Pradera”.**

Seguidamente, se presenta el mapa de procesos para la Escuela “Pradera” de la ciudad de Loja:

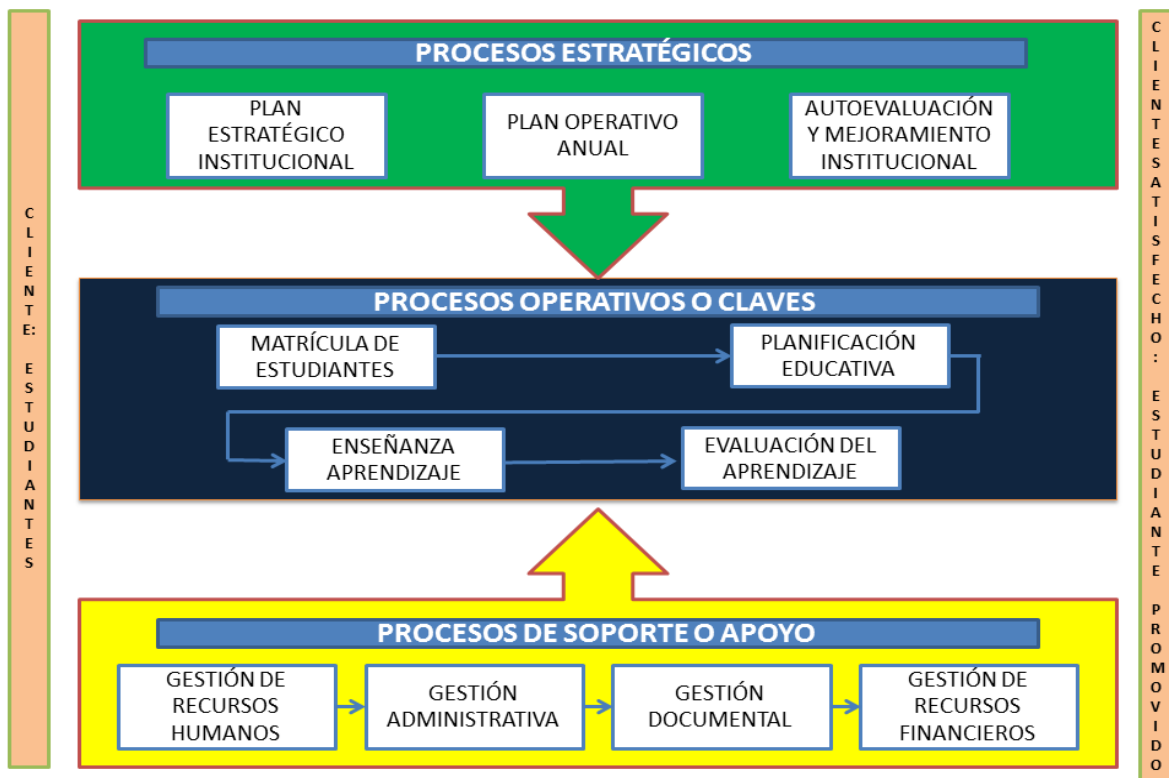


Figura 25. Mapa de procesos de la Escuela Municipal "Pradera"  
Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

## 5.2. Descripción y documentación de procesos.

A continuación, se procede a realizar la descripción y documentación de los procesos operativos, prioritarios o claves que forman parte de la Propuesta del Sistema de Gestión para la Escuela Municipal "Pradera". Para lo cual se utilizaron las fichas de procesos y diagramas de flujo, con información clara y precisa de cada uno de los procesos de estudio.

### 5.2.1. Proceso: Matrícula de estudiantes.

#### 5.2.1.1. Identificación del proceso.

Se refiere al registro o inscripción que realiza el padre de familia o el representante de un estudiante en la institución educativa.

En el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Capítulo II de las Matrículas, se indica:



Art. 158.- La matrícula es el registro mediante el cual se legaliza el ingreso y la permanencia del estudiante en un establecimiento educativo durante un año lectivo. La matrícula del estudiante puede ser de tres tipos: ordinaria, extraordinaria y excepcional”.

Art. 159.- Matrícula ordinaria. El período de matrícula ordinaria inicia quince (15) días antes del primer día del año lectivo y termina con el inicio del año escolar.

Art. 160.- Matrícula extraordinaria. La matrícula extraordinaria será autorizada por el Rector o Director de la institución educativa, en el transcurso de los primeros treinta (30) días del año lectivo, cuando no se hubiere efectuado en el período ordinario por causas de fuerza mayor previamente justificadas.

Art. 161.- Matrícula excepcional. La matrícula excepcional debe ser autorizada por el Nivel Distrital, mediante resolución administrativa, hasta noventa (90) días después de iniciado el año escolar, a los estudiantes que desearan continuar sus estudios en instituciones educativas de distinto régimen por razones de movilidad dentro del país o que provinieren de otros países, previo cumplimiento del procedimiento respectivo en la unidad de Régimen Escolar.

Cuando el trámite no fuere resuelto por el Nivel Distrital, en el plazo de quince (15) días, o en caso de apelación, la autoridad Zonal emitirá la resolución definitiva.

Art. 162.- Requisitos. Para la concesión de matrícula excepcional, los interesados deben presentar, al Nivel Distrital, la solicitud con los siguientes documentos:

1. Certificados de matrícula y promoción de los años de estudio realizados;
2. Aceptación de la institución educativa en la que continuará sus estudios; e,
3. Informes y convenios, si los hubiere, en el caso de estudiantes que provengan del exterior.

Art. 163.- Segunda y tercera matrícula. El Rector o Director de la institución educativa tiene la obligación de conceder hasta la segunda matrícula a cualquier estudiante que deba repetir el grado o curso. Para conceder la tercera matrícula, se requiere la autorización del Director Distrital.

Art. 164.- Matrícula automática. Una vez terminado el año lectivo, los Rectores o Directores de los establecimientos educativos públicos y fisco misionales deben proceder a matricular

automáticamente en el curso inmediato superior a aquellos estudiantes que hubieren aprobado el año escolar y cuyos representantes no hubieren manifestado su deseo expreso de cambiarlos de establecimiento. Este procedimiento es optativo para el caso de los planteles particulares y requiere la autorización expresa de los representantes legales de los estudiantes.

#### **5.2.1.2. Objetivo.**

Legalizar la matrícula de los niños y niñas que ingresan en la Escuela Municipal "Pradera".

#### **5.2.1.3. Responsable.**

Responsable del proceso es:

- Secretaría.

#### **5.2.1.4. Políticas.**

- La escuela para la asignación de cupos de Inicial II, dará preferencia a los estudiantes que tengan hermanos de esta edad.
- Los grados de Inicial II y Preparatoria (Primer grado) no contarán con más de veinticinco estudiantes por aula y en los demás grados no más de treinta.
- Por ser una escuela sectorizada, se dará preferencia a los estudiantes del sector de injerencia.
- De ser posible, la institución pedirá al representante legal del estudiante la cancelación total de matrícula y pensiones de todo el año.
- En caso de no presentarse a la fecha correspondiente de matrícula, se otorgará este cupo a otro aspirante.
- La legalización de matrícula se hará con la presentación de toda la documentación solicitada.

### 5.2.1.5. *Indicador de cumplimiento.*

% de matrículas generadas.	$= \frac{\text{matrícula año lectivo} * 100}{\# \text{ cupos ofertados}}$	Secretaría	20/25
% de estudiantes retirados.	$= \frac{\text{estudiantes retirados} * 100}{\# \text{ total de estudiantes}}$	Secretaría	5/10


% de matrículas generadas. Se lo obtiene mediante la relación de matrícula del año sobre los cupos ofertados. En la institución se ofertan cada año 25 cupos para los niños y niñas que ingresen a Inicial II. Se considera como óptimo al indicador cuando se cubre un mínimo de 20 cupos.

% de estudiantes retirados. Se lo obtiene de la relación de estudiantes retirados sobre el total de estudiantes. Se considerará dentro de los rangos normales a la deserción de 1 a 9 estudiantes, independientemente de sus motivos.

### 5.2.1.6. *Ficha de proceso.*

A continuación, se hace constar la Ficha del Proceso de Matrícula:

Tabla 21: *Ficha de proceso Matrícula*

	<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Matrícula	<b>REVISIÓN FECHA:</b>	<b>NRO. CÓDIGO:</b>
	<b>Escuela Municipal "Pradera"</b>		
<b>PROCESO:</b> Matrícula de Estudiantes		<b>PROPIETARIO:</b> Secretaría de la Institución	
<b>MISIÓN:</b> Registrar y legalizar la matrícula de los estudiantes, de acuerdo a la normativa exigida por el Ministerio de Educación.		<b>DOCUMENTACIÓN:</b> Reglamento de Educación, capítulo II y III. Instructivo de matriculación emitido por el Ministerio de Educación (ME).	
<b>ALCANCE</b>	<b>EMPIEZA:</b> Solicitud de ingreso a la institución.		
	<b>INCLUYE:</b> Normativa de matriculación, instructivo de matriculación (ordinaria, extraordinaria y excepcional).		
	<b>TERMINA:</b> Matrícula generada.		
<b>ENTRADA:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Solicitud de matrícula.</li> <li>❖ Documentos personales.</li> <li>❖ Certificado de promoción año anterior.</li> </ul>			
<b>PROVEEDORES:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ M.E.</li> <li>❖ Padre de familia o representante.</li> <li>❖ Secretaría.</li> <li>❖ Programa de matriculación.</li> </ul>			
<b>SALIDA:</b>			
✓ Estudiante matriculado.			
<b>CLIENTES:</b>			
✓ Comunidad en edad escolar general básica.			
<b>INSPECCIONES:</b>		<b>REGISTROS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la documentación requerida.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificados de matrícula.</li> <li>• Nómina de estudiantes matriculados (Base de Datos BDD).</li> </ul>	
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b>		<b>INDICADORES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes recibidas.</li> <li>• Cupos disponibles.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de matrículas generadas.</li> <li>• % de estudiantes retirados.</li> </ul>	
<b>RECURSOS:</b>			
<b>HUMANOS</b>		<b>TÉCNICOS</b>	<b>ECONÓMICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres de familia o Representante.</li> <li>• Director/a.</li> <li>• Secretaria.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Software.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de oficina.</li> </ul>

Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

### 5.2.1.7. Descripción de actividades y diagrama de flujo.

Seguidamente, se presenta la descripción de las actividades y los diagramas de flujo:

Tabla 22: *Actividades del proceso matrícula*

<b>Todas las actividades del proceso MATRICULA</b>	
<b>A</b>	El representante legal presenta solicitud dirigida a la Directora de la Institución solicitando matrícula.
<b>B</b>	Secretaría revisa solicitud.
<b>C</b>	Directora aprueba si existen cupos, caso contrario se rechaza solicitud.
<b>D</b>	Secretaría recibe solicitud y solicita documentos al representante legal.
<b>E</b>	Representante legal recibe los requisitos para matrícula.
<b>F</b>	Padre de familia entrega documentos en Secretaría.
<b>G</b>	Secretaría genera orden de pago.
<b>H</b>	Representante legal cancela aranceles y entrega copia del pago realizado.
<b>I</b>	Secretaría legaliza matrícula.
<b>J</b>	Representante legal firma documentos.
<b>K</b>	Secretaría archiva información
<b>L</b>	Secretaría genera carpeta del estudiante.
<b>M</b>	Secretaría ingresa datos al sistema nacional de matrícula, Estudiante legalmente matriculado.
<b>N</b>	Secretaría actualiza y archiva la información
<b>O</b>	Secretaría informa calendario y requisitos de matrícula.
<b>P</b>	Secretaría archiva documentación en carpeta del estudiante.
<b>Q</b>	Padre de familia entrega solicitud de no matrícula ordinaria
<b>R</b>	Padre de familia entrega resolución del Distrito de Educación
<b>S</b>	

Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

Tabla 23: *Secuencia del proceso matrícula*

<b>Orden actividad</b>	<b>PROCESO MATRICULA</b>			
	<b>Nueva</b>	<b>Recurrente</b>	<b>extraordinaria</b>	<b>excepcional</b>
<b>1</b>	<b>A</b>	<b>O</b>	<b>O, Q</b>	<b>A</b>
<b>2</b>	<b>B</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
<b>3</b>	<b>C</b>	<b>F</b>	<b>C</b>	<b>C</b>
<b>4</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>D</b>
<b>5</b>	<b>E</b>	<b>G</b>	<b>E</b>	<b>E</b>
<b>6</b>	<b>F</b>	<b>H</b>	<b>F</b>	<b>R</b>
<b>7</b>	<b>G</b>	<b>I</b>	<b>G</b>	<b>F</b>
<b>8</b>	<b>H</b>	<b>J</b>	<b>H</b>	<b>G</b>
<b>9</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>I</b>	<b>H</b>
<b>10</b>	<b>J</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>I</b>
<b>11</b>	<b>K</b>		<b>K</b>	<b>J</b>
<b>12</b>	<b>L</b>		<b>L</b>	<b>K</b>
<b>13</b>	<b>M</b>		<b>M</b>	<b>L</b>
<b>14</b>				<b>M</b>

Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

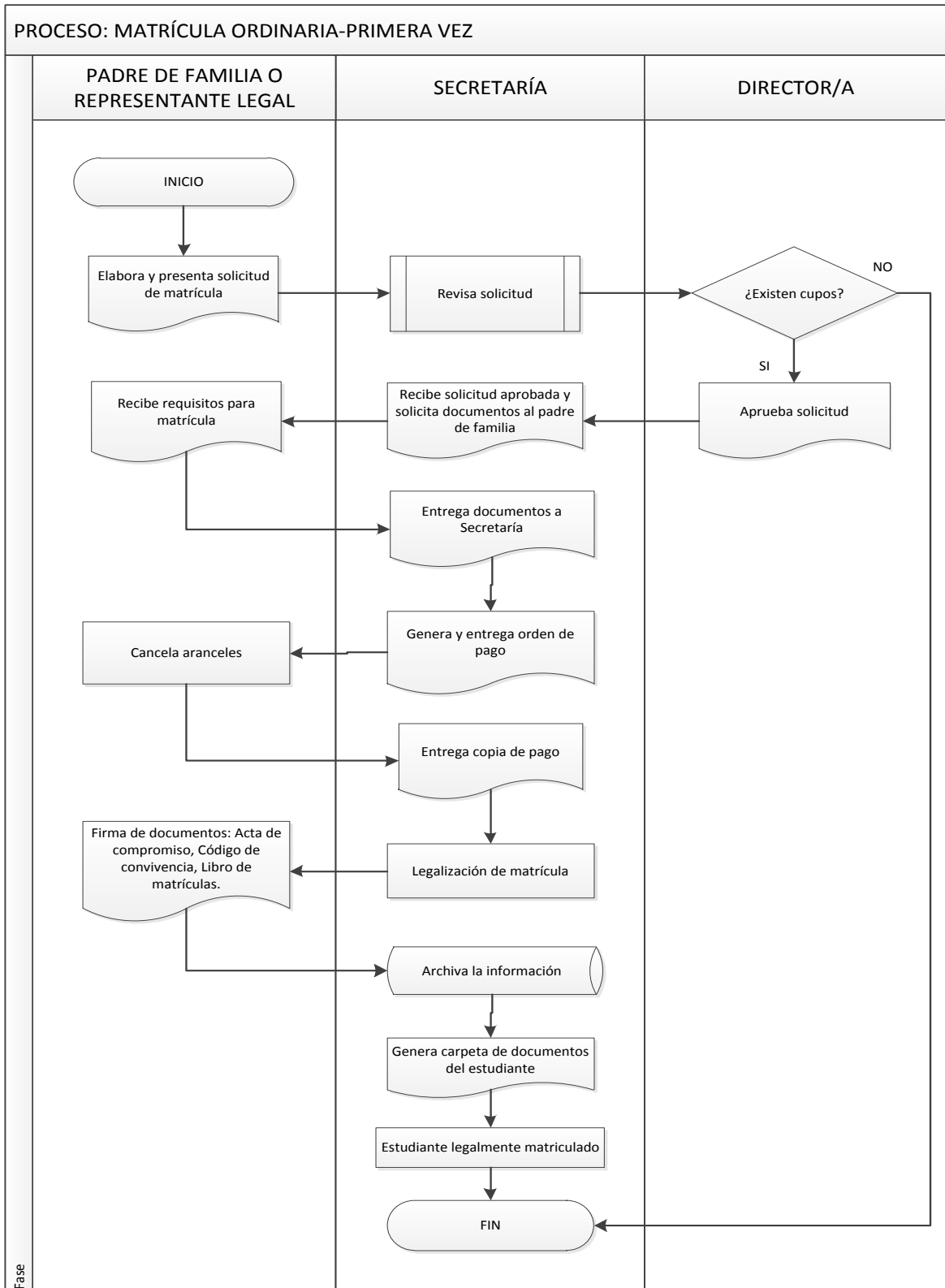


Figura 26. Diagrama de flujo, proceso: Matrícula ordinaria-primera vez  
 Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino

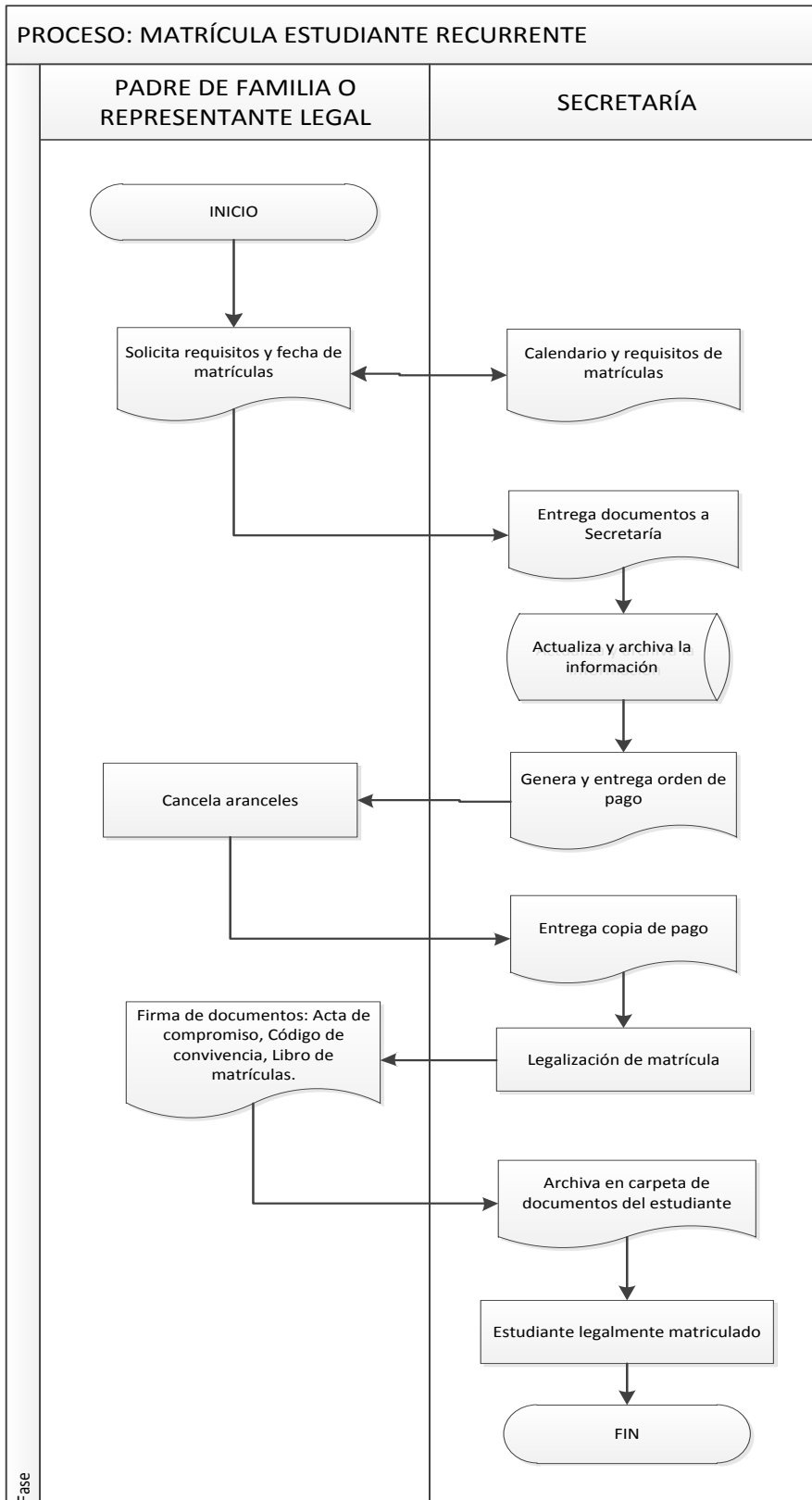


Figura 27. Diagrama de flujo, proceso: Matrícula estudiante recurrente  
Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

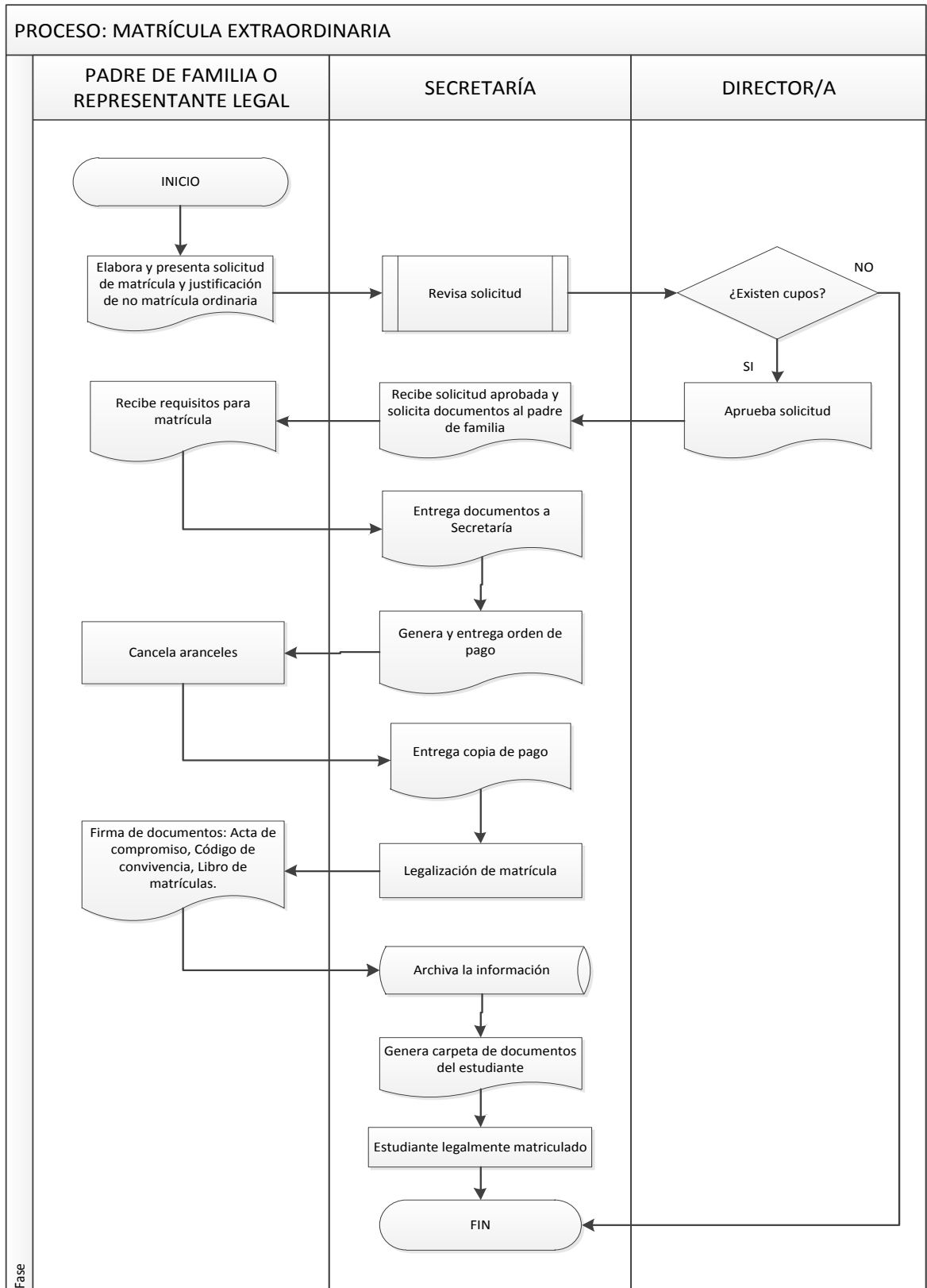


Figura 28. Diagrama de flujo, proceso: Matrícula extraordinaria  
 Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino



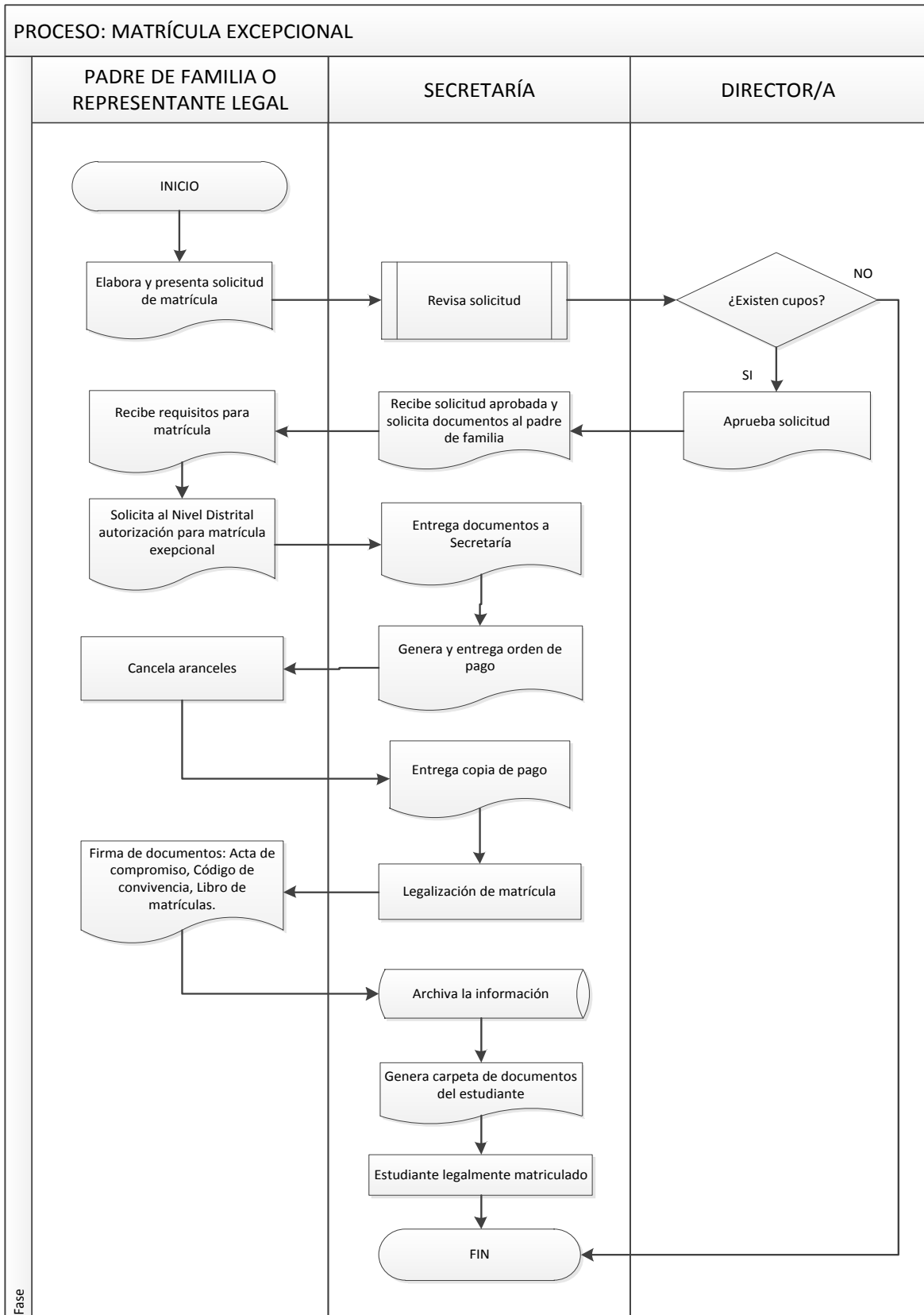


Figura 29. Diagrama de flujo, proceso: Matrícula excepcional  
 Fuente: Escuela Municipal “Pradera”  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino

## **5.2.2. Proceso: Planificación Educativa.**

### **5.2.2.1. Identificación del proceso.**

La planificación hace referencia a todos los planes educativos que tiene que elaborar el docente para su trabajo académico dentro de la institución. Esta planificación puede ser anual, de bloque o por destreza.

La planificación anual, es la que realiza el docente e incluye los bloques y estándares educativos de acuerdo al nivel.

La planificación de bloque, detalla los contenidos relacionados al bloque como las destrezas a desarrollar con sus respectivas estrategias e indicadores de evaluación; durante el año se trabajan 6 bloques, cada uno de los cuales tiene 6 semanas de duración.

La planificación por destrezas, es la considerada diaria. Hace referencia a la planificación que realizará el docente durante una semana para desarrollar una o varias destrezas dentro del bloque, planificándose por lo general 5 ó 6 destrezas por bloque.

La planificación o plan de refuerzo, detalla las acciones metodológicas que realizará el maestro para llegar a los alumnos que tienen algún problema durante el proceso de aprendizaje. Este refuerzo por lo general es al final del bloque.

En la planificación o plan de tutoría, se detallan todas las actividades que se realizarán durante el año, incluyéndose la participación de la comunidad educativa.

La construcción del conocimiento, se lo realiza según la teoría del ciclo del aprendizaje de David Kolb, donde involucra:

- Experiencia Concreta.
- Reflexión.
- Conceptualización y Generalización.
- Aplicación.

### 5.2.2.2. *Objetivo.*

Organizar los procesos y actividades que garanticen y sustenten el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### 5.2.2.3. *Responsable.*

- Directora.
- Responsable de planificación educativa.

### 5.2.2.4. *Políticas.*

- Las planificaciones se las realizará según normativa enviada por el responsable de la Planificación Educativa de las Escuelas Municipales.
- Las planificaciones serán enviadas por email a la secretaría de la institución para su revisión por parte de la Directora.
- Se llevará un registro de cumplimiento de lo solicitado a los docentes.
- El día anterior se enviarán las planificaciones al responsable de planificación educativa para su revisión.

### 5.2.2.5. *Indicador de cumplimiento.*

% de planes verificados y aprobados por la Directora y Coord. Planificación.	$= \frac{\# \text{ planificaciones aprobadas } * 100}{\# \text{ planificaciones programadas}}$	Directora Coordinador de Planificación	150/180
% de planes receptados en la fecha planificada.	$= \frac{\# \text{ docentes q entregaron planif } * 100}{\# \text{ docentes}}$	Secretaría	10/12


% de planes verificados y aprobados por la Directora y Coordinación de Planificación. Se lo obtiene de la relación entre las planificaciones aprobadas por los docentes sobre el número de planificaciones programadas durante el periodo lectivo. La directora debe recibir alrededor de 180 planificaciones, de las cuales se espera que 150 sean aprobadas sin tener que enviar a rectificarlas, este indicador garantizará la calidad y eficiencia del trabajo realizado por los docentes.

% de planes receptados en la fecha planificada. Se lo obtiene de la relación entre los docentes que entregaron puntualmente su planificación sobre el total de docentes. Lo esperado es que de los 12 docentes 10 entreguen puntualmente, los restantes deberán justificar su incumplimiento.

#### **5.2.2.6. *Ficha del proceso.***

A continuación, se presenta la ficha de proceso Planificación Educativa:

**Tabla 24:** Ficha de proceso Planificación Educativa

 <b>Escuela Municipal "Pradera"</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Planificación Educativa	<b>REVISIÓN DEL PROCESO:</b> FECHA:	<b>NRO. CÓDIGO:</b>
	<b>PROCESO:</b> Planificación Educativa		<b>PROPIETARIO:</b> Coordinador de Planificación, Directora, Docentes.
<b>MISIÓN:</b> Elaborar los planes de estudio por área y grado, para diseñar y organizar las actividades a realizar durante el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula.		<b>DOCUMENTACIÓN:</b> Lineamientos curriculares emitidos por el ME y el departamento de Planificación de las Escuelas Municipales.	
<b>ALCANCE</b>	<b>EMPIEZA:</b> Cronograma de entrega de planificaciones y solicitud de planes de estudio por áreas y por grados.		
	<b>INCLUYE:</b> Mallas curriculares, ejes curriculares emitidos por el ME, planificación anual, planificación quimestral, planificación diaria, plan de refuerzo y plan de tutoría, contenidos del ciclo básico.		
	<b>TERMINA:</b> Entrega de planificaciones sin errores a la Directora y Coordinador de Planificación.		
<b>ENTRADA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cronograma de entrega de planificaciones.</li> <li>❖ Solicitud de entrega de planificaciones.</li> </ul>			
<b>PROVEEDORES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Coordinador de Planificación.</li> <li>❖ Director.</li> </ul>			
<b>SALIDA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación anual, planificación quimestral, planificación diaria, plan de refuerzo y plan de tutoría.</li> </ul>			
<b>CLIENTES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Docentes de la institución.</li> </ul>			
<b>INSPECCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión periódica de los planes o planificaciones entregadas a la directora.</li> </ul>		<b>REGISTROS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de planificaciones entregadas a la Directora.</li> <li>• Registro de planificaciones devueltas para correcciones.</li> </ul>	
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes solicitados por Planificación.</li> <li>• Planes recibidos por la Directora.</li> <li>• Planes aprobados por Planificación.</li> </ul>		<b>INDICADORES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• % de planes verificados y aprobados por la Directora y Coordinador de Planificación.</li> <li>• % de planes receptados en la fecha planificada.</li> </ul>	
<b>RECURSOS:</b>			
<b>HUMANOS</b>		<b>TÉCNICOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Planificación.</li> <li>• Directora.</li> <li>• Docentes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• TIC's.</li> </ul>	
		<b>ECONÓMICOS</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de oficina.</li> </ul>	

Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino

#### **5.2.2.7. Descripción de actividades y diagrama de flujo.**

Seguidamente, se presenta la descripción de actividades y el correspondiente diagrama de flujo.

- 1) Coordinador de planificación educativa, entrega cronograma de presentación de planificaciones.
- 2) Docentes elaboran planificaciones: anual, de bloque, por destrezas, plan de refuerzo y plan de tutoría.
- 3) Docentes entregan planificaciones a Directora.
- 4) Directora revisa planificaciones, en caso de estar incorrectas, se devuelven a docentes para su rectificación caso contrario continúa el trámite.
- 5) Directora firma planificaciones.
- 6) Directora entrega planificaciones a Coordinador de planificación educativa.
- 7) Coordinador de planificación educativa revisa planificaciones; en caso de estar incorrectas se devuelven a Docentes para su rectificación caso contrario continúa el trámite.
- 8) Coordinador de planificación firma planificaciones y devuelve a Docentes.
- 9) Coordinador de planificación emite informe de cumplimiento.

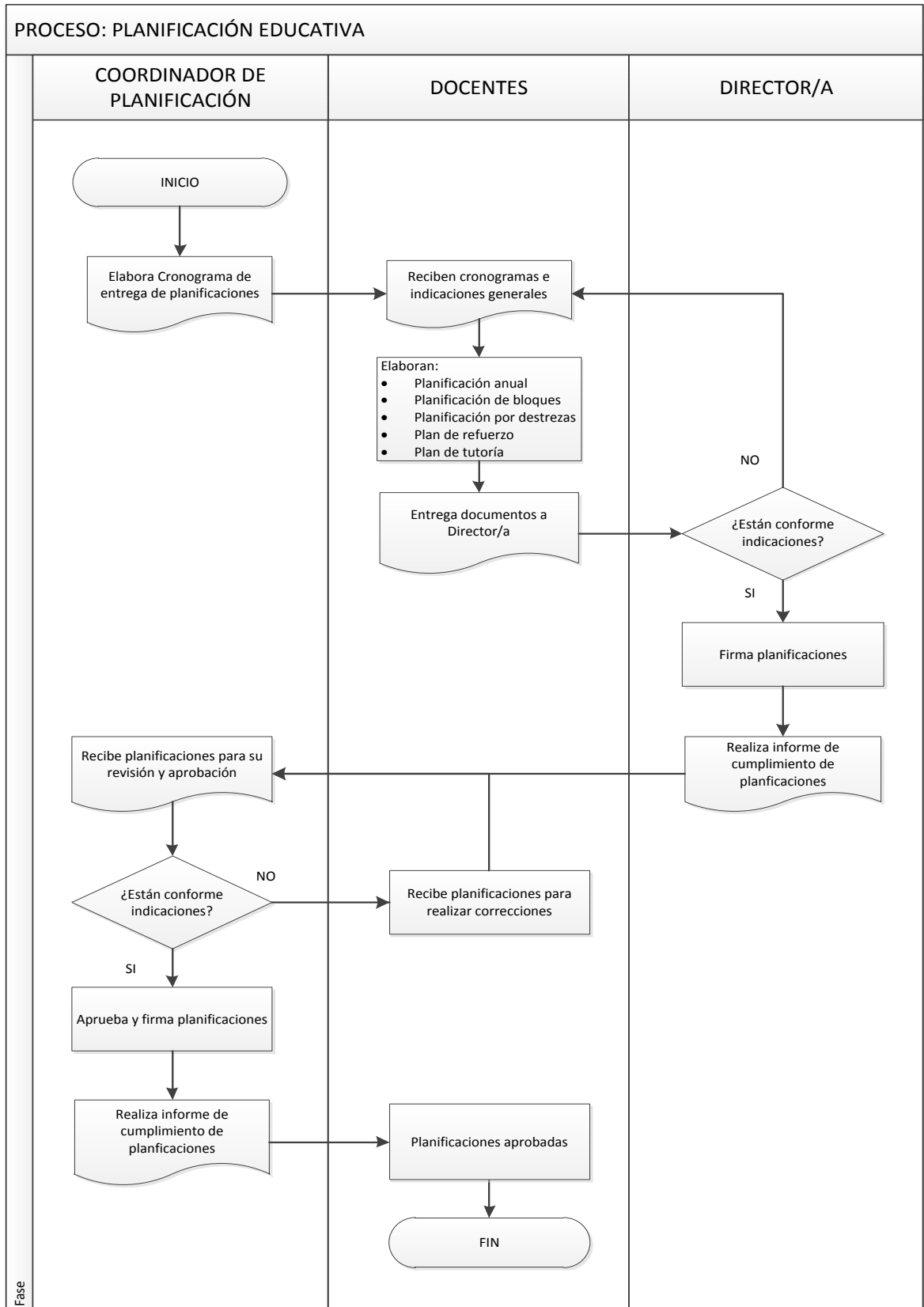


Figura 30. Diagrama de flujo, proceso: Planificación educativa  
 Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino

### **5.2.3. Proceso: Enseñanza-aprendizaje.**

#### **5.2.3.1. Identificación del proceso.**

La Constitución Política del Ecuador en su artículo 26 establece que “*la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible del Estado*”, y en el artículo 27 agrega que la educación debe ser de calidad y calidez, centrada en el ser humano. Lo que garantiza al estudiante independientemente del tipo de institución en la que se encuentre, ya sea pública, privada, municipal, etc., tener las mismas oportunidades de una formación integral con los más altos estándares de calidad educativa propuestos por el Ministerio de Educación, cuyo propósito es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo; en tal virtud, el proceso de enseñanza-aprendizaje deberá estar orientado o normado para la consecución de las metas educativas.

Dentro de los estándares de desempeño profesional docente, se define como docente de calidad, aquel que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que aspiramos para nuestro país.

En la dimensión Gestión del Aprendizaje se establecen los siguientes estándares:

#### **B.1 El docente planifica para el proceso de enseñanza aprendizaje:**

B.1.1. Planifica mediante la definición de objetivos acordes al nivel y al grado/curso escolar, al contexto, a los estilos, ritmos y necesidades educativas de los estudiantes, tomando en cuenta el currículo prescrito y los estándares de aprendizaje.

B.1.2 Incluye en sus planificaciones actividades de aprendizaje y procesos evaluativos, de acuerdo con los objetivos educativos establecidos.

B.1.3 Selecciona y diseña recursos didácticos que sean apropiados para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.

B.1.4 Adapta los tiempos planificados a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

B.1.5 Planifica sus clases para que los estudiantes apliquen sus conocimientos y relacionen con sus propios procesos de aprendizaje

#### **B.2 El docente implementa procesos de enseñanza aprendizaje en un clima que promueve la participación y el debate:**



B.2.1. Comunica a los estudiantes acerca de los objetivos del aprendizaje al inicio de la clase/unidad y cuáles son los resultados esperados de su desempeño en el aula.

B.2.2 Crea un ambiente positivo que promueve el diálogo tomando en cuenta intereses, ideas y necesidades educativas especiales de los estudiantes para generar reflexión, indagación, análisis y debate.

B.2.3 Responde a situaciones críticas que se generan en el aula y actúa como mediador de los conflictos

B.2.4 Organiza y emplea el espacio, los materiales y los recursos de aula, de acuerdo con la planificación y desempeños esperados.

B.2.5 Utiliza varias estrategias que ofrecen a los estudiantes caminos de aprendizaje colaborativo e individual.

B.2.6 Promueve que los estudiantes se cuestionen sobre su propio aprendizaje y busquen alternativas de explicación o solución a sus propios cuestionamientos.

### **B.3 El docente evalúa, retroalimenta e informa acerca de los procesos de aprendizaje de sus estudiantes.**

B.3.1 Promueve una cultura de evaluación que permite la autoevaluación y la co-evaluación de los estudiantes.

B.3.2 Diagnóstica las necesidades educativas de aprendizaje de los estudiantes considerando los objetivos del currículo y la diversidad del estudiantado.

B.3.3 Evalúa los objetivos de aprendizaje planificados durante su ejercicio docente.

B.3.4 Evalúa de forma permanente el progreso individual, tomando en cuenta las necesidades educativas especiales, con estrategias específicas.

B.3.5 Comunica a sus estudiantes, de forma oportuna y permanente, los logros alcanzados y todo lo que necesitan hacer para fortalecer su proceso de aprendizaje.

B.3.6 Informa a los padres de familia o representantes legales, docentes y directivos, de manera oportuna y periódica, acerca del progreso y los resultados educativos de los estudiantes.

### 5.2.3.2. Objetivo.

Garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje acorde a los estándares educativos.

### 5.2.3.3. Responsable.

- Directora.
- Responsable de planificación educativa.
- Docentes.

### 5.2.3.4. Políticas.

- Los docentes deberán tener firmadas las planificaciones al inicio de cada bloque.
- Los docentes informarán oportunamente de las dificultades presentadas durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Los docentes deberán informar si detectan dificultades de aprendizaje por parte de algún estudiante e informar oportunamente al Departamento de Consejería Estudiantil.
- Los docentes al final de cada bloque presentarán un informe detallado del avance de los contenidos planificados.
- Al finalizar un bloque, se realizará una retroalimentación del proceso de enseñanza-aprendizaje para compartir experiencias y resultados obtenidos.

### 5.2.3.5. Indicador de cumplimiento.

% de cumplimiento de clases impartidas.	$= \frac{\# \text{ clases preparadas e impartidas} * 100}{\# \text{ clases programadas para el año}}$	Docente	410/432
% de cumplimiento de supervisiones planificadas.	$= \frac{\# \text{ supervisiones realizadas} * 100}{\# \text{ supervisiones planificadas}}$	Directora	2/3
% de cumplimiento de la matriz de supervisión.	$= \frac{\# \text{ actividades cumplidas} * 100}{\# \text{ actividades en matriz}}$	Directora Coordinador Educativo Docente	28/30

% de cumplimiento de clases impartidas. Es la relación entre clases preparadas e impartidas sobre el total de clases programadas para el año lectivo. Considerando que son 36 semanas

que se deben cumplir obligatoriamente en el año lectivo, se estima un cinco por ciento de incumplimiento. De no alcanzar este indicador se deberá someter al análisis y correctivo correspondiente.


% de cumplimiento de la matriz de supervisión. Se lo obtiene de la relación entre las supervisiones realizadas por grado entre las supervisiones planificadas por la dirección durante el año lectivo.

% de cumplimiento de la matriz de supervisión. Se lo obtiene de la relación entre las actividades cumplidas sobre el total de actividades establecidas en la matriz. Para que el proceso se considere óptimo, el docente debe alcanzar 28 actividades de las previstas en la matriz.

#### **5.2.3.6. Ficha de proceso.**

A continuación, se presenta la ficha para el Proceso Enseñanza/Aprendizaje.

Tabla 25: Ficha de proceso Enseñanza/Aprendizaje

 <b>Escuela Municipal "Pradera"</b>	<b>NOMBRE DEL REVISIÓN NRO. CÓDIGO:</b> <b>PROCESO: Enseñanza- Aprendizaje</b> <b>FECHA:</b>	
	<b>PROCESO:</b> Enseñanza-Aprendizaje	<b>PROPIETARIO:</b> Coordinador de Planificación, Directora, Docentes, Estudiantes.
<b>MISIÓN:</b> Detallar las actividades necesarias con las cuales el docente garantiza que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice según lo planificado.	<b>DOCUMENTACIÓN:</b> Lineamientos curriculares emitidos por el ME y el departamento de Planificación de las Escuelas Municipales.	
<b>ALCANCE</b>	<b>EMPIEZA:</b> Planificaciones de clases para cada grado.	
	<b>INCLUYE:</b> Mallas curriculares, ejes curriculares emitidos por el ME, planificación anual, planificación quimestral, planificación diaria, plan de refuerzo y plan de tutoría, contenidos del ciclo básico.	
	<b>TERMINA:</b> Impartición de clases en cada grado según lo planificado.	
<b>ENTRADA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Docentes con planificaciones didácticas.</li> </ul>		
<b>PROVEEDORES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Docentes.</li> </ul>		
<b>SALIDA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudiantes con destrezas con criterio de desempeño desarrolladas.</li> </ul>		
<b>CLIENTES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudiantes de la institución.</li> </ul>		
<b>INSPECCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión de la clase por Directora.</li> <li>• Supervisión de la clase por Coordinador de Planificación.</li> </ul>	<b>REGISTROS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de supervisiones de clases.</li> <li>• Registro de docentes sin planificación.</li> <li>• Registro de docentes que no se rigen a la planificación.</li> </ul>	
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación didáctica o planes de estudio.</li> <li>• Malla curricular.</li> <li>• Cronograma escolar.</li> <li>• Matriz de supervisión.</li> </ul>	<b>INDICADORES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• % de cumplimiento de clases impartidas.</li> <li>• % de cumplimiento de supervisiones planificadas.</li> <li>• % de cumplimiento de la matriz de supervisión.</li> </ul>	
<b>RECURSOS:</b>		
<b>HUMANOS</b>	<b>TÉCNICOS</b>	<b>ECONÓMICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Planificación.</li> <li>• Directora.</li> <li>• Docentes.</li> <li>• Estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• TIC's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de oficina.</li> <li>• Material didáctico.</li> </ul>

Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino

### 5.2.3.7. Descripción de actividades y diagrama de flujo.

- 1) Docentes reciben planificaciones aprobadas.
- 2) Docentes aplican el Ciclo del aprendizaje o Pensamiento Crítico como método de enseñanza aprendizaje.

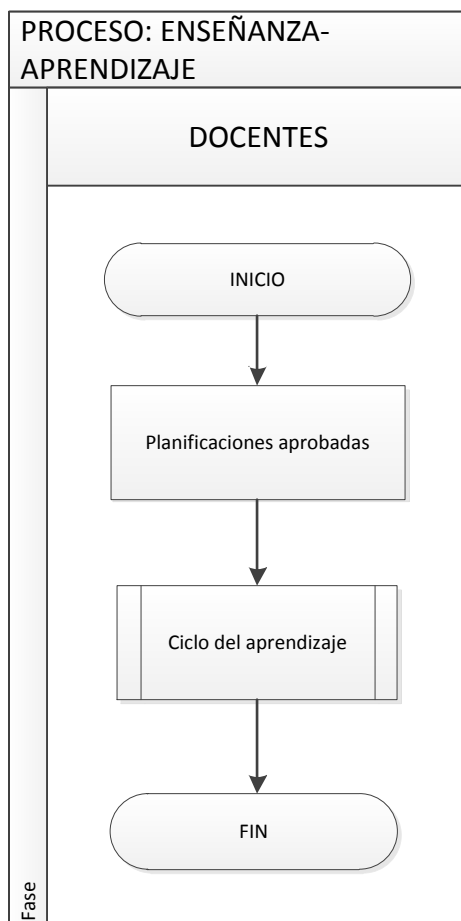
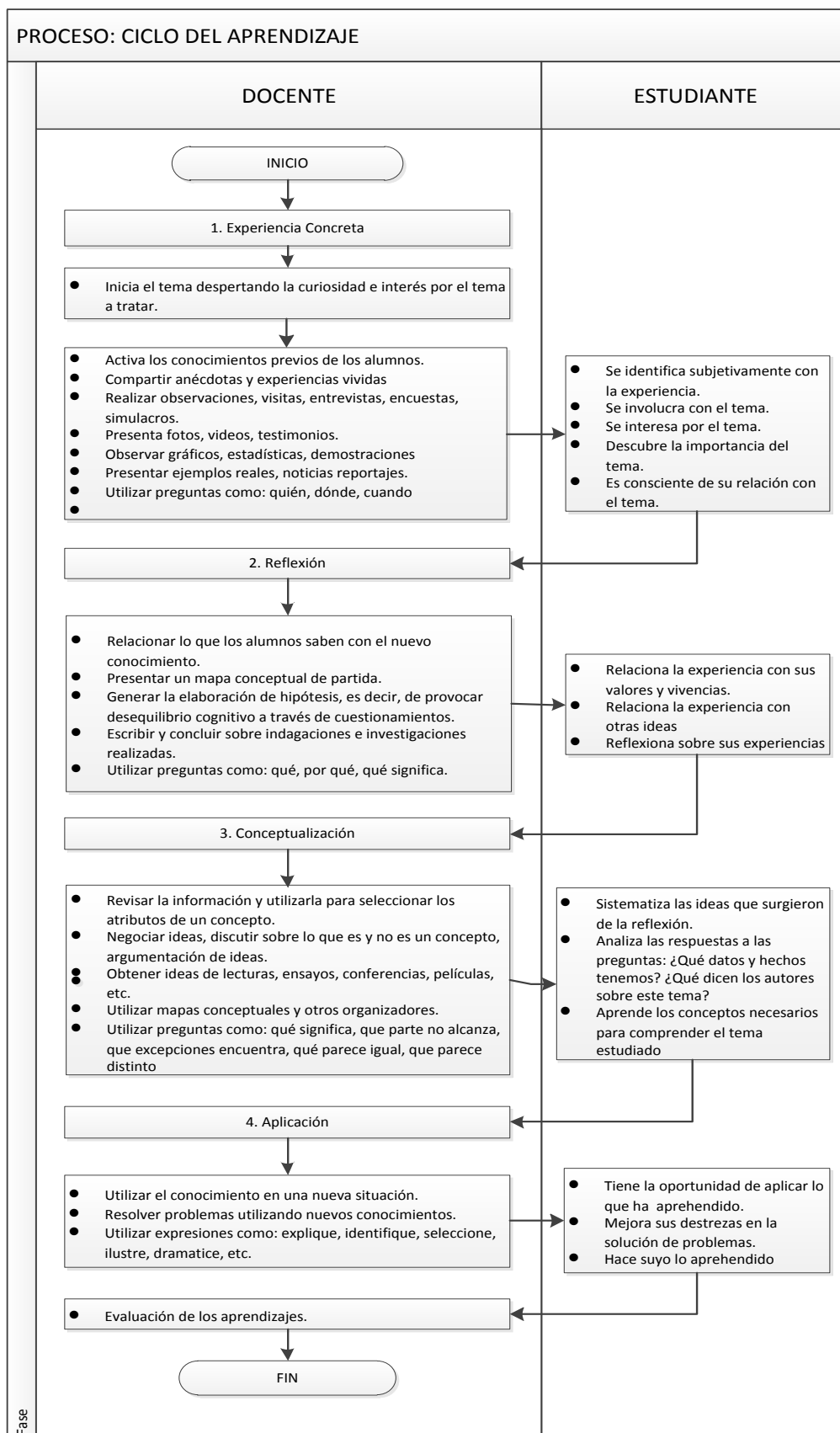


Figura 31. Diagrama de flujo, proceso: Enseñanza-Aprendizaje  
Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

El Diagrama de flujo del proceso: Ciclo del aprendizaje, se lo presenta a continuación:



Fase

Figura 32. Diagrama de flujo, proceso: Ciclo del aprendizaje  
 Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino

## **5.2.4. Proceso: Evaluación del aprendizaje.**

### **5.2.4.1. Identificación del proceso.**

El Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación en el Título VI de la Evaluación, Calificación y Promoción de los Estudiantes en su Art. 184 señala que:

La evaluación estudiantil es un proceso continuo de observación, valoración y registro de información que evidencia el logro de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes y que incluye sistemas de retroalimentación, dirigidos a mejorar la metodología de enseñanza y los resultados de aprendizaje. Los procesos de evaluación estudiantil no siempre deben incluir la emisión de notas o calificaciones. Lo esencial de la evaluación es proveerle retroalimentación al estudiante para que pueda mejorar y lograr los mínimos establecidos para la aprobación de las asignaturas del currículo y para el cumplimiento de los estándares nacionales. La evaluación debe tener como propósito principal que el docente oriente al estudiante de manera oportuna, pertinente, precisa y detallada, para ayudarlo a lograr los objetivos de aprendizaje.

Sobre los tipos de evaluación estudiantil, el Art. 186, menciona:

1. Diagnóstica: Se aplica al inicio de un período académico (grado, curso, quimestre o unidad de trabajo) para determinar las condiciones previas con que el estudiante ingresa al proceso de aprendizaje;
2. Formativa: Se realiza durante el proceso de aprendizaje para permitirle al docente realizar ajustes en la metodología de enseñanza, y mantener informados a los actores del proceso educativo sobre los resultados parciales logrados y el avance en el desarrollo integral del estudiante; y,
3. Sumativa: Se realiza para asignar una evaluación totalizadora que refleje la proporción de logros de aprendizaje alcanzados en un grado, curso, quimestre o unidad de trabajo

El Ministerio de Educación, publica el cronograma de actividades para el año lectivo, el mismo que establece las fechas y los diversos tipos de evaluaciones a aplicar y que permiten conocer el grado de avance del aprendizaje de los estudiantes.

#### 5.2.4.2. Objetivo.

Medir en los estudiantes, el grado de asimilación alcanzada de los contenidos planificados durante el año lectivo.

#### 5.2.4.3. Responsable.

- Directora.

#### 5.2.4.4. Políticas.

- Los cuestionarios para revisión de la Directora, serán enviados por email según la planificación establecida previamente.
- Los docentes de grado y de áreas complementarias, deberán entregar a secretaría las notas correspondientes según el cronograma establecido.
- Concluido el bloque o parcial se entregará al representante legal del estudiante el registro de calificaciones.
- Los docentes deberán convocar al representante legal del estudiante si al finalizar el bloque obtuvieron una calificación menor a siete puntos o un comportamiento menor a B.
- Si los estudiantes no se presentan a la evaluación parcial o quimestral según el cronograma previsto, deberán justificar por escrito el motivo y solicitar que se proceda a la evaluación correspondiente.

#### 5.2.4.5. Indicador de cumplimiento.

% de evaluaciones aplicadas.	$= \frac{\# \text{ evaluaciones aplicadas} * 100}{\# \text{ evaluaciones planificadas}}$	Docente	8/8
Aprovechamientos alcanzados.	$= \frac{\text{Sumatoria de promedios}}{\# \text{ estudiantes}}$	Docente	8/10 (DAR)

% de evaluaciones aplicadas. Se lo obtiene de la relación entre las evaluaciones aplicadas y las evaluaciones planificadas. Este indicador se lo debe cumplir en su totalidad.




Aprovechamientos alcanzados. Este indicador corresponde a la media aritmética del aprovechamiento del grado en todas las materias, como política la institución considera como mínimo requerido un promedio de 8 puntos, equivalente a DAR (Domina los Aprendizajes Requeridos).

#### **5.2.4.6. Ficha de proceso.**

La ficha del Proceso Evaluación del Aprendizaje, se la presenta a continuación:

Tabla 26: Ficha de proceso Evaluación del aprendizaje

 <b>Escuela Municipal "Pradera"</b>	<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>	<b>REVISIÓN DEL PROCESO:</b>	<b>NRO. DE REVISIÓN:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
	Evaluación del Aprendizaje.	del	FECHA:	
<b>PROCESO:</b> Evaluación del Aprendizaje.		<b>PROPIETARIO:</b> Coordinador de Planificación, Directora, Docentes, Estudiantes.		
<b>MISIÓN:</b> Medir las destrezas alcanzadas por los estudiantes en cada grado y por área complementaria, y verificar si cumplen con los requisitos mínimos que proponen los estándares educativos.		<b>DOCUMENTACIÓN:</b> Lineamientos curriculares emitidos por el ME y el departamento de Planificación de las Escuelas Municipales. Evaluaciones planificadas.		
<b>ALCANCE</b>	<b>EMPIEZA:</b> Construcción de las evaluaciones de acuerdo al cronograma planificado para cada grado.			
	<b>INCLUYE:</b> Evaluación aplicadas a los estudiantes por grado y área de estudio.			
	<b>TERMINA:</b> Reporte de calificaciones por bloque o quimestral.			
<b>ENTRADA:</b>				
❖ Docentes con evaluaciones.				
<b>PROVEEDORES:</b>				
❖ Docentes.				
<b>SALIDA:</b>				
✓ Estudiantes evaluados.				
<b>CLIENTES:</b>				
✓ Estudiantes de la institución.				
<b>INSPECCIONES:</b>		<b>REGISTROS:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de evaluaciones por Directora y Coordinador de Planificación.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• De cumplimiento de actividades (aprobados y no aprobados)</li> </ul>		
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b>		<b>INDICADORES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones.</li> <li>• Cronogramas de evaluaciones.</li> <li>• Calendario escolar.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de evaluaciones aplicadas.</li> <li>• Aprovechamientos alcanzados.</li> </ul>		
<b>RECURSOS:</b>				
<b>HUMANOS</b>		<b>TÉCNICOS</b>		<b>ECONÓMICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Planificación.</li> <li>• Directora.</li> <li>• Docentes.</li> <li>• Estudiantes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• TIC's.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de oficina.</li> </ul>

Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

#### **5.2.4.7. Descripción de actividades y diagrama de flujo.**

##### **Proceso: Evaluación del aprendizaje – parcial**

- 1) Docentes elaboran cuestionarios.
- 2) Coordinador de planificación educativa o Directora revisan los cuestionarios, si se elaboraron correctamente, se devuelve a los docentes y continúa el proceso, caso contrario se devuelven a los docentes para su corrección.
- 3) Docentes aplican las evaluaciones en cada grado.
- 4) Docentes califican y elaboran informes de aprendizaje y comportamiento.
- 5) Directora y Docentes se reúnen en las Juntas de Curso para evaluar en forma general al estudiante.
- 6) Secretaría archiva digitalmente las calificaciones y resoluciones de Junta.
- 7) Secretaría elabora registros de calificaciones.
- 8) Directora revisa registros de calificaciones, si están correctos, continúa el proceso, caso contrario se devuelve a secretaría para su corrección.
- 9) Docentes entregan libretas a representantes legales de los estudiantes.

##### **Proceso: Evaluación del aprendizaje – quimestral**

- 1) Docentes elaboran cuestionarios.
- 2) Coordinador de planificación educativa o Directora revisan los cuestionarios, si están correctos, continúa el trámite, caso contrario se devuelven a los docentes para su corrección.
- 3) Docentes aplican las evaluaciones en cada grado.
- 4) Docentes califican y elaboran informes de aprendizaje y comportamiento.
- 5) Directora y Docentes se reúnen en las Juntas de Curso para evaluar en forma general al estudiante.
- 6) Secretaría archiva digitalmente las calificaciones.
- 7) Secretaría elabora registros de calificaciones.
- 8) Directora revisa registros de calificaciones, si están correctos, continúa el proceso, caso contrario se devuelve a secretaría para su corrección.
- 9) Docentes entregan libretas a representantes legales de los estudiantes.
- 10) Docentes llenan el libro de calificaciones.
- 11) Docentes suben las calificaciones al sistema.

- 12) Secretaría imprime certificados de promoción.
- 13) Secretaría legaliza certificados de promoción en el Distrito de Educación.
- 14) Secretaría archiva certificados de promoción en carpeta de documentos del estudiante.

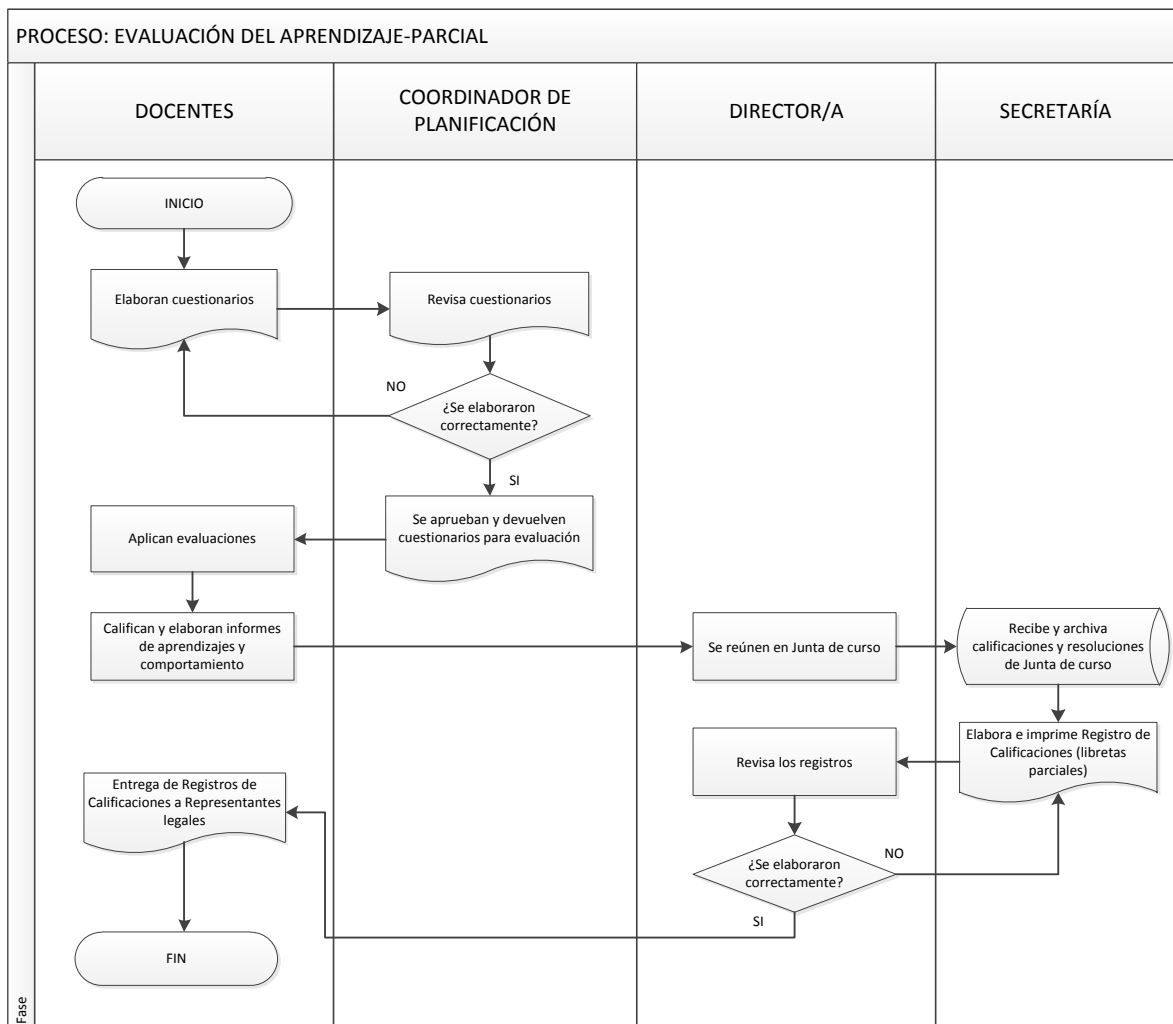


Figura 33. Diagrama de flujo, proceso: Evaluación-parcial  
Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

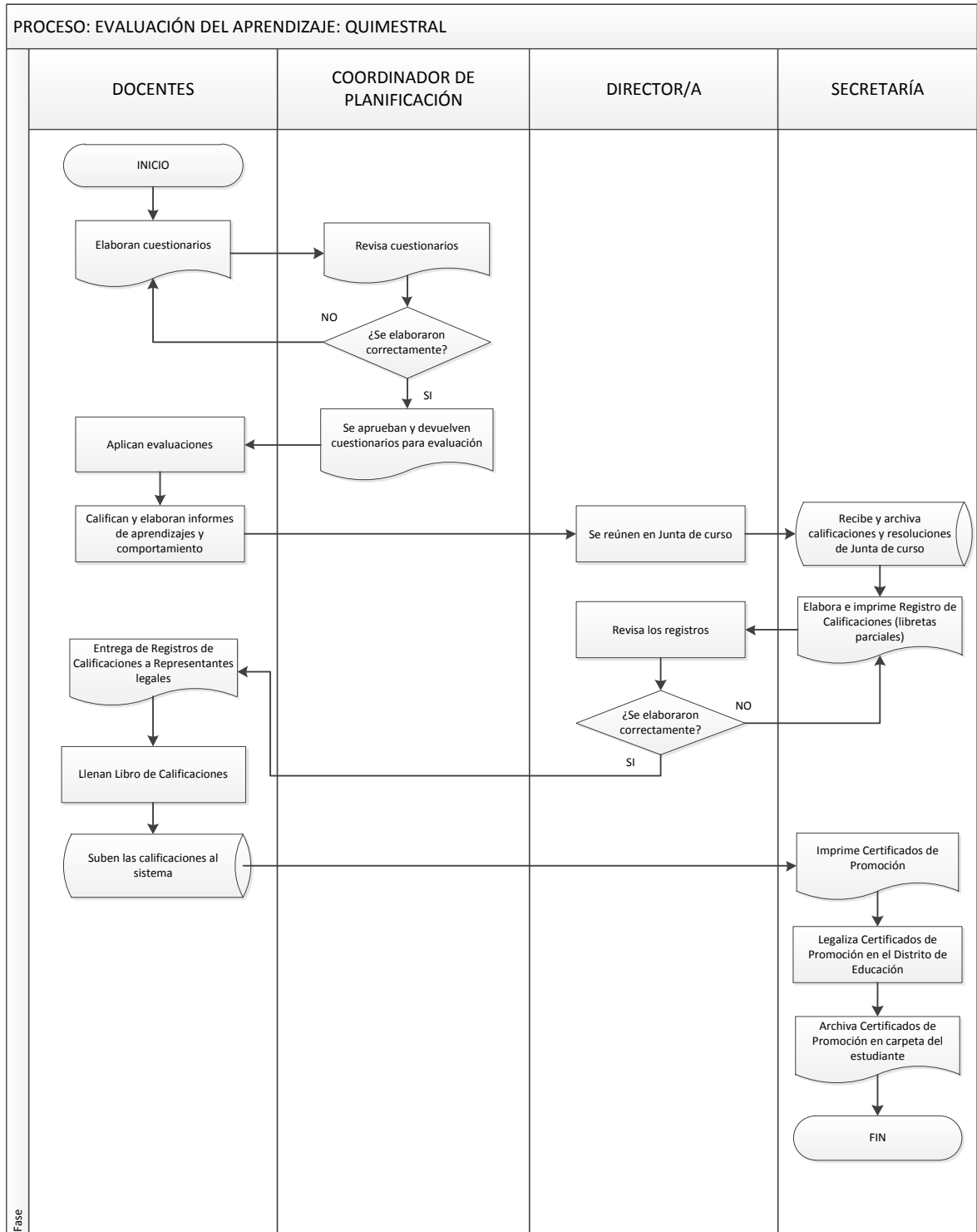


Figura 34. Diagrama de flujo, proceso: Evaluación-quimestral  
Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

### 5.3. Mejora de procesos.

Para identificar los procesos se realizó un análisis de las actividades que se efectúan diariamente en las oficinas y aulas de la Escuela Municipal “Pradera”, con el objetivo de identificar las falencias o aciertos de la gestión que se ha venido dando. Con esta información, se establecieron los procesos operativos que se proponen en esta investigación.

Se expone el ciclo de mejora continua de Deming (Plan, Do, Check, Act) como mecanismo de control de los procesos establecidos en la institución. El ciclo de Deming permitirá encontrar falencias y oportunidades de mejora en las actividades que componen el proceso.



Figura 35. Mejora de procesos P-H-C-A (P-D-C-A)  
Fuente: Escuela Municipal “Pradera”  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

## **Planificar.**

La recopilación de información, y las reuniones de trabajo con las autoridades de la institución, personal docente y administrativo, permitieron establecer los procesos prioritarios y sus respectivas actividades. En consenso, se localizaron aquellas actividades en las que se puede mejorar u optimizar para hacer más eficiente la gestión administrativa. Estos procesos se detallan en los numerales del 5.2.1 al 5.2.4.

Los principales problemas que se observan en la gestión administrativa actual son los siguientes:

- Carencia de procesos documentados en la institución.
- Repetición o duplicidad de actividades ya que no se encuentran debidamente delimitadas.
- Poca utilización de TIC's en la gestión administrativa.
- Demora en actividades.
- Insatisfacción de los usuarios al momento de realizar algún trámite académico en la institución.

Con esta realidad, se plantea la siguiente propuesta:

## **Gestión administrativa**

### **Matrícula escolar**

- Ejecución de las actividades como se describen en el diagrama de flujo de la figura 6
- Automatización de la gestión documental en la Secretaría de la institución, con la finalidad de que se mantenga actualizada y ordenada toda la información bajo su responsabilidad, puesto que la mayoría de los registros son manuales lo cual no permite el oportuno y seguro acceso a la misma.
- Presentación de una propuesta a la Jefatura de Rentas Municipales, para que permita a Secretaría generar la orden de pago de los aranceles (matrícula y pensiones) al momento de la matrícula del estudiante; en la actualidad el padre de familia o representante retira de la escuela un documento que lo lleva a Rentas Municipales para que le ingresen la información, luego acude a cancelar en Recaudaciones, con la consiguiente pérdida de tiempo, ya que en estas oficinas se ingresan y se recaudan todas los rubros municipales.
- La Secretaría debe tener acceso vía Internet, de los aranceles cancelados por el padre de familia o representante, actualmente, es necesario llevar copia del pago realizado como evidencia de la transacción.

- Formular formas de pago diferentes a las tradicionales como el dinero electrónico, débito bancario, transferencia, banca virtual, etc., facilitando el acceso del usuario.
- Que la matrícula se la realiza online, es decir, proveer a la institución de un sistema informático que permita actualizarse automáticamente cada año con los datos de los estudiantes, evitando la duplicidad de actividades, como lo plantea el proceso propuesto.
- Que la comunicación se la realiza utilizando las TIC's, permitiendo que lleguen en forma oportuna y segura a los diferentes usuarios (internos y externos).

## **Gestión pedagógica**

### **Planificación educativa**

- Se efectúe una evaluación a los docentes de la institución para determinar el grado de conocimientos con los que cuentan.
- Actualizar anualmente la hoja de vida de los docentes de la institución con el objetivo de determinar su formación profesional y la capacitación recibida.
- Se establezca calendarios de capacitación a los docentes con especialistas en las diferentes ramas del saber y especialmente en planificación educativa.
- Se fomenten los círculos de estudio dentro de la institución, el objetivo es compartir las experiencias y necesidades que se generan durante la jornada académica.

### **Enseñanza-aprendizaje**

- Se establezca cronogramas de observación por parte de la Directora o Coordinador de planificación, para evaluar la labor docente dentro del aula, esto permitirá conocer si se están cumpliendo con las planificaciones didácticas y si se están utilizando las diferentes técnicas y estrategias propuestas.

### **Evaluación del aprendizaje**

- Se planifiquen las actividades a realizar durante el año lectivo, es necesario que cada uno de los integrantes de la comunidad educativa conozca con anticipación las fechas con la que se deben entregar: planificaciones de clase, evaluaciones a estudiantes, evaluaciones por parte de la directora o coordinador de planificaciones, etc.
- Todos los docentes llevan un mismo registro o formato automatizado de calificaciones y comportamiento, esto le traerá ahorro de tiempo y facilitará el manejo de notas, se propone uso de las TIC's.



- Se evalúan y retroalimentan las actividades realizadas dentro y fuera de la institución.
- Que la construcción del POA sea integrativa y retroalimentada, con aportes significativos del personal docente y directivo, incentivando la colaboración institucional y la toma de decisiones horizontal, lo que promueve la administración moderna.

### **Hacer.**

El giro hacia una gestión por procesos cambiará la visión organizacional, dará los primeros pasos para convertirse en una institución educativa de calidad, enfocada en cumplir los estándares de gestión escolar, desempeño directivo y desempeño docente. No obstante todo dependerá de la decisión directiva y de las autoridades educativas municipales.

### **Verificar.**

La verificación o el control que se dé a los procesos dependerán de los resultados obtenidos a partir de los indicadores de cumplimiento de gestión previamente establecidos para cada uno de ellos.

- **Matrícula de estudiantes.** Este indicador muestra el grado de aceptación que tiene la institución educativa en la comunidad. Si no se llegara a cubrir con estos cupos, reflejaría que la institución no llena las expectativas de los padres de familia para matricular a sus hijos. Los resultados permitirán retroalimentar las actividades realizadas, el porcentaje por cambio de institución educativa, reflejará que existe algún motivo por el cual los padres de familia no optan por mantenerlo en la misma.
- **Planificación educativa.** El porcentaje de planes verificados y aprobados por la Directora y Planificación Educativa, permitirá conocer la asertividad y conocimiento que tienen los docentes al momento de elaborar sus planes de clases. Asimismo, el porcentaje de planes receptados en la fecha programada, reflejará la responsabilidad y empoderamiento que tienen los docentes por cumplir con las actividades encomendadas.
- **Enseñanza aprendizaje.** Este indicador de clases impartidas, denotará la existencia o no de imprevistos que permitan cumplir a cabalidad la labor docente, lo que pudiera afectar el rendimiento académico del estudiante en relación a otras instituciones que si cumplan con el cronograma previsto. Las supervisiones que se realicen al proceso de Enseñanza Aprendizaje, serán de vital importancia, permitirán conocer si el docente se enmarca dentro de los estándares específicos que debe cumplir para este proceso; dominio del área del

saber, de la didáctica de la disciplina que imparte, y las teorías e investigaciones educativas que la sustentan, entre otros. Este cumplimiento se reflejará en el porcentaje de cumplimiento de la matriz de supervisión, donde se registrarán los estándares de desempeño docente.

- ***Evaluación del Aprendizaje.*** Cada docente debe cumplir anualmente ocho tipos de evaluaciones: seis por bloque o parcial y dos quimestrales. Este porcentaje se deberá cumplirse al cien por ciento. La institución se plantea como meta alcanzar un promedio de 8/10 en aprovechamiento.

Los indicadores que no alcancen la meta propuesta, entrarán al respectivo análisis por parte de las autoridades de la institución.

#### **Actuar.**

Los procesos propuestos pretenden mejorar la gestión administrativa y la gestión académica con el objetivo de brindar un mejor servicio a la comunidad educativa, enmarcados en los estándares de gestión administrativa y de aprendizaje, su aplicación en la institución busca se aproxime a su funcionamiento óptimo.

Las propuestas planteadas apuntan a que se utilice el ciclo de Deming, donde primero se Planifica, se Hace, se Verifica y se Actúa (P, H, V, A). Lo que se busca es la mejora continua de los procesos para la satisfacción de los usuarios, y al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

## CONCLUSIONES

A la finalización de la presente investigación, se pueden formular las siguientes conclusiones:

- La investigación desarrollada en el marco teórico me permitió orientarme hacia una propuesta de implementación de un modelo de gestión por procesos para la Escuela Municipal “Pradera”.
- Luego del diagnóstico efectuado a la Escuela Municipal Pradera, se determinó que las actividades desarrolladas en cada una de las áreas, la falta de procesos, protocolos, indicadores y responsabilidades, dificulta la obtención y seguimiento de objetivos y metas institucionales propuestos para la gestión administrativa y pedagógica.
- Se establecieron cuatro procesos claves: matrícula de estudiantes, planificación educativa, enseñanza-aprendizaje y evaluación del aprendizaje. Su correcta aplicación contribuirá al cumplimiento de los estándares educativos en sus diferentes dimensiones.
- Se elaboró una propuesta de mejora de la calidad de servicios ofertados por escuela municipal “Pradera” a través de la implementación del modelo de gestión por procesos alineados con las metas del Plan Nacional del Buen Vivir y los estándares educativos establecidos por el Ministerio de Educación.

## RECOMENDACIONES

En la presente investigación, y considerando las conclusiones extraídas, se pueden presentar las siguientes recomendaciones, que de ser acogidas, se contribuirá a la solución de la problemática detectada:

- Que la Escuela Municipal “Pradera”, aplique el sistema de gestión por procesos, pues esto le permitirá ordenar, secuenciar y evaluar sus actividades tanto administrativas como pedagógicas, encaminadas a la mejora continua.
- Que se tomen las acciones necesarias para alcanzar los estándares de gestión administrativa y pedagógica propuestos por el Ministerio de Educación, y contempladas en el marco del Buen Vivir.
- Que se revisen los indicadores propuestos para verificar si se están cumpliendo las metas planteadas.
- Que se capacite permanentemente al personal docente y administrativo, tanto en gestión administrativa como pedagógica, lo que permita formar equipos multidisciplinarios que son muy indispensables en toda institución.
- Incluir las nuevas tecnologías en actividades administrativas y pedagógicas en búsqueda de la eficiencia de los servicios ofertados por la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Amaro G, R. (1990). En R. Amaro G, *Administración de Personal* (pág. 109). México: Limusa.
- Amozarrian, & Amozarrian, M. (1999). En *La gestión por procesos*. Mondragon.
- Barros, O. (1994). Reingeniería de Procesos de negocio. En O. Barros, *Reingeniería de Procesos de negocio* (pág. 56). Santiago de Chile: Dolmem.
- Beltrán Sanz, J. [. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bravo Carrasco, J. (2009). *Gestión de procesos*. Santiago: Evolución S.A.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos. Alineados con la estrategia*. Chile: Evolución S.A.
- Carballo, R. (2008). *Innovación y gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (1990). En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 175). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1990). En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 75). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill Ediciones/Interamericana Editores.
- Condezo, M., Espinoza, A., & Fuertes, S. (2011). *Método científico y sus etapas*. Lima: Limusa.
- Dessler, G. (1991). En G. Dessler, *Administración de Personal* (pág. 87). México: Prentice Hall.
- Dessler, G. (1997). En G. Dessler, *Administración de Personal* (pág. 690). México: Prentice Hall.
- Educación, M. d. (s.f.). *Ministerio de Educación*. Recuperado el 06 de 06 de 2015, de Estándares de gestión: <http://educacion.gob.ec/estandares-de-gestion/>
- Fleitman, J. (2000). En J. Fleitman, *Negocios Exitosos* (pág. 283). McGraw Hill.
- FLORES, P. (2001). *Capital intelectual: Conceptos y herramientas*. Madrid: ITESM.

- Franklin, E. (2004). En E. Franklin, *Organización de Empresas* (pág. 177). McGraw Hill.
- Harrington, J. (2005). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Harrington, J. H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Mc. Graw Hill Interamericana.
- ISO 9001-SAYCE Blog de SAYCE sobre la familia de normas ISO 9000 y los sistemas de gestión de la calidad. (02 de 2010). Recuperado el 03 de 11 de 2015, de <http://iso9001-sayce.blogspot.com/>
- ISO. (2005). *Norma Internacional ISO 9000*. Suiza: ISO.
- Instituto Andaluz de Tecnología;. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: IAT.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámar, D., & Cruz, I. (2004). En P. Kotler, G. Armstrong, D. Cámar, & I. Cruz, *Marketing* (pág. 43). Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2010). *Marketing*. Prentice Hall.
- Laudon, K. y. (2012). En K. y. Laudon, *Sistemas de Información Gerencial* (pág. 15). México: Pearson.
- López Rey, S. (2006). *Implantación de un sistema de calidad: Los diferentes sistemas de calidad*. Vigo: Ideas propias.
- López, S. (2011). *Sistemas de Calidad*. En S. López, *Sistemas de Calidad* (pág. 35). Bogotá: Ideas propias.
- Mariño Navarrete, H. (2002). En H. Mariño Navarrete, *Gerencia de Procesos* (pág. 41).
- Mariño, H. (2003). *Gerencia de Procesos*. Madrid: Alfaomega.
- Mejía, B. (2003). *Gerencia de procesos para la organización*. En B. Mejía, *Gerencia de procesos para la organización* (pág. 55). Ecoe.
- Ministerio de Educación. (s.f.). *Estándares de Gestión*. Recuperado el 08 de 10 de 2015, de <http://educacion.gob.ec/estandares-de-gestion/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores República de Costa Rica. (03 de 06 de 2012). *Ministerio de Relaciones Exteriores*. Recuperado el 03 de 11 de 2015, de [http://www.rree.go.cr/index.php?sec=servicios+al+publico&cat=documentos+digitales&cont=667&departamento=-1&fecha\\_inicio=2012-06-02&fecha\\_final=&keyword=iso&Buscar=Buscar](http://www.rree.go.cr/index.php?sec=servicios+al+publico&cat=documentos+digitales&cont=667&departamento=-1&fecha_inicio=2012-06-02&fecha_final=&keyword=iso&Buscar=Buscar)
- ORG, ISO. (2005). *Norma Internacional ISO 9000:2005*. Ginebra, Suiza.
- Pérez Fernandez de Velasco, J. A. (2004). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.

- Pérez, J. A. (2007). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Roure, J., Moñino, M., & Rodríguez, M. (1997). *La gestión por procesos*. Barcelona: Folio S.A.
- Sayce. (s.f.). *ISO 9001 SAYCE*. Recuperado el 06 de JUNIO de 2015, de <http://iso9001-sayce.blogspot.com/>
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial*. Bogotá: Pearson.
- Walton, M. (1995). *El método Deming en la práctica*. Bogotá: Norma.
- ZARATIEGUI, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Revista Economía Industrial*.

## **ANEXOS**



## Anexo 1

### Encuesta aplicada en la Escuela Municipal "Pradera"

Para la aplicación de estas preguntas se estableció una entrevista con la Sra. Directora, Secretaria y Personal docente de la institución.

#### Directora

**1. En escala de 1 a 5 (menor a mayor) conteste:**

Relación escuela-comunidad \_\_\_\_\_

Relación directora-padres de familia \_\_\_\_\_

Relación directora-docentes \_\_\_\_\_

Relación directora-coordinación \_\_\_\_\_

Relación directora-estudiantes \_\_\_\_\_

**2. ¿En qué porcentaje se cubre la oferta educativa de la institución?**

100% a 80% ( )      60% a 80% ( )      40% a 60% ( )      menos 40% ( )

**3. En escala de 1 a 5 (menor a mayor; bajo a alto; malo a muy bueno) conteste:**

En qué grado la institución cumple con los estándares propuestos por el ME

\_\_\_\_\_

Su gestión administrativa se enmarca dentro de los estándares establecidos

\_\_\_\_\_

La gestión pedagógica se enmarca dentro de los estándares establecidos

\_\_\_\_\_

Predisposición de los docentes en cumplir con lo determinado en los estándares

\_\_\_\_\_

La valoración de los auditores educativos sobre la institución

\_\_\_\_\_

**4. ¿La Institución cuentan con procesos definidos?**

Si ( )      NO ( )

**5. ¿Se encuentran detalladas y documentadas secuencialmente las actividades que deben cumplir: docentes, secretaría, personal de servicio, etc.?**

Si ( )      NO ( )

**6. ¿Cree usted que un sistema de gestión basado en procesos mejoraría la labor administrativa en la institución?**

Si ( )      NO ( )

**7. ¿Se realiza en la institución retroalimentación de las actividades realizadas?**

Si ( )      NO ( )

8. **¿Existe un proceso de mejoramiento continuo en la institución?**

Si ( ) NO ( )

9. **¿Utiliza las TIC's en la gestión administrativa?, seleccione:**

Comunicación institucional ( )

Generación de pagos arancelarios ( )

Consulta de pagos arancelarios ( )

Matrícula estudiantil ( )

Ingreso de información requerida por el Ministerio de Educación ( )

Base de datos de los estudiantes ( )

10. **¿Se establecen cronogramas o calendarios de las actividades a cumplir?**

Si ( ) NO ( )

11. **¿Califique a los docentes en cumplimiento de las siguientes actividades?**

**Seleccione:**

<b>Actividades</b>	<b>Muy satisfactorio</b>	<b>Mediana mente satisfactorio</b>	<b>Poco satisfactorio</b>	<b>Insatisfactorio</b>
<b>Planificaciones de clase</b>				
<b>Evaluaciones</b>				
<b>Programaciones sociales</b>				
<b>Aplicación de normas y reglamentos</b>				
<b>Relación con la comunidad</b>				
<b>Clima de trabajo</b>				
<b>Disponibilidad para el cambio</b>				
<b>Iniciativa al trabajo</b>				

12. **¿Se tiene una base de datos digital de los registros de calificaciones y comportamiento de los estudiantes?**

Si ( ) NO ( )

13. **¿Los docentes llenan libro de calificaciones?**

Si ( ) NO ( )

14. **¿Quién imprime las libretas o registros de calificaciones?**

Profesor ( ) Secretaría ( )

15. **¿Tienen un inventario o registro informático de los productos de colación escolar?**

Si ( ) NO ( )

16. **¿Cómo realiza la recepción y entrega de los productos a los estudiantes?**
17. **¿Ha obtenido la institución en los últimos años algunos reconocimientos por sus participaciones?**  
 Si ( ) NO ( )
18. **¿Por qué la institución no opta por una certificación internacional de calidad como lo han realizado otras instituciones de la ciudad?**

#### **Secretaría**

1. **¿Cuáles son las funciones que usted cumple como secretaria de la institución?**
2. **¿Se encuentran detalladas sus funciones en un manual de funciones o documento?**  
 Si ( ) NO ( )
3. **¿Cuál es el procedimiento para matricular a los estudiantes?**
4. **¿Cree usted que se puede mejorar el proceso de matrícula?**  
 Si ( ) NO ( ) ¿Cómo?
5. **¿Qué sugerencias le han dado los padres de familia o usuarios que realizan trámites en la institución?**
6. **¿Cómo cree que se podría mejorar los servicios que presta la institución?**
7. **¿Cuál es el trámite que se da a las comunicaciones internas y externas?**
8. **¿La institución cuenta con una base de datos digital que registre el avance del proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes?**  
 Si ( ) NO ( )
9. **¿Existen retrasos en la entrega de libretas o registros de calificaciones a los padres de familia o representantes?**  
 Si ( ) NO ( ) ¿Cuáles serían las causas?, seleccione:  
 Profesores no entregan a tiempo las calificaciones ( )  
 No existe un programa o base de datos que archive esta información ( )  
 No se evalúa a tiempo a los estudiantes ( )
10. **¿Qué tratamiento tiene la información que se genera en la institución?**
11. **¿Para qué se utilizan las TIC's en la institución?**
12. **¿Cree usted que se podrían utilizar las TIC's para mejorar los servicios que presta la institución? Explique.**
13. **¿Cómo realiza la recepción y entrega de los productos de colación escolar a los estudiantes?**
14. **¿Cómo es el manejo de los bienes que tiene la institución?**

**15. ¿Cree usted que la institución puede optar por una certificación internacional de calidad como lo han realizado otras instituciones de la ciudad?**

Si ( ) NO ( )

#### **Docentes**

**1. ¿Cuáles son las funciones que usted cumple como docente de la institución?**

**2. ¿Se encuentran detalladas sus funciones en un manual de funciones o documento?**

Si ( ) NO ( )

**3. ¿Recibe cronogramas de las actividades a realizar?**

Si ( ) NO ( )

**4. ¿Quién revisa sus planificaciones?**

Director ( )

Coordinador de planificación ( )

Nadie ( )

**5. ¿Entrega puntualmente las planificaciones?**

Siempre ( ) a veces ( ) nunca ( )

**6. ¿Con qué frecuencia son devueltas sus planificaciones para ser corregidas?**

Siempre ( ) a veces ( ) nunca ( )

**7. ¿Poseen formatos establecidos para presentación de calificaciones?**

Si ( ) NO ( )

**8. ¿Se retroalimentan las actividades o participaciones realizadas?**

Si ( ) NO ( )

**9. ¿Las actividades que realiza durante el proceso de planificación educativa se encuentran documentadas en un manual de proceso?**

Si ( ) NO ( )

**10. ¿Las actividades que realiza durante el proceso de enseñanza-aprendizaje se encuentran documentadas en un manual de procesos?**

Si ( ) NO ( )

**11. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación por parte de la institución?**

**12. ¿Con qué frecuencia evalúan su trabajo dentro del aula?**

**13. ¿Utiliza las TIC's en sus actividades?**

Si ( ) NO ( )

**14. ¿Cómo es la difusión de las comunicaciones tanto internas como externas que llegan a la institución?**

**15. ¿Cómo califica la labor administrativa en la institución?**

**16. ¿Cree usted que la institución puede optar por una certificación internacional de calidad como lo han realizado otras instituciones de la ciudad?**

Si (    )      NO (    )

**17. ¿Qué sugerencias puede dar para mejorar la labor docente?**

## Anexo 2

### Flujogramas, propuesta de mejora en la Escuela Municipal “Pradera”

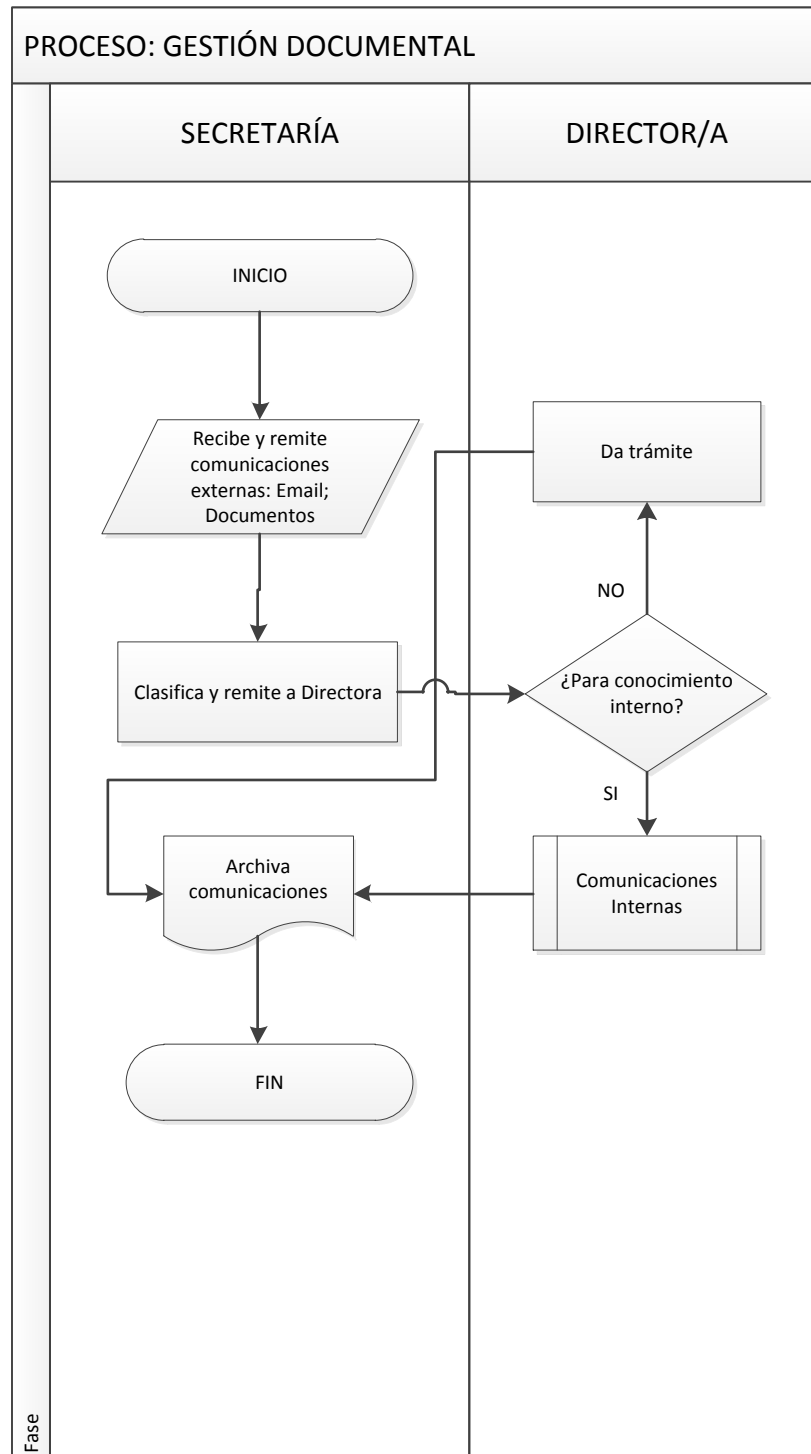


Figura 36. Proceso: Gestión documental  
Fuente: Escuela Municipal “Pradera”  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

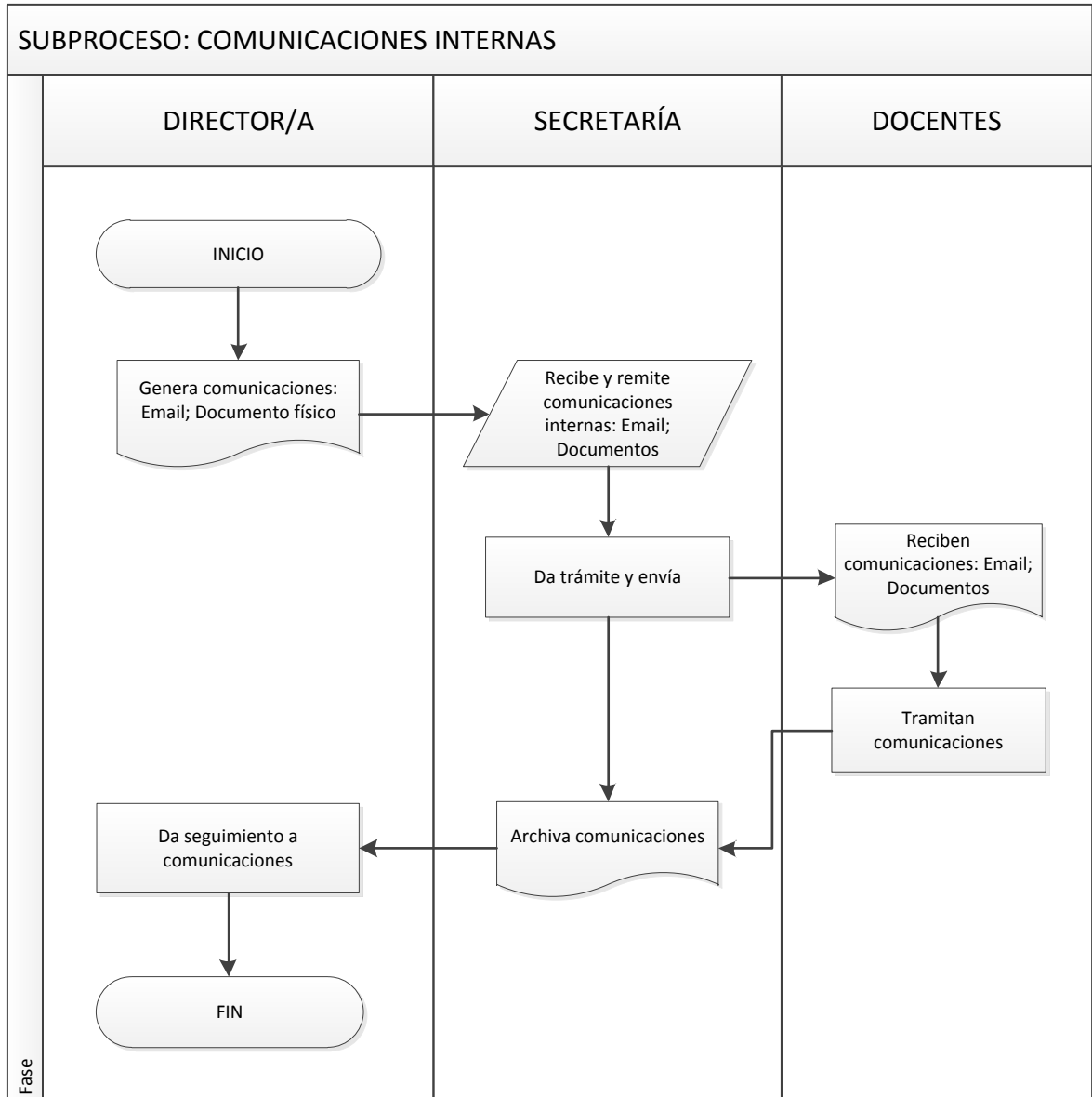


Figura 37. Subproceso: Comunicaciones internas  
Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
Elaborado por: Juan Carlos Merino

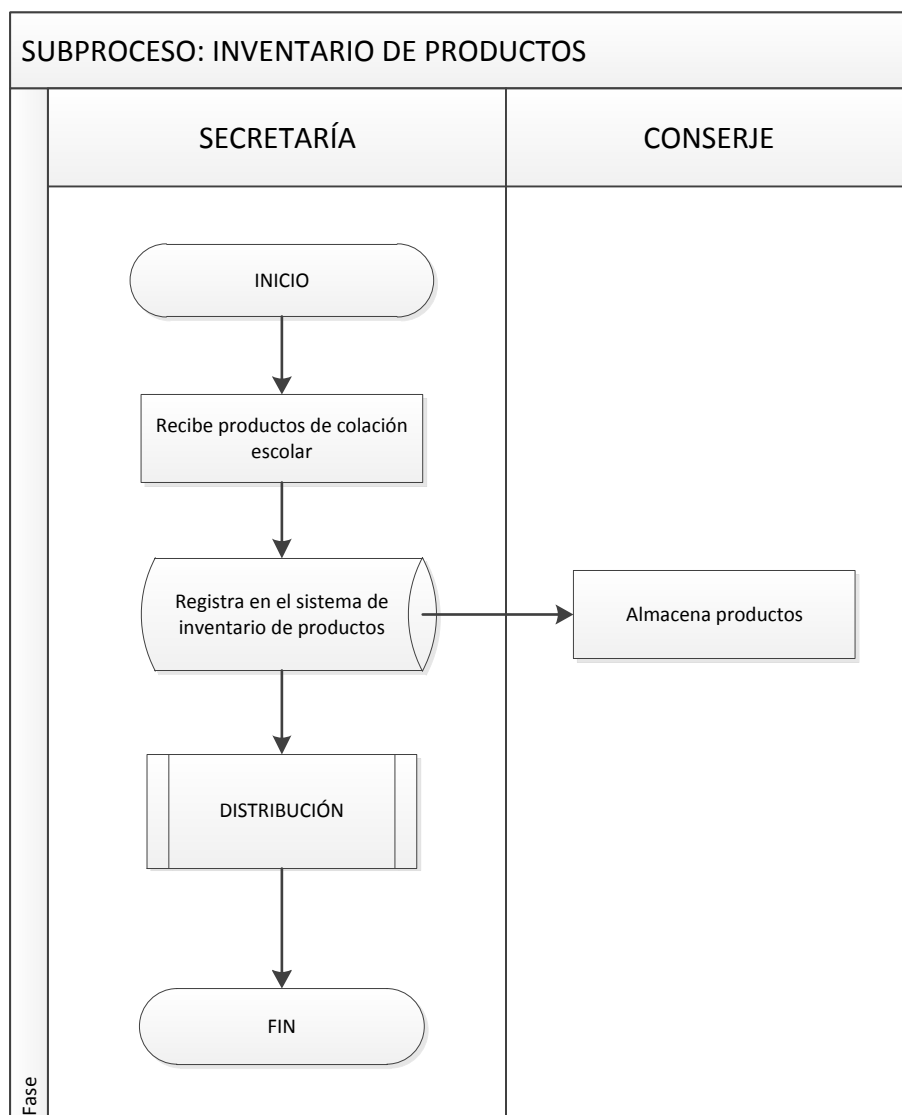


Figura 38. Proceso: inventario de productos  
 Fuente: Escuela Municipal "Pradera"  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino



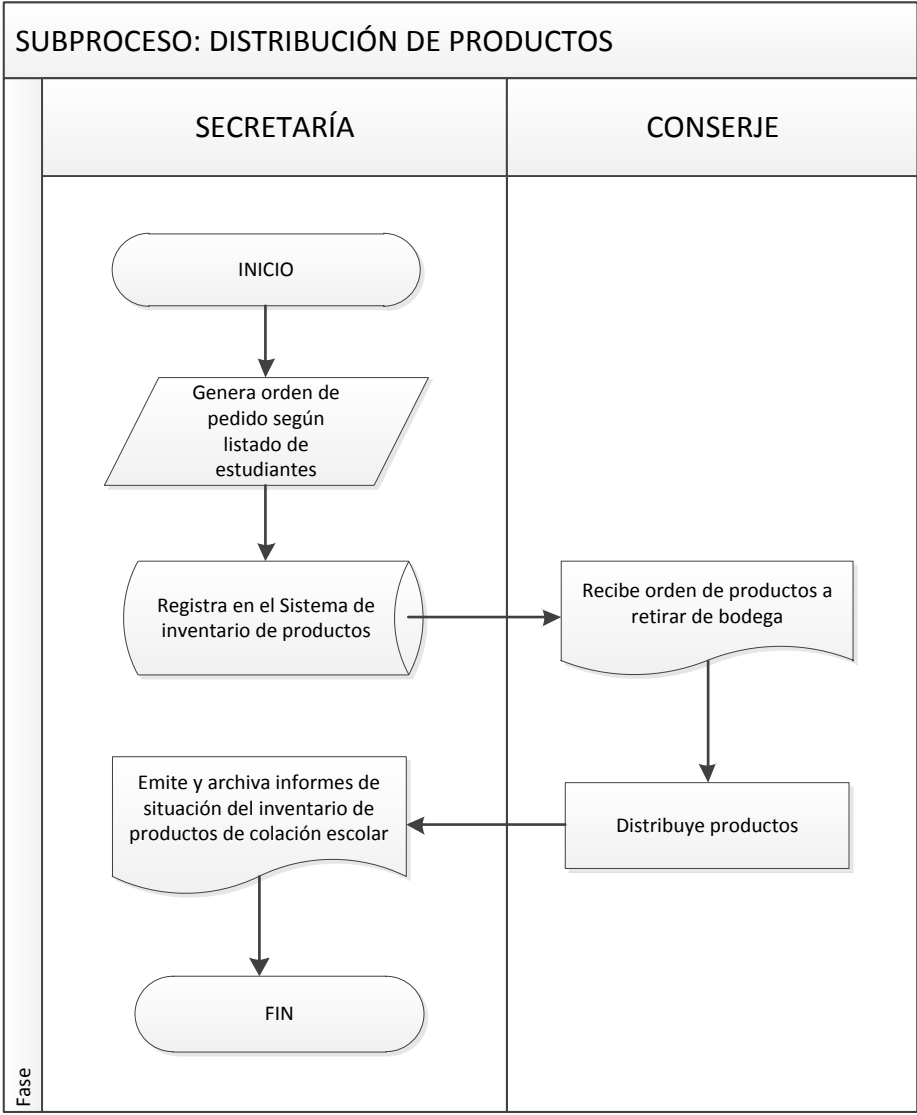


Figura 39. Subproceso: Distribución de productos  
 Fuente: Escuela Municipal “Pradera”  
 Elaborado por: Juan Carlos Merino