



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**Escuela de Contabilidad y Auditoría**

**DISEÑO Y APLICACIÓN DE INDICADORES DE  
EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD DE LA  
UNIDAD EDUCATIVA “SAN FRANCISCO DE  
ASÍS” PERIODO 2007-2008**

Tesis previa a la Obtención  
de Ingenieros en Contabilidad  
y Auditoría

***Autores:***

*Juan Bolívar Mosquera Granda*  
*Lourdes del Rocío Ortiz Quezada*

***Directora:***

*Magíster María Catherine Mata*

**Loja- Ecuador  
2008**



Magíster María Catherine Mata Larreategui.

**CATEDRÁTICA DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y  
AUDITORÍA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de tesis desarrollado por los aspirantes: Juan Bolívar Mosquera Granda y Lourdes del Rocío Ortiz Quezada, titulado "**Diseño y aplicación de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad de la Unidad Educativa San Francisco de Asís, año 2007-2008**" previo a la obtención del título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por tanto autorizo su presentación y sustentación.

Loja, Julio del 2008

f) . . . . .

Ms. María Catherine Mata.  
**Director de Tesis**



## CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Juan Bolívar Mosquera Granda y Lourdes del Rocio Ortiz Quezada, declaramos aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en la parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos, científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.).....  
Lourdes Ortiz Quezada

f.).....  
Juan Bolívar Mosquera



## AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

f.).....  
Lourdes Ortiz Quezada

f.).....  
Juan Bolívar Mosquera



## DEDICATORIA

Con especial cariño, dedico este trabajo en primer lugar a Dios, luego a mis padres y hermanos, quienes con su ejemplo han cultivado en mí, el deseo de superación personal y profesional.

**Juan Bolívar**

A mi Dios por estar siempre conmigo, a mi padre, hermanos y a mi familia política, quienes me han apoyado y alentado para seguir adelante en mis estudios; de manera especial a mi esposo e hijo Jhoan que con su amor me motivan a crecer cada día y ser mejor.

**Lourdes del Rocio**



## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro agradecimiento sincero a la Universidad Técnica particular de Loja, por permitirnos culminar esta etapa profesional.

Al Lcdo. Hno. Segundo Cuenca Rector de la Unidad Educativa "San Francisco de Asís" por concedernos el permiso para el desarrollo de nuestra investigación y por ayudarnos personalmente con la información necesaria.

A la Magíster María Catherine Mata, por brindarnos sus conocimientos y ayuda generosa, durante cada etapa del proyecto hasta su culminación.

A nuestros profesores, quienes apoyaron en nuestra preparación profesional con sabiduría y paciencia.

Y de manera particular, la inmensa gratitud a nuestras familias, que nos han incentivado y han creído en nosotros, convirtiéndose en pilar fundamental y apoyo sincero para la culminación exitosa de este trabajo que esperamos respondan a su apoyo desinteresado.

Lourdes Ortiz y Juan Bolívar



## ESQUEMA DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo.....	1
1. Antecedentes.....	3
1.1. Reseña Histórica.....	3
1.2. Constitución Legal.....	4
1.3. Misión.....	5
1.4. Visión.....	5
1.5. Valores Corporativos.....	6
1.6. Objetivos.....	7
1.7. Principios.....	8
1.8. Organigrama y Distribución de Responsabilidades.....	9
1.9. Servicios que Presta a la Ciudadanía.....	17
1.10. Beneficiarios.....	18
2. MARCO CONCEPTUAL	
2.1. Indicadores.....	19
2.1.1 Indicador de Eficiencia.....	21
2.1.2 Indicador de Eficacia.....	23
2.1.3 Indicador de Calidad.....	24
2.2. Importancia.....	25
2.3. Características.....	26
2.4. Como Construir.....	27
2.5. Bases de Medición.....	28
2.6. Sistemas de Indicadores.....	30
2.7. Cuadro de Mando Integral.....	31
3. DISEÑO DEL TRABAJO	
3.1. Análisis de la Situación Actual.....	35
3.2. Análisis de los Factores Internos y Externos (FODA).....	37
3.3. Identificación de Procesos.....	41



3.4.	Identificación de Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.....	44
3.5.	Identificación de Variables.....	46
3.6.	Relación de los Objetivos Estratégicos con las Perspectivas.....	50
3.7.	Cuadro de Mando Integral.....	51
3.8.	Obtención de Indicadores.....	54
4.	ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
4.1	Análisis de Satisfacción del Cliente.....	58
4.2	Propuesta Estratégica.....	67
	Conclusiones.....	71
	Recomendaciones.....	74
	Bibliografía.....	76
	Anexos	





## RESUMEN EJECUTIVO

La Educación constituye una base para el desarrollo económico y social de un país. Las metodologías empleadas, la calidad de enseñanza de los docentes que imparten sus conocimientos, la situación económico-política, la migración de los padres en busca de un futuro mejor y la atención que reciben los niños y adolescentes de su familia, influyen en la formación y crecimiento intelectual de los educandos.

“La educación en el Ecuador se encuentra en una situación dramática en la cual se encuentran variables como: analfabetismo, bajo nivel de escolaridad, mala calidad en la educación, repetición y abandono escolar”. (Viteri, 2006)

Si se quiere dar un cambio a estas falencias en la educación, es necesario invertir en infraestructura, materiales, calidad docente, mejorar los servicios educativos incluyendo capacitación y evaluación, crear espacios de reflexión en los padres para que incentiven a sus hijos a estudiar. Depende de la formación de los niños de hoy, el progreso y desarrollo tecnológico-académico y humano para el futuro de nuestro pueblo y del resto de países.

Una forma de evaluar el nivel de educación que están ofreciendo escuelas y colegios, se la puede realizar cuantitativamente, mediante indicadores que demuestren el grado de eficiencia, eficacia y calidad con que prestan los servicios las instituciones educativas.

El presente trabajo investigativo pretende analizar la situación académica en la que se encuentra la Unidad Educativa “San Francisco de Asís”, la aplicación de conocimientos en las aulas, a través del diseño y la aplicación de indicadores que evalúen la gestión que se está realizando, con el objetivo de proponer estrategias necesarias de mejora. Los indicadores obtenidos servirán además



para que se haga un seguimiento en la Unidad a futuro, generando así nuevas alternativas de control, susceptibles de cambio de acuerdo a las necesidades de la Institución.

En el primer capítulo se describe los antecedentes de la Unidad Educativa; constitución legal, evolución que ha tenido a lo largo del tiempo, los valores y principios, la misión, lo que pretende alcanzar de acuerdo a sus metas trazadas, descripción de responsabilidades y los beneficios que presta a la ciudadanía.

El segundo capítulo, define conceptos y teorías sobre los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad, entregando herramientas y variables útiles para construirlos. Además se hace una referencia sobre el cuadro de mando integral y las cuatro perspectivas que lo integran.

En el tercer capítulo, se realiza el diseño y la aplicación de los indicadores, en base a los objetivos estratégicos, misión, visión; previo análisis de la situación actual, un análisis de los factores internos y externos e identificación de productos y procesos.

En el cuarto capítulo se analiza el grado de satisfacción de los estudiantes, resultado de la aplicación de encuestas a estudiantes de bachillerato. Posteriormente a ello se plantea una propuesta estratégica en base a nuevos objetivos planteados.



# DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA "SAN FRANCISCO DE ASÍS" DE LA CIUDAD DE LOJA

## 1. Antecedentes.

Constitución y desarrollo de la Unidad Educativa "San Francisco de Asís", funcionamiento, y los factores que intervienen en la prestación de servicios educativos que brinda a los niños y jóvenes.

### 1.1. Reseña histórica.

La Orden Franciscana del Ecuador, que tiene como carisma la solidaridad con los sectores más desposeídos con menos acceso de beneficios sociales y económicos, emprendió obras para la promoción humana de caridad, ciencia y cultura. Cumpliendo esa finalidad; a partir del año 1979 el Padre Gerardo M. Vera Guardián de la comunidad franciscana en Loja, creó el Centro Artesanal "San Francisco de Asís", el mismo que funcionó por seis años, capacitando a más de trescientas mujeres en la rama de corte y confección.

Posteriormente, por la iniciativa del Padre Manuel Guerrero, y con la colaboración de los profesores del Centro Artesanal, consiguió del Ministerio de Educación, dirigida al Dr. Ernesto Albán Gómez, mediante decreto N° 3811 del 23 de mayo de 1984, la aprobación del Colegio "San Francisco de Asís", en la calidad de Fiscomisional, para el servicio y beneficio de los sectores pobres y con pocos recursos económicos que pertenecen a nuestra ciudad.



## 1.2. Constitución legal

Según decreto 3811, se inicio el primer curso de ciclo básico y funcionó a partir de octubre de 1984.

Mediante acuerdo N° 4490 del 17 de junio de 1988 entra en funcionamiento el primer curso de ciclo diversificado de bachillerato en ciencias, especialización químico biológicas, para el año lectivo 1988-1989.

El 09 de agosto de 1989, fue aprobado el primer curso de ciclo diversificado de bachillerato en técnico industrial, especialización electromecánica, para el año lectivo 1989-1990.

Ministerio de Educación, N° 001- DPEL- DT, autoriza el tercer curso de ciclo diversificado de bachillerato en ciencias, especialización químico biológicas, y el bachillerato en técnico industrial, especialización electromecánica, año lectivo 1990-1991.

A continuación se crea el jardín de infantes anexo al colegio fiscomisional "San Francisco de Asís", ubicada en las calles Imbabura 13-46 entre Bolívar y Bernardo Valdivieso, parroquia el Sagrario, Cantón y Provincia de Loja, año lectivo 1996-1997, régimen sierra, por contar con la infraestructura acondicionada pedagógicamente y personal docente capacitado.

La orden N° 1456 del 16 de noviembre de 1998, ratifica la autorización de funcionamiento de la unidad educativa "San Francisco de Asís", en la ciudad de Loja, cantón y provincia de Loja, con los niveles: pre primario, primario y medio, con los ciclo básico y diversificado, bachillerato en ciencias, especialización químico



biológicas, y el bachillerato en técnico industrial, especialización electromecánica, a partir del año 1997-1998, jornada matutina.

### 1.3. Misión.

La Unidad Educativa "San Francisco de Asís" forma estudiantes capaces y preocupados de la investigación científica, y deseosos de alcanzar la calidad educativa con un aprendizaje significativo.

Estudiantes que con la vivencia de valores humanos, cristianos, franciscanos, ecológicos, éticos, sociales, cívicos y familiares, sean verdaderos misioneros en la evangelización de la sociedad y la familia.

Estudiantes comprometidos en trabajar por la justicia, la paz y la integridad de la creación con la finalidad de ser agentes de cambio en la transformación de la sociedad ecuatoriana y el mundo.

Formamos al estudiante de manera integral, capaz de insertarse en la transformación del mundo. Luchando por una sociedad más justa, solidaria o humana; ofertando una educación de calidad, con recursos tecnológicos de punta y servicios educativos especializados dentro del ámbito educativo de su competencia.

### 1.4. Visión.

Nos esforzamos para que la Unidad Educativa "San Francisco de Asís" como integrante de la pastoral educativa de la comunidad franciscana, **alcance la formación integral de sus estudiantes, padres de familia y personal del plantel**, a fin de que sean



capaces de enfrentar los retos de la pos modernidad, la tecnología y la globalización; con sabiduría se esfuercen en la construcción de una sociedad más justa y equitativa, en la que no hayan excluidos y marginados.

Que como seres trascendentes, creados a imagen y semejanza de Dios, sean modelos de realización humana en base a su desarrollo espiritual, científico y técnico; que se comprometan a ser más creativos, fraternos, reflexivos y responsables de sus actos para que vayan alcanzando la perfectibilidad con el conocimiento pleno de sus derechos y obligaciones.

Entrega a la sociedad recursos humanos capacitados con aptitudes de liderazgo, creativas, productivas y humanísticas, con interés por la investigación científica y tecnológica, que se integren al mundo laboral y/o continúen sus estudios superiores, garantizando un futuro digno de respeto, útil a la familia y a la sociedad.

### **1.5. Valores Corporativos**

- El trabajo que realiza la comunidad Franciscana está enfocado en los alumnos y por ellos se esfuerza para alcanzar la excelencia en educación cristiana y académica.
- Promotora del desarrollo de niños y jóvenes libres e independientes.
- Promueve el respeto a la interculturalidad y promoción de la dignidad humana.



- Educación democrática, justa, personalizada y defensora de los recursos naturales y humanos.
- Comunicación armónica y oportuna, aplicando una disciplina libre y responsable.
- Apertura para el cambio que la nueva era de tecnología y mejoramiento exige.

#### **1.6. Objetivos**

- Concienciar, en la Unidad Educativa la necesidad de la integración familiar, rescatando la formación humana cristiana para su propio desarrollo y de la colectividad.
- Mejorar la comunicación respetándose a sí mismos y a los demás, en pos de crear un ambiente de armonía y trabajo.
- Cultivar e incentivar en los alumnos la práctica de valores humanos, cristianos, éticos y morales con el ejemplo de vida de San Francisco.
- Crear y aprovechar los recursos disponibles, para descubrir y potencializar las capacidades, las tareas del desarrollo del individuo, tendientes a mejorar el rendimiento académico-humanístico.
- Mejorar el nivel profesional de los docentes, a través del manejo de información actualizada referente a procesos de aula cuya finalidad será elevar el rendimiento académico de los educandos.



- Rescatar la identidad institucional–franciscana, fomentando el desarrollo del autoestima en todos los estamentos de la institución.
- Incentivar a los padres de familia para que apoyen el desarrollo espiritual, moral social y académico de los educandos, con el fin de lograr establecer una adecuada evolución de las personas, familia y sociedad.

### **1.7. Principios**

La Unidad Educativa "San Francisco de Asís" fundamenta la formación de sus estudiantes en los siguientes principios:

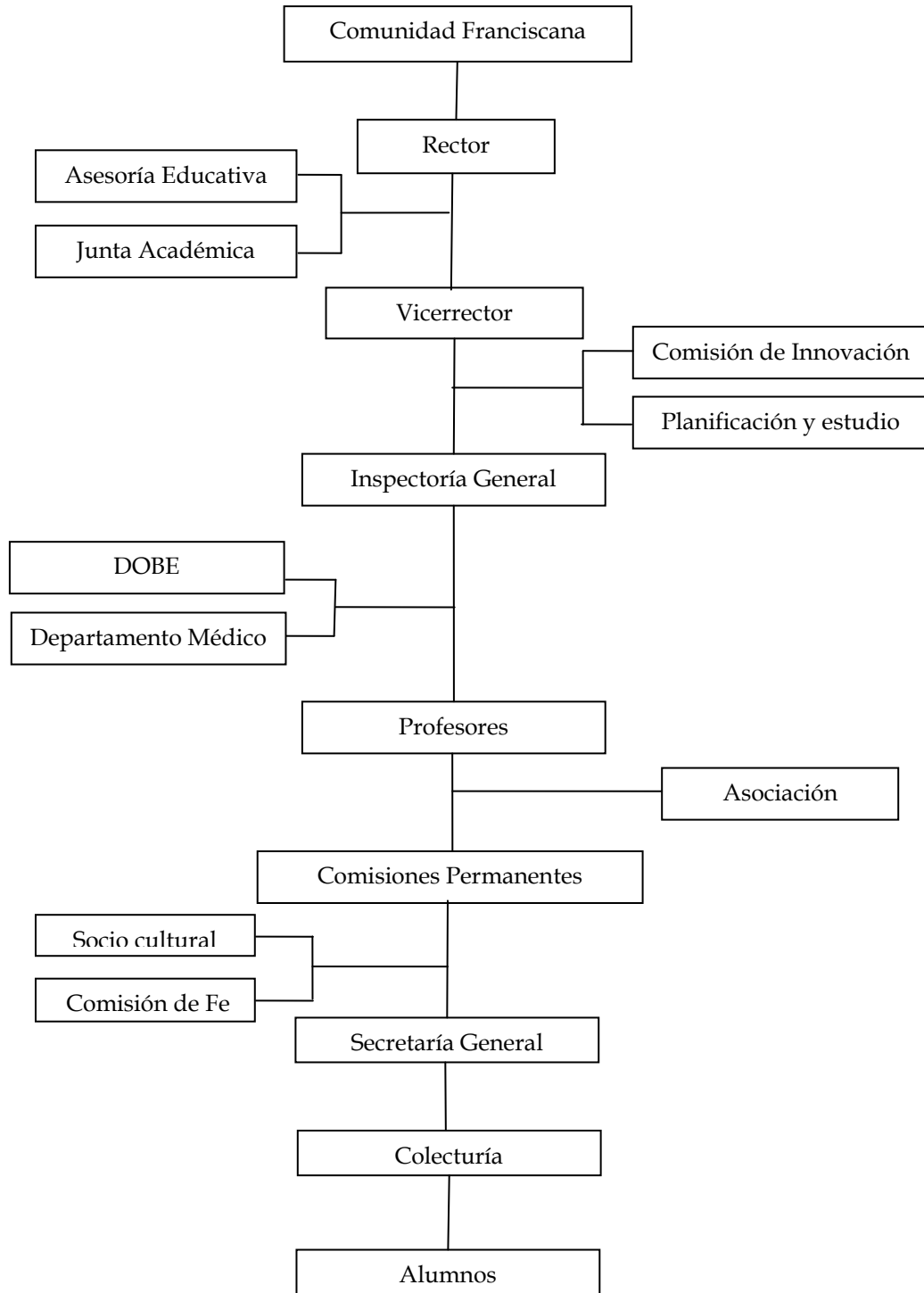
- Una formación holística, a la luz del evangelio, teniendo como modelo a Cristo y a San Francisco quién vivió para servir a los demás sin importar su raza o condición social.
- Una educación liberadora, creativa, crítica y activa, científica e integradora que reafirme los valores humanos, cristianos, franciscanos y académicos de los educandos.
- Una educación que enseñe a la comunidad educativa a enfrentar los retos de la tecnología y la globalización colaborando con el desarrollo de nuestra ciudad y país.
- Una educación que capacite a los estudiantes, para profesionalizarse en las universidades y proyectarse al servicio de sus semejantes.





### 1.8. Organigrama y distribución de responsabilidades.

Gráfico Nro. 1 Organigrama Estructural



ELABORACIÓN: LOS AUTORES (MODIFICACIÓN ORGANIGRAMA EXISTENTE)  
FUENTE: ORGANIGRAMA ELABORADO POR INSTITUCIÓN



La Unidad Educativa está apoyada en departamentos, que cumplen funciones y tienen responsabilidades a su cargo para colaborar con el Rector quién velará por que todos los estamentos de la institución cumplan con las leyes y obligaciones emanadas del Ministerio de Educación y autoridades, legítimamente constituidas, con la capacidad de descentralizar y delegar funciones a fin de optimizar el funcionamiento, atención y servicio a los estudiantes y padres de familia. Cada departamento cumple con las funciones:

#### **FUNCIONAL:**

- **Rectorado.**

El Rector, quién debe ser cristiano católico, con espíritu Mariano y Franciscano, el cual debe transmitir y participar los valores del evangelio; ser un verdadero líder, con excelentes relaciones humanas, paciente, comprensivo y solidario.

Su responsabilidad es tratar de solucionar los problemas en cuanto a: docentes, padres de familia y alumnos/as, supervisar y administrar el plantel educativo, en base a reformas impuestas por el estado o Ministerio de Educación, capacitándose constantemente sobre legislación educativa y otros temas necesarios, además tiene que intentar relacionarse con otras autoridades educativas para apoyar siempre la enseñanza con calidad orientados hacia la excelencia académica.

Deberá tener Título Profesional Docente o de Educación Media que le faculte ejercer legalmente tal función, con conocimiento de la Legislación Educativa y preocupación por



impulsar el prestigio del Plantel y el avance académico del estudiantado.

La autoridad en mención debe velar para que la Unidad Educativa mantenga su función formadora, como planificar, organizar con el departamento de la Fe, la formación cristiana y franciscana, promoviendo la superación académica del estudiantado, tendrá que elaborar los Contratos de Trabajo con el personal del Plantel previa selección y concurso de méritos, hacerlos legalizar en la Inspectoría de Trabajo de la ciudad de Loja.

Deberá además: facilitar la profesionalización y capacitación docente y administrativa, impulsar la elaboración de innovaciones curriculares, nuevos proyectos educativos, informando a la Dirección Provincial de Estudios sobre los resultados de su aplicación.

- **Vicerrectorado.**

Es la segunda autoridad del establecimiento y deberá ser Cristiano Católico con los mismos valores que el Rector, como paciente y solidario, con carisma suficiente y necesario para trabajar con alumnos/as, acreditando título como docente y especialización curricular, cumpliendo funciones como: guiar el sendero académico, logrando coordinar en todas las áreas, el mejoramiento académico, la capacitación y actualización profesional no solo en el personal docente, sino también en el administrativo.

Entre las funciones más importantes estará el de: colaborar estrechamente con el rector para el fiel cumplimiento del



proyecto educativo y plan operativo anual, exigiendo la presentación del mismo en oficinas y departamentos, presidir la junta de profesores de área, departamentos y comisiones permanentes, visitar oportunamente los salones de clases para animar el aprendizaje de los estudiantes y evaluar la eficiencia del profesor en el proceso de enseñanza, elaborar la agenda de actividades, cuadro organizativo y distributivo de trabajo y presentar al Concejo Directivo para su aprobación y publicación, elegir los campos de acción más convenientes para los estudiantes de segundo año de bachillerato y establecimiento, presentar el informe de actividades al rectorado.

- **Inspección General**

El Inspector, quién tiene mayor contacto con los estudiantes debe poseer excelentes relaciones humanas, paciente, tolerante, comprensivo y solidario, debido a que su función es ser un vínculo entre profesores, alumnos/as y padres de familia o representantes.

Para poder exigir que el alumnado cumpla con sus deberes y obligaciones, el Inspector debe ser un ejemplo a seguir impartiendo la responsabilidad y puntualidad, con equilibrio emocional, mando, autoridad, y puesto que es el tutor de los estudiantes, debe conocer sobre legislación, psicología y estar siempre dispuesto a escuchar sugerencias y de ser necesario cambiar actitudes o conductas que no sean correctas.

Las responsabilidades que tiene a su cargo el Inspector general son: participar en la elaboración y ejecución del



proyecto educativo y plan institucional anual; laborar 8 horas al día, planificar reuniones con autoridades para solucionar problemas disciplinarios de los estudiantes, controlar la higiene y correcta presentación de los estudiantes, controlar el ingreso y salida de los estudiantes.

- **Departamento de la Fe.**

El Departamento de Educación para la Fe es de excepcional importancia para la orientación católica de la comunidad educativa y está integrado con el Director Espiritual, El Vicerrector, Profesores de Cultura Religiosa, Coordinador del Departamento de Orientación Vocacional y un Profesor sugerido por el Presidente del Departamento.

Entre las funciones a desempeñar: elaborar el plan operativo anual, planificar, ejecutar y evaluar al término de cada período escolar la aplicación de programas de formación religiosa, programar convivencias para estudiantes, padres de familia y los retiros espirituales para el personal del Plantel, organizar la pastoral sacramental de la primera comunión y confirmación de los estudiantes, y de ser necesario el matrimonio eclesiástico de padres de familia; presentar el informe de actividades al rectorado.

- **Secretaría**

La persona destinada a cumplir esta función deben poseer excelentes relaciones humanas, carisma para atención en general y desempeñarse con la mayor eficiencia en el cumplimiento de sus funciones, sentirse identificados con la filosofía del centro educativo y será nombrada por el Rector



previo estricto concurso de méritos con la acreditación del título profesional.

Tendrá que cumplir las responsabilidades de: elaborar el plan operativo anual, ser puntual, laborar 8 horas diarias, comunicar por escrito y con 48 horas de anticipación las reuniones convocadas por las autoridades de la institución, realizar y enviar oficios y comunicaciones a establecimientos educativos para las participaciones en los concursos a nivel de básica y bachillerato, entregar inventarios actualizados de bienes y enseres que se han entregado al departamento, guardar el secreto y privacidad profesional que demanda su función específica, presentar el Informe de actividades al rectorado.

- **Colecturía.**

La persona que desempeñará este cargo será nombrado por el Rector previo concurso de méritos y será un profesional de la rama contable, conocedor de las leyes y normas, deben ser leales, respetuosos y dar excelente atención al que requiera de sus servicios.

Los deberes que tendrá a su cargo será: elaborar el plan operativo anual, asistir puntualmente y 8 horas diarias, exigir el pago de pensiones a los padres de familia de los estudiantes, elaborar roles de pagos y cancelar puntualmente sus haberes al personal del Plantel, con el visto bueno del Rector, proveer de lo necesario a las oficinas, departamentos y profesores del plantel, previa autorización del Rector con la firma de actas de entrega recepción, elaborar puntualmente las planillas del IESS para el pago mensual de aportes



patronales, depositar diariamente en el banco los fondos recaudados por conceptos de pensiones y otros ingresos, archivando debidamente estos recibos y demás documentos de gastos e ingresos, descontar en los roles de pagos los préstamos al IESS, anticipos y descuentos por atrasos, multas y horas no laboradas, presentar el Informe de actividades al rectorado.

### **ESTRUCTURAL:**

- **DOBE (Departamento de orientación y bienestar estudiantil).**

Será un profesional, con valores humanos, éticos y morales que contribuya al bienestar y progreso estudiantil, en especial de los estudiantes que más conflictos presenten.

Cumplirá con: elaboración del plan operativo anual, asistir puntualmente y de acuerdo a los horarios preestablecidos, investigar y descubrir las aptitudes y necesidades de los estudiantes con un seguimiento continuo, organizar la ficha individual de los estudiantes y valorar periódicamente los datos obtenidos, promover los servicios que ofrece la Institución a través de este departamento.

Y entre sus actividades está en atender a estudiantes que tengan problemas de bajo rendimiento académico, motivos conductuales, problemas socio económicos y sociales (causas de migración en la mayoría de casos), luego se brindan terapias y se trabajan con fundaciones para ayudar a los estudiantes que necesiten comida, atención médica, etc.



- **Comisión de Innovaciones curriculares.**

Este departamento tiene poco tiempo de funcionamiento y fue creado para evaluar las diferentes actividades académicas para orientarlas al cambio como: implementación de acciones, y si es necesario crear o diseñar proyectos que son indispensables para el funcionamiento del Centro Educativo.

Las personas dispuestas para desempeñarse en este departamento, debe poseer las mejores aptitudes y relaciones humanas para aportar con el crecimiento del centro educativo, cumpliendo sus responsabilidades dentro de este departamento y además ejercen la docencia dentro de la misma institución.

- **Departamento Médico.**

Este Departamento ha sido creado con la finalidad de brindar un mejor servicio a los estudiantes y por la preocupación sobre la salud y bienestar de los mismos, además para atender debidamente en casos de emergencia en la Institución.

Las responsabilidades a su cargo son: elaborar un plan operativo anual; asistir puntualmente de acuerdo a los horarios establecidos por las autoridades del Plantel, presentar al Vicerrectorado la planificación de las actividades que van a realizar con los estudiantes durante cada período del año escolar, presentar al Rectorado la proforma de medicamentos, materiales e insumos necesarios para el funcionamiento del departamento, llevar la historia clínica de los estudiantes y extender el debido certificado médico a los





estudiantes que deben ser exonerados de ejercicios físicos o que necesitan reposo temporal, coordinar con las autoridades del Plantel las acciones relacionadas con la prevención y mejoramiento de la salud higiene y seguridad, acompañar a Centros Médicos a los estudiantes que han sufrido accidentes y que no pueden ser auxiliados en el Departamento Médico del Plantel, sugerir los alimentos que deben extenderse en los bares escolares, presentar el informe de actividades al rectorado.

#### **1.9. Servicios que presta a la ciudadanía**

- Servicios académicos: Pre primario, primario y medio, ciclo básico y diversificado.
- Aulas de computo para práctica de los alumnos
- Consultorio Médico, para brindar atención preventiva y necesaria al alumnado y profesores.
- Biblioteca con materiales de consulta y computadoras para acceso a consultas.
- Laboratorios y talleres para realizar las prácticas, tomando en cuenta la especialidad.
- Espacio recreativo, con canchas deportivas y bar a disposición del estudiantado y profesores.



### **1.10. Beneficiarios**

La población estudiantil de la Unidad pertenece a sectores urbano y rurales de diversos tipos de status económicos, y, dado su carácter de fisco misional, no existen muchas exigencias económicas, porque la finalidad de la institución no es lucrar sino servir, apoyando al desarrollo socio-educativo del país para que los futuros jóvenes y señoritas se puedan desenvolver en el campo social y productivo con un alto nivel científico-tecnológico a fin de elevar su calidad de vida.

Los niños y jóvenes que pertenecen a nuestra institución son:

- Estudiantes que viven y soportan difíciles condiciones de vida a diferencia de otros que poseen adecuada posición económica. (La Unidad trata a todos igualmente independientemente de condiciones sociales, razas entre otros, aplicando las reglas de manera general y dependiendo al desenvolvimiento dentro del plantel.
- Algunos estudiantes viven en familias sumamente numerosas.
- Estudiantes que tienen a sus padres en el exterior, algunos de ellos con menos motivaciones para el estudio y disciplina, aspectos que la institución trata de mejorar.



## **2. MARCO CONCEPTUAL**

Los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad para una comprensión de su significado, así como de su importancia, características y los métodos considerados por algunos autores en la construcción adecuada de cada uno de ellos, que se los realiza en base a los objetivos planteados por la institución. Estas y otras expectativas se irán describiendo durante el desarrollo del capítulo.

### **2.1. Indicadores.**

El Indicador es creado por la incertidumbre sobre la gestión realizada, especialmente para utilizarlo como herramienta de base medible, demostrando lo que realmente sucede para satisfacer un interés particular ya sea de personas que han invertido esperando resultados positivos a corto y largo plazo o de entidades que se han creado con el propósito de servir.

Se lo identifica de entre variables para obtener datos reales, verificables y comparables mismos que deben ser medibles para otros sectores de iguales características acoplándose a las demás que no guarden relación alguna.

Ahora los indicadores que han de ser orientados al ámbito educativo, son medibles, enfocándose no solo a la gestión y administración sino a los resultados educativos obtenidos en relación a los objetivos planteados previamente, tomando en cuenta los avances tecnológicos que se encuentran afectando de forma positiva o negativa para quienes se resisten al cambio.



Este valor identificado debe ser relevante a lo largo del proceso tanto de diseño, aplicación, seguimiento, evaluación y comparación posterior.

Los indicadores deben reflejar correctamente como se encuentra la actividad considerada a evaluar, y siendo nuestro interés el sector educativo, debemos priorizar resultados comprensibles, para esto se deberá realizar no solo un indicador porque no abarcaría todo el entorno a evaluar, sino más bien consideraríamos un conjunto de indicadores en el cual se involucre todos los aspectos considerados importantes y que para el análisis global se complementen y permitan conocer lo que realmente nos interesa.

Los indicadores se convierten en un instrumento y punto de partida cuando presenta sus resultados, señalan las falencias, dando paso a la solución de problemas detectados, pues establecen hasta que se ha logrado los objetivos preestablecidos.

Pueden presentar cifras directas e indirectas según sea la facilidad para la obtención de datos y si estos han sido cuantificables o no, esto puede darse según los objetivos institucionales que a veces se convierten en idealistas más no concretos. Además se convierten en una alternativa que permite ver lo que a simple vista no se ha logrado controlar.

Constituyen un componente elemental del cual parte todo el proceso de formulación presupuestaria, por que tienen por objetivo construir una base de datos, para cuantificar dentro de un futuro determinado la relación existente, entre lo que se necesita obtener y lo que realmente se logrará, estos indicadores resultan fundamentales durante todo el proceso de la evaluación de la gestión presupuestaria, Son de mucha importancia, puesto que



ayuda a determinar el grado de cumplimiento de las metas comprometidas por las instituciones.

Las variables que forman parte del sistema de indicadores se las debe formar luego de las observaciones realizadas, tomando en cuenta las partes más críticas, que a juicio del observador serán objeto de evaluación, para esto se deberá revisar minuciosamente lo que no se ve a primera vista como punto débil, ya que en primera instancia se pudo pasar por alto deficiencias que pueden perjudicar el desarrollo de la institución. Para que resulte exitoso el sistema de indicadores se debe analizar algunos factores sobre la información como por ejemplo; que sea oportuna, exacta, útil, ligados a los objetivos corporativos con estandarización en su definición y calculo, presentados en formatos sencillos entendibles para la persona que lea, unido al sistema de evaluación y compensación.

### **1.1.1 Indicador de Eficiencia**

Es la relación óptima entre el bien producido o el servicio prestado y los materiales utilizados para lograr los objetivos planteados, de tal forma que satisfagan lo máximo posible en forma cuantitativa o cualitativa las necesidades humanas. Además podemos decir que es la capacidad para lograr un propósito determinado.

El buen uso de los recursos para lograr un menor gasto materiales o humanos con resultados satisfactorios para la empresa consiguiendo la realización de lo planificado con los recursos que se posee para lograrlo.



Se lo mide en relación de los esfuerzos contra los resultados obtenidos, ya que en menores gastos de los recursos o mínimos esfuerzos con mayores resultados, se genera mayor eficiencia.

Para evaluar la eficiencia de personas y procesos se involucran los factores de costo y tiempo que se ha invertido con el fin de determinar el efecto de dicha inversión, incluso se puede buscar y escoger entre las alternativas que puedan dar mejores beneficios, así podemos decir que se realizar correctamente todo, para obtener resultados más competitivos.

La producción de estos bienes o servicios realizados con eficiencia, utilizando el menor costo social posible, es más valorada por todos, es decir es la consecuencia de los resultados obtenidos y el costo real de los recursos empleados, ya que se puede comparar con los resultados que han entregado otras empresas o personas que al igual han empleado la misma cantidad de recursos, especialmente en empresas del sector público haciendo diferencia entre el trabajo en pos de contribuir al desarrollo económico y el trabajo estático que ocasiona pérdidas y gastos al Estado.

Por último podemos decir que es hacer bien las cosas, se trata de obtener mayores resultados de acuerdo a la inversión de recursos y trabajo con el fin de alcanzar las metas para mejorar, proyectarse a largo plazo, mejorando las utilidades de la empresa y además puede contribuir para el desarrollo y engrandecimiento personal de los individuos,



y de la sociedad en general, aprovechando al máximo nuestras capacidades.

### **1.1.2 Indicador de Eficacia**

Es el grado de cumplimiento de los objetivos alcanzados en una empresa o institución, de acuerdo a los resultados de productos obtenidos, sin tomar en cuenta el costo incurrido para generarlos.

La eficacia se mide según el grado de satisfacción del cliente ya que no es suficiente si el producto o servicio es el mejor producido con el menor tiempo, al mejor costo y con la mejor calidad si no logra un verdadero impacto en el mercado.

Para alcanzar la eficacia es necesario analizar oportunamente los objetivos organizacionales, priorizando las tareas que pueden ayudar al mejor y rápido cumplimiento.

Podemos decir además que la eficacia es producir lo que realmente tiene valor por tanto ser eficaz es más oportuno que ser eficiente para no agotar esfuerzos que luego no tengan valor, por ejemplo si produzco algo con la mejor calidad y al menor tiempo, es eficiente, pero si este producto no impacta al cliente y no es valorado por el mercado no es eficaz.

Sin embargo la eficiencia y eficacia se complementan porque la eficiencia se mide en base al alcance de sus



resultados de acuerdo a los recursos materiales y humanos disponibles y la eficacia se la detecta de acuerdo a los objetivos alcanzados haciendo las cosas debidas.

En la eficacia se detectan dos indicadores frecuentes:

- El Indicador que mide el impacto deseado por la actividad que se ha realizado, es decir si se alcanzan las metas específicas planteadas, como objetivos de diferentes gobiernos en contra de la pobreza violencia o mejorar salud y educación (porcentaje de impacto al haber aplicado)
- Indicador que provee los datos sobre los productos y servicios realizados, permitiendo así una base de medición en cantidades reales de los productos que se han obtenido (Volumen físico de fabricación).

### **1.1.3 Indicador de Calidad**

Es la capacidad que tiene una empresa para cumplir las peticiones y cubrir las necesidades de los clientes, que son quienes permiten el funcionamiento y desarrollo de la misma.

Implica una serie de requisitos como oportunidad, facilidad de adquisición, puntualidad entre otros factores, que esperan los usuarios para convertirse en fieles consumidores del producto o servicio adquirido.

El Indicador de calidad entrega información; primero en cuanto se refiere a descripción del producto sobre sus





beneficios y características con especificaciones de uso y el segundo sobre la satisfacción de las necesidades y expectativas requeridas por los clientes al ofertar productos o servicios.

## **2.2. Importancia**

El interés por construir indicadores se origina en la necesidad de calcular tanto la gestión como los procesos y resultados obtenidos, constituyendo un pilar fundamental como base de evaluación.

Al momento de aplicar los indicadores se puede saber lo que realmente pasa dentro de la empresa y debido a que la evaluación es continua, los cambios que van sucediendo a través del tiempo se ajustan a los indicadores antes diseñados.

Permite además la observación minuciosa de las actividades realizadas ya sea siguiendo un plan específico o de forma creativa y así realizar acertadas correcciones si fuesen necesarias, dando paso al progreso oportuno de la empresa.

Tienen importancia para la gerencia ya que sirven como herramienta para la toma de decisiones y contribuyen con la evolución de distintos tipos de proyectos para el desarrollo económico y social.

A través de los indicadores nos informamos sobre la eficacia, eficiencia y calidad, puesto que mide el porcentaje de acuerdo a la aceptación o huella que ha tenido el producto y constituye un aporte para la mejora continua de la empresa; si no evaluamos los resultados a través de la medición, no se podría saber como



controlar la gestión realizada, más bien en relación a lo que ya se ha evaluado se puede tener una mejor visión de lo que necesita un cambio, consecuencia de esto es el mejoramiento del manejo operativo y productivo.

### **2.3. Características**

Los Indicadores son variables que manejan y detectan la diferencia de lo real y de lo planteado, ayudando a proponer alternativas de mejoramiento. Los indicadores son cuantitativos es decir evalúan las entradas y salidas, pero en el ámbito educativo los indicadores se tornan cualitativos por la naturaleza de su actividad, lo cual podría ser una ventaja porque permite recabar información que presenta las siguientes características:

- Una característica de los indicadores consiste en que son medibles, por entregar información cuantitativa.
- La importancia que poseen para la gerencia.
- Los indicadores se caracterizan por su transparencia ya que no intentan satisfacer necesidades individuales, se preocupan aportar a toda la institución.
- Son de fácil comprensión, ya que son elaborados para todo tipo de usuario.
- Son realizados sin necesidad de incurrir en gastos mayores, con gran brevedad.



## 2.4. Como construir

Entre los criterios que se debe tomar en cuenta para construir indicadores están la capacidad para medir lo que se requiere, analizando los aspectos cuantitativos y cualitativos de los factores relevantes que se pretende medir. Entre las alternativas para construir indicadores tenemos:

- Detectar la misión, visión, y objetivos estratégicos de los procesos, elaborando un programa bien estructurado, planificado, con datos relevantes encontrados.
- Identificar las palabras desconocidas claves y selección de cada una de las variables e identificar productos y objetos.
- Buscar el significado de cada palabra encontrada que resulte desconocida, formando un criterio a evaluar e identificar dimensiones y ámbito de aplicación.
- Relacionar los significados de cada palabra clave incluyendo las variables y estructurar las fórmulas correspondientes a aplicar de acuerdo a su expresión.
- Colocar las fórmulas a aplicar de acuerdo a cada una de las cuatro perspectivas (financiamiento, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento). Relacionar cada objetivo de forma ordenada y sistemática en el cuadro de Mando Integral.
- Establecer responsabilidades organizacionales y personas responsables de cada área de la institución.



- Recopilación de la información que se necesita, para la correcta aplicación de los indicadores.
- Aplicación de las fórmulas con datos cuantitativos o cualitativos en el cuadro correspondiente.
- Analizar los resultados obtenidos para comunicar e informar los resultados y recomendaciones desde el punto de vista del trabajo realizado.
- Elaborar una propuesta estratégica que permita a la gerencia tener una mejor herramienta de gestión.

El esquema presentado no es igual para cada caso, más bien necesita de adaptación de acuerdo a la empresa, pero lo que se debe tomar en cuenta siempre para elegir las variables y diseñar los indicadores es conocer claramente los objetivos que persigue la institución para tener una visión clara y concreta, con ello se facilitarían la obtención de los mismos.

## **2.5. Bases de medición**

La medición constituye una serie de pasos para la recolección de datos, que luego se integrarán durante el proceso de correcciones y análisis.

Para garantizar la presentación de los datos, es necesario que en el proceso de medición exista un equilibrio y control, tratando de que sobresalgan exitosos los objetivos que la institución persigue, desechando cualquier tipo de interés individual de una o más personas que con el fin de obtener beneficio propio pueda manipular la información a su conveniencia.



Las mediciones, deben ser entendibles para cualquier tipo de usuario, reuniendo las siguientes cualidades:

- La Pertinencia, que resalta la importancia que tiene la medición realizada en cualquier sección de la empresa y sobre un número inmenso de características o situaciones encontradas, verificando la viabilidad y utilización de cada unidad medible.

La medición debe estar sujeta a revisión continua, con referencia a las situaciones más importantes, con el objeto de verificar si sigue siendo necesario seguir tomando en cuenta como fue en primera instancia o si de acuerdo a las correcciones realizadas ya perdió su relevancia y otra variable de menor rango se convirtió en principal, para centrarse en las que requieran mayor disponibilidad de espacio y tiempo.

- **Precisión**, que toma como referencia al grado en que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud que queremos analizar o corroborar<sup>1</sup>, lo que realmente importa es conocer los procedimientos y los resultados que se está obteniendo.
- El objetivo de la medición es el conocimiento de todos los procesos dentro de la institución, para corregir oportunamente los procedimientos, eliminar incidentes que eviten cumplir con las metas y se salga de control lejos de los límites de lo tolerable o para que no se de esto procesar bien la información.

---

<sup>1</sup> Validación de un sistema de indicadores para medir el desempeño de Holguín, disponible en línea:  
<http://www.monografias.com/trabajos15/valoracion/valoracion.shtml>



- La confiabilidad, se encuentra estrechamente relacionado con la pertinencia y oportunidad, orientada a el manejo continuo porque no se trata de ponerlo en práctica por una vez, más bien se lo debe hacer de forma repetitiva para obtener buenos resultados, realizando la medición en cada período si se trata de obtener los mejores resultados y mejorar las decisiones gerenciales.
  
- Una cualidad muy importante es la economía porque siempre se debe cuidar la utilización de recursos empleados para realizar la medición, sobre las decisiones tomadas en base a los resultados obtenidos, es decir si se han generado beneficios partiendo de los gastos incurridos y soportados por la institución. Es difícil la cuantificación en algunas ocasiones puesto que los resultados, conclusiones y recomendaciones son intangibles y por el contrario se hace fácil definir los gastos debido a que son físicos para la empresa, se podría relacionar en el largo plazo cuando las decisiones en base a la aplicación de indicadores y dar una diferencia correcta entre los beneficios y los gastos.

## **2.6. Sistemas de Indicadores**

Como lo hemos dicho anteriormente un indicador no puede ser usado de forma aislada, ya que no se podría evaluar adecuadamente lo necesario, pero si se elabora uno o más indicadores para cada objetivo estratégico se complementarían entre todos considerándolos en forma simultánea para obtener una visión completa del funcionamiento de la empresa.



Un Sistema de Indicadores es importante porque permite visualizar los errores y los aciertos en área que conforma la empresa, se debe tomar en cuenta también que el diseño de un sistema de indicadores no debe excederse y en lugar de ayudar a evaluar positivamente, podría convertirse en obstáculo para el análisis en conjunto y entorpecer el trabajo realizado; debido a esto se podría diseñar un sistema de indicadores coherente y moderado que permita los resultados óptimos.

Para el diseño de esta serie de indicadores se tiene que analizar previamente cada situación crítica e identificar los puntos más débiles, permitiendo formular acertadamente los puntos a evaluar y un método eficiente podría ser realizando una Matriz FODA en el cual constan factores internos y externos como; Fortalezas, Oportunidades, Destrezas y Amenazas que sufre actualmente la empresa y que servirá como apoyo para el conocimiento debido de la posición en la que encontramos a la entidad a evaluar.

## **2.7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Es una herramienta que recoge en forma ordenada la información más importante de la gestión, orientado a facilitar el monitoreo continuo formando un conjunto seleccionado de indicadores que entregan información valiosa y de apoyo.

El Cuadro de Mando Integral es el que recoge un conjunto de indicadores expresados en base a los objetivos y metas que además ayuda a la mejora de decisiones obteniendo resultados a corto y largo plazo.



Robert Kaplan y David Norton, presentan cuatro perspectivas para alcanzar la visión estratégica de la empresa:

- a) La perspectiva financiera es de interés para socios, accionistas y propietarios en cuanto se refiere a la maximización de utilidades, incremento del valor de acciones en el mercado. Se vincula a objetivos refiriéndose a la rentabilidad, ingresos, gastos, rendimiento y retorno sobre capital invertido y el grado de crecimiento de las ventas. Permitiendo establecer el costo de oportunidad y la mejor forma de aprovechar los recursos financieros disponibles o de fácil acceso como bienes, donaciones, inversiones y préstamos, enfocándose además en base a los objetivos institucionales tomando en cuenta a clientes, procesos internos y crecimiento esperado para asegurar buenos resultados económicos.

Ahora, tomando en cuenta que nuestro campo de aplicación es una entidad fiscomisional, es decir que sobrevive con el apoyo del Gobierno y el aporte económico de los beneficiarios, entonces concluimos que el objetivo principal de la misma no es la maximización de utilidades sino más bien el enfoque es de servicio a sus beneficiarios.

- b) La perspectiva del cliente que analiza a los usuarios del bien o servicio ofrecido y lo que se refiere a la satisfacción en cuanto a calidad, puntualidad en entrega, precio, prestigio, así como la fidelidad porque esto repercute en los ingresos por explotación obteniendo puntos críticos a evaluar, determinar fallas y permitir una mejor competitividad, diferenciación y mejor captación de clientes con el fin de alcanzar la visión de la empresa.





- c) La perspectiva de procesos internos, que abarca toda la cadena productiva, es decir consiste en analizar debilidades y destrezas en cada área o departamento de la cual el producto o servicio depende, en forma especial del área pedagógica que es nuestro caso, para la prestación de servicios exitosa, detectando fallas que serán medibles para innovación y cambios que realizará la gestión. De ser necesario eliminar procesos que producen cuellos de botella ocasionando pérdidas a corto y largo plazo y deteriorando el prestigio de la empresa. Por último permite establecer estrategias (en base a los resultados) y alcanzar la excelencia necesaria para satisfacer al cliente.
  
- d) La perspectiva de formación y crecimiento, que tiene que ver con los procesos internos de mejora continua como; capacitación permanente a personal para desarrollo de destrezas e innovación tecnológica, además a la compensación proporcional en relación a las funciones desempeñadas con el fin de incentivar a los trabajadores haciendo que se identifiquen con los objetivos planteados por la empresa como instrumento importante para el crecimiento de todos.

Los indicadores seleccionados ayudan a evaluar periódicamente y dar seguimiento a las variables que es de interés para la empresa. Cabe recalcar que los indicadores escogidos son de vital importancia ya que determinarán el éxito o fracaso de la empresa.

Aunque el Cuadro de Mando integral se originó con destino a empresas privadas, ha evolucionado convirtiéndose en una base para evaluación en entidades gubernamentales o mixtas, adaptándose a las necesidades de cada organización. Para la



construcción del CMI se debe tomar en cuenta la cantidad y diversidad de usuarios que tendrán acceso, por esto deberá mantener coherencia para cada persona que lo utilizará, convirtiéndose en un instrumento útil como:

- Ayuda a tomar decisiones oportunamente, permitiendo el planteamiento de nuevas estrategias.
- Contribuye a una mejor comunicación en dos direcciones (ascendente y descendente).
- Hace posible una alineación departamental permitiendo una visión conjunta de problemas y alternativas para solucionar los errores.
- Facilita el conocimiento de la organización, fomentando transparencia tanto interna como externa.



### **3. DISEÑO DEL TRABAJO**

La formulación y aplicación de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad en el Cuadro de Mando Integral; previo un análisis de misión, visión y objetivos estratégicos.

#### **3.1. Análisis de la situación actual.**

Las actuales autoridades de la unidad educativa "San Francisco de Asís" en su preocupación por mejorar la prestación de servicios académicos, ha optado por crear una comisión que analice los procesos de la Unidad, para con ello diseñar nuevas metodologías curriculares que generen el cambio, encaminados a lograr nuevos perfiles en los bachilleres y ofrecer a los estudiantes en general una formación académica completa humana y técnico-científica para optimizar la función para la cual ha sido creada. Estos cambios se dan lugar debido a que ha tomado recientemente la dirección de la institución educativa, el Hno. Ángel Cuenca (Comunidad Franciscana), quién ha sido nombrado como Rector desde el 07 de noviembre del 2007.

La Comunidad franciscana está integrada por religiosos, directivos, administrativos, profesores, alumnos/as, padres de familia y personal de servicio. El interés principal de las autoridades es impartir la enseñanza valorando sobre todo el amor, además de preocuparse por la educación de calidad en el aspecto moral y académico; siendo este último nuestro principal interés como objeto de estudio, el mismo que se analizará en base a diferentes parámetros que serán diseñados en el desarrollo de nuestra investigación.



Pensamos que es necesario resaltar que siendo un centro ficomisional, depende en un mayor porcentaje del presupuesto que le otorga el estado, y es atendido en ciertas necesidades pero descuidado en su gran mayoría, por no considerarse como indispensables, pero que a largo plazo resultan ser perjudiciales para los estudiantes que son los beneficiados por los servicios académicos.

Al tener como ingreso anual \$ 65.000 dólares que le otorga el estado, la institución se autofinancia con la colaboración por parte de los padres o representantes de los alumnos/as, con un valor de \$10.00 dólares mensuales, previa autorización de la Dirección de Educación.

En cuanto a la infraestructura física de la unidad educativa, tiene 24 años de construcción, recibiendo mantenimiento anual y se encuentra ubicada en el centro de la Ciudad de Loja, provincia de Loja, en las calles Imbabura 13-46 entre Bernardo Valdivieso y Bolívar junto al convento de la comunidad Franciscana.

La institución cuenta con 5 pisos, las cuales se han distribuido en; 36 aulas (todas ocupadas y funcionando normalmente), departamentos (mencionados en el puntos 4.1.1), además tiene 2 laboratorios de computación (con un total de 20 computadoras), 1 biblioteca (con 6 computadoras para que los estudiantes realicen consultas con capacidad para 30 alumnos), 1 sala para audiovisuales (con infocus, computadoras y proyectores que se la utiliza para eventos), 2 salones para conferencias, un laboratorio de química y biología, 1 laboratorio de física, 1 laboratorio de mecanografía, 1 taller de mecánica (para alumnos de bachillerato), 1 taller de mecánica (para optativas alumnos; de 8º, 9º, y 10º año), 1 taller de electricidad, 1 museo de Ciencias, un auditorio, una sala de



profesores, 1 sala de actos, baterías higiénicas en cada planta con un total de 45, 1 cancha deportiva ubicada en el centro del establecimiento la cual esta subdividida en 2 que son de uso múltiple (básquet e indor) y 1 bar.

En lo que se refiere a recursos humanos, la unidad educativa cuenta con 56 profesores de planta y 20 docentes contratados, autoridades titulares, personal administrativo, 1 médico, 1 bibliotecario, 1 Trabajador Social, 4 personas de servicios varios. El número de estudiantes que se han matriculado en el presente período es de 32 alumnos por aula en promedio.

El presupuesto con el que financia su gestión depende de; presupuesto del centro educativo (se envía al Estado para que lo apruebe y otorgue el financiamiento), donaciones de la comunidad franciscana y por último de los recursos provenientes de autogestión.

### **3.2. Análisis de los factores internos y externos (FODA)**

Tomando como referencia algunos puntos de investigación mediante observación y datos entregados por el colegio, realizaremos un análisis en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se generan en el interior y/o en el medio en el cual se desenvuelve la unidad educativa "San Francisco de Asís".



Cuadro Nro. 1 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Colegio con carácter de fiscomisional sobre lo que fue el centro artesanal "San Francisco de Asís"</li><li>• El interés por parte de autoridades en mejorar los servicios y la calidad educacional.</li><li>• La educación que brinda el centro está orientado hacia un estrato social popular, ya que fue creado para servir y no para lucrar.</li><li>• Busca implantar nuevas o mejores tecnologías y modernización para los departamentos.</li><li>• Apertura hacia todos los miembros que integran la unidad que intenten dar sugerencias o soluciones posibles para crear nuevas corrientes curriculares.</li><li>• Estructuración de comisiones para realizar proyectos e investigaciones y complementar la gestión empresarial.</li><li>• Presupuesto con financiamiento del estado, autogestión y donaciones.</li><li>• Junto con la enseñanza educativa se imparte formación humanística y religiosa.</li><li>• Participación por parte de docentes y estudiantes en eventos culturales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La inexistencia de un proyecto educativo a nivel institucional.</li><li>• No hay un programa que permita la evaluación al personal docente, directivos administrativos; es decir a todo el centro en su conjunto.</li><li>• No cuenta con un marco legal o reglamento interno para guiar sus actividades diarias.</li><li>• Falta de iniciativa por parte de profesores para generar cambios y proponer alternativas de diseño curricular.</li><li>• Pocas alternativas de elegir especialidades para estudiantes de bachillerato.</li><li>• La enseñanza se ha convertido en tradicionalista.</li><li>• No se entrega a los alumnos/as nuevas metodologías para mejorar los hábitos de estudio.</li><li>• No existe recursos para apoyar la capacitación del personal.</li><li>• Biblioteca desactualizada, con reducido espacio físico.</li><li>• Falta de orientador o psicólogo para que apoye con la asistencia oportuna de los problemas estudiantiles.</li></ul>



<p>y deportivos dentro del centro y en competencias interinstitucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de incentivos para premiar/ estimular el esfuerzo académico y socio-cultural de estudiantes.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de un departamento para la planificación curricular y así poder generar proyecto educativo, mediante el reajuste de otros programas curriculares o tratar de acceder a ofertas educativas.</li><li>• Elaboración de metodologías que den paso a la evaluación continua institucional.</li><li>• Tomar como referencia el reglamento internos de otros colegios Franciscanos, modificarlo adaptándolo a este centro educativo y aplicarlo con el fin de tener un mayor control disciplinario, fortaleciendo el desarrollo institucional.</li><li>• Renovar la oferta educativa a nivel de bachillerato en relación a las necesidades existentes.</li><li>• Crear nuevos sistemas de enseñanza en base a capacitaciones o cursos de enseñanza actualizada.</li><li>• Búsqueda y gestión para acceder a financiamientos y becas mediante ONG para capacitación del personal docente o mediante el gobierno central para que conceda partidas extrapresupuestarias; además presupuestos para la implementación de la biblioteca con</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Imposición de nuevas reformas educativas, que perjudiquen el normal funcionamiento del centro educativo.</li><li>• Los continuos cambios tecnológicos pueden dejar en desventaja la enseñanza educativa.</li><li>• El descuido educacional y disciplinario por parte de los alumnos debido a diversos factores como; incomprensión en las familias, malas amistades, enamoramiento, etc.</li><li>• Desinterés de los docentes para comprometerse en los cambios y por mejorar la práctica educativa.</li><li>• Mala elección de especialidades en alumnos/as de bachillerato por falta de opciones para elegir.</li><li>• Nuevas reformas políticas que afecten el presupuesto destinado al centro educativo.</li><li>• La ocurrencia de desastres naturales o accidentes ocasionales que dañen los activos tangibles e intangibles que posee la institución.</li><li>• Disminución de la calidad educativa por falta de asignaturas</li></ul>



<p>libros, videos y materiales necesarios de investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Participación favorable de los padres de familia o representantes.</li><li>• Acogida de la sociedad y prestigio institucional.</li><li>• Involucrarse en eventos socio-culturales y científico-tecnológicos.</li><li>• Hacer la petición y gestión necesaria para que el estado otorgue el presupuesto ya que es indispensable tener orientador que guie en la función diaria.</li><li>• Otorgar becas a los estudiantes que se destacan en diversas actividades en base al presupuesto a acceder e incluso realizar convenios con universidades y demás centros de apoyo para estudiantes.</li></ul>	<p>que proporcionen una formación integral como lo exige el Ministerio de Educación y Cultura.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Deserción de alumnos por falta de incentivos al mérito.</li><li>• La decisión de cambiar de centro educativo por parte de padres de familia o representantes a los alumnos/as por ausencia de oferta educativa a nivel de bachillerato.</li><li>• Deterioro de la atención y prestación de servicios como; profesorado, departamentos administrativos, etc. por falta de capacitación sobre temas de ciencia y tecnología, relaciones humanas entre otros.</li></ul>
---	---

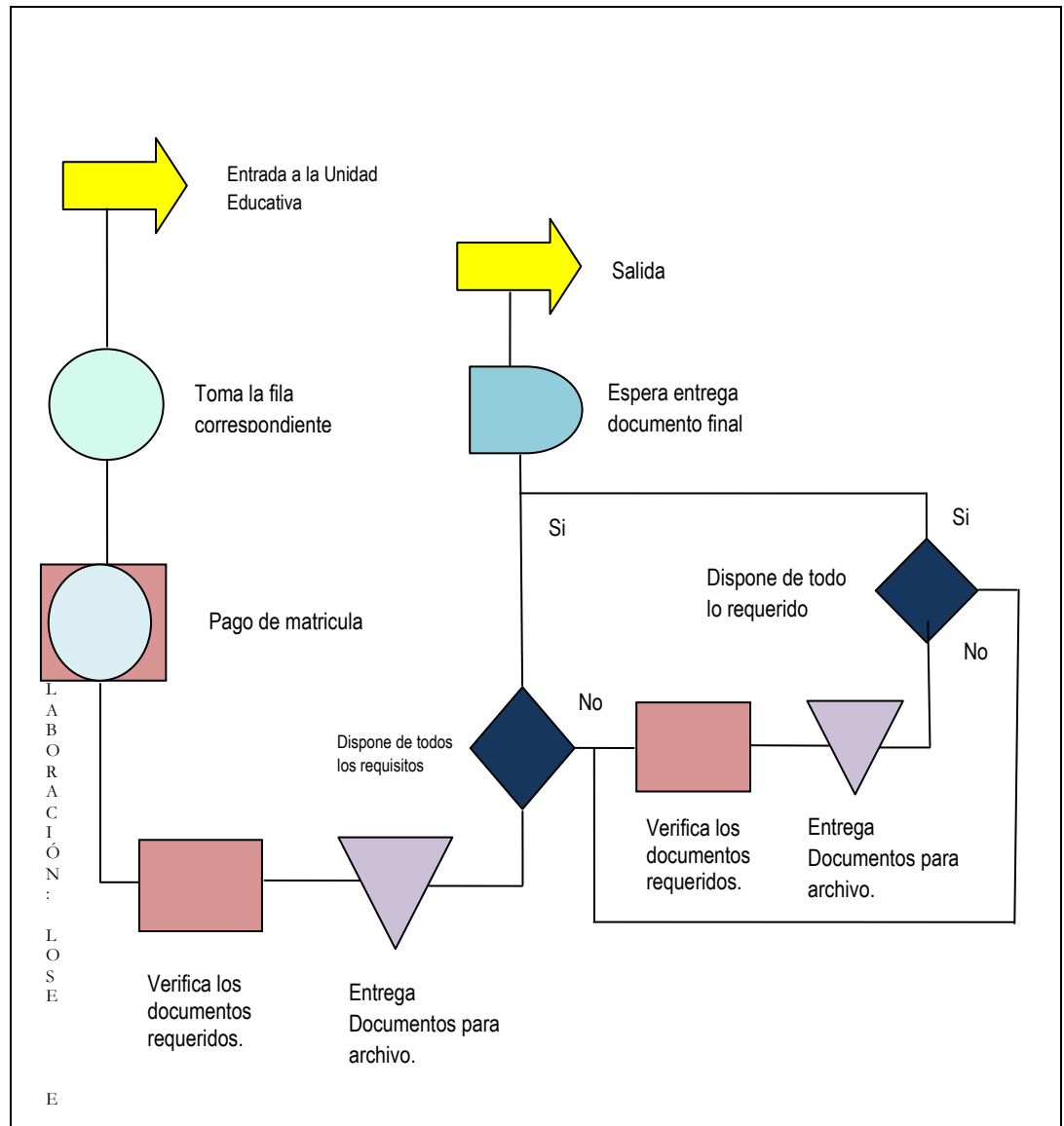
ELABORACIÓN: LOS AUTORES  
FUENTE: DATOS PROPORCIONADOS POR DEPARTAMENTO DE INNOVACIONES CURRICULARES.





### 3.3. Identificación de procesos (flujogramas de procesos)

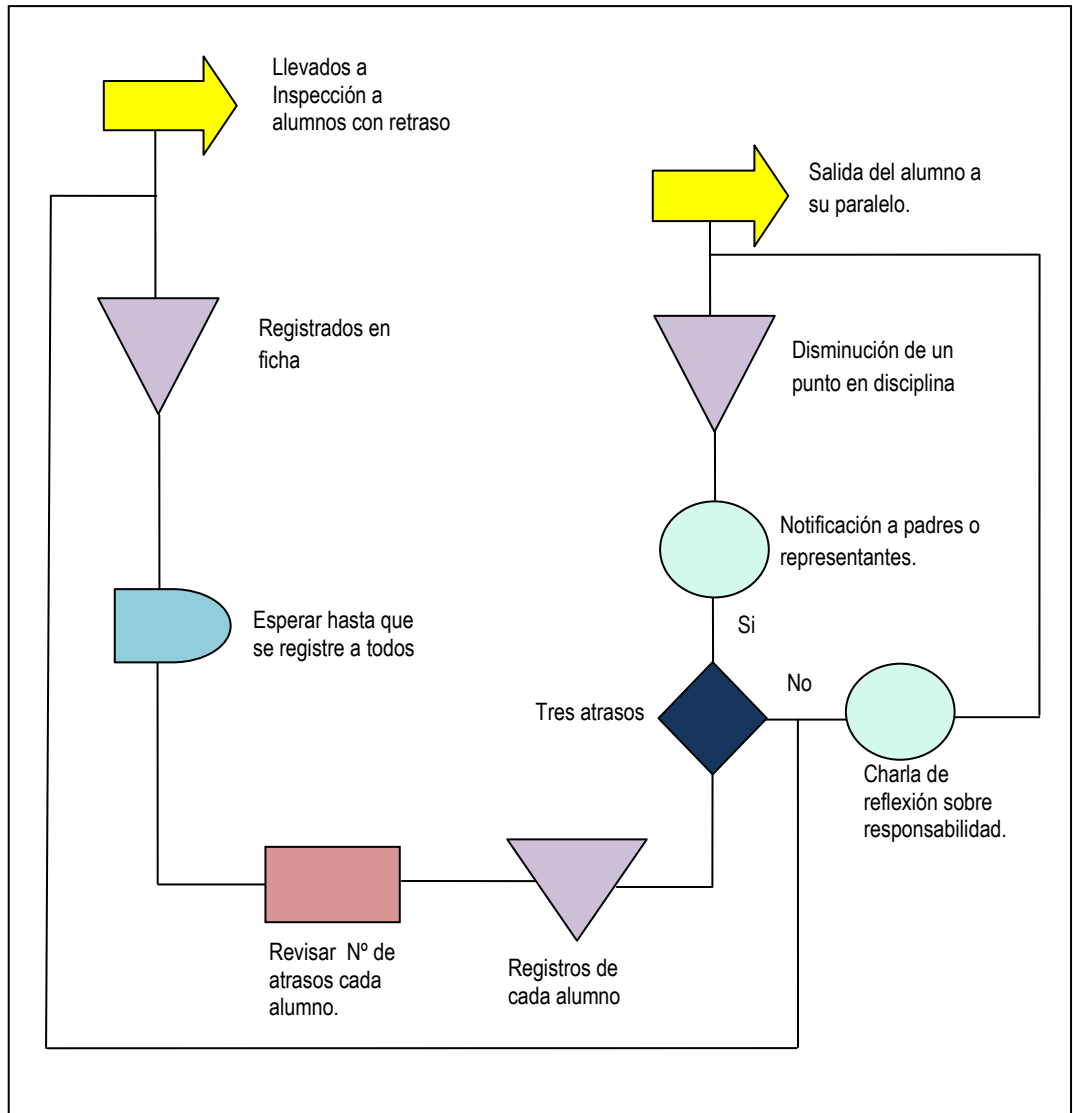
Gráfico Nro. 2 Proceso de matriculación



ELABORACIÓN: LOS AUTORES  
FUENTE: DATOS OTORGADOS POR INSPECTORÍA



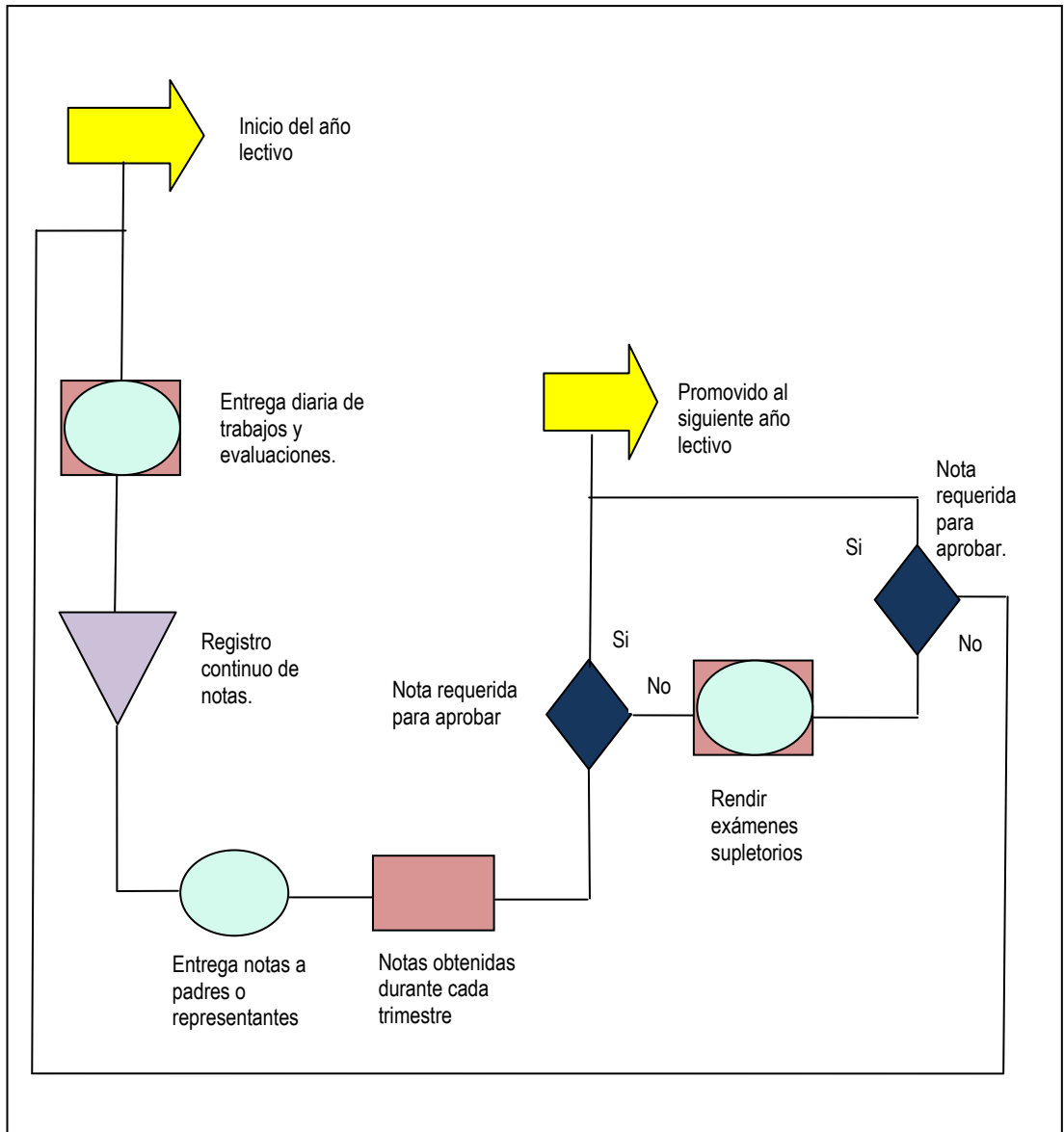
**Gráfico Nro. 3 Procedimiento en atrasos**



ELABORACIÓN: LOS AUTORES  
FUENTE: DATOS OTORGADOS POR INSPECTORÍA



Gráfico Nro. 4 Proceso de calificación



ELABORACIÓN: LOS AUTORES  
FUENTE: DATOS OTORGADOS POR EN SECRETARÍA



### 3.4. Identificación de misión, visión y objetivos estratégicos.

#### **Misión:**

La unidad educativa "San Francisco de Asís" forma estudiantes capaces y preocupados de la investigación científica, deseosos de alcanzar la calidad educativa, con la vivencia de valores humanos, cristianos, ecológicos, éticos, sociales, cívicos, familiares, y comprometidos a trabajar por la justicia, la paz y la integridad de la creación.

Formamos al estudiante de manera integral, capaz de insertarse en la transformación de la sociedad y el mundo, ofertando una educación de calidad, con recursos tecnológicos de punta y servicios educativos especializados dentro del ámbito educativo de su competencia.

#### **Visión:**

Nos esforzamos para que la Unidad Educativa "San Francisco de Asís" como integrante de la pastoral educativa de la comunidad franciscana, **alcance la formación integral de sus estudiantes, padres de familia y personal del plantel**, a fin de que sean capaces de enfrentar los retos de la pos modernidad, la tecnología y la globalización; con sabiduría se esfuercen en la construcción de una sociedad más justa y equitativa, en la que no hayan excluidos y/o marginados.

Que como seres trascendentes, creados a imagen y semejanza de Dios, sean modelos de realización humana en base a su



desarrollo espiritual, científico y técnico; que se comprometan a ser más creativos, fraternos, reflexivos y responsables de sus actos para que vayan alcanzando la perfectibilidad con el conocimiento pleno de sus derechos y obligaciones.

Entrega a la sociedad recursos humanos capacitados con aptitudes de liderazgo, creativas, productivas y humanísticas, con interés por la investigación científica y tecnológica, que se integren al mundo laboral y/o continúen sus estudios superiores, garantizando un futuro digno de respeto, consideración útil a la familia y a la sociedad.

#### **Objetivos Estratégicos:**

- Concienciar, en la unidad educativa la necesidad de la integración familiar, rescatando la formación humana cristiana para su propio desarrollo y de la colectividad.
- Mejorar la comunicación respetándose a sí mismos y a los demás, en pos de crear un ambiente de armonía y trabajo.
- Cultivar e incentivar en los alumnos la práctica de valores humanos, cristianos, éticos y morales, con el ejemplo de San Francisco.
- Crear y aprovechar los recursos disponibles, para descubrir y potencializar las capacidades, las tareas del desarrollo del individuo, tendientes a mejorar el rendimiento académico-humanístico.



- Mejorar el nivel profesional de los docentes, a través del manejo de información actualizada referente a procesos de aula cuya finalidad será elevar el rendimiento académico de los educandos.
- Rescatar la identidad institucional–franciscana, fomentando el desarrollo de la autoestima en todos los estamentos de la institución.
- Incentivar a los padres de familia para que apoyen el desarrollo espiritual, moral social y académico de los educandos, con el fin de lograr establecer una adecuada evolución de las personas, familia y sociedad.

### 3.5. Identificación de variables.

Cuadro Nro. 2 Variables

VARIABLE	CRITERIO
<b>Concienciar la integración familiar del centro educativo.</b>	
<b>Actividades de Integración</b>	Cualquiera que sea la actividad para integrar a la familia franciscana, otorgará mayor bienestar y comodidad.
<b>Nº de Conferencias impartidas y programadas.</b>	Cantidad de conferencias dictadas a profesores y alumnos para integrarlos a todos ellos dentro del centro educativo.



<b>Rotación de personal de Planta.</b>	Para integrarse y relacionarse de mejor forma, se debe asignar cambios continuos de acuerdo a su especialidad, que además puede servir para descubrir destrezas.
<b>Rotación personal administrativo.</b>	Así mismo el personal administrativo puede rotar en departamentos para que conozca realmente las funciones de cada uno y se involucre más con la entidad.
<b>Mejorar la comunicación, creando un ambiente de armonía y trabajo</b>	
<b>Alumnos atendidos en el DOBE</b>	En el departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, encargado de escuchar y tratar de contribuir al bienestar Psicológico de los alumnos.
<b>Actividades realizadas</b>	Las actividades que se orienten a mejorar la comunicación interna.
<b>Quejas de profesores</b>	Al igual que los alumnos tiene derecho a emitir sugerencias, los profesores también lo tienen puesto que para crear un ambiente de armonía deben sentirse conformes con sus expectativas.
<b>Comisiones de Trabajo</b>	Al realizar trabajos en equipos mejora el nivel de comunicación.
<b>Cultivar en los alumnos la práctica de valores humanos, éticos y morales basados en el ejemplo de San Francisco.</b>	
<b>Atrasos y faltas de alumnos</b>	La puntualidad y asistencia adecuada son valores que deben poseer los estudiantes.
<b>Alumnos católicos</b>	Puesto que San Francisco fue católico es de gran importancia, la religión que sea practicada desde las familias para el cumplimiento de este objetivo



<b>Nº de horas en Materias religiosas.</b>	Debido a que son jóvenes en formación influye de gran forma las materias que contengan religión y formación cristiana.
<b>Eucaristías Celebradas</b>	Además si se celebra eucaristías frecuentes, los estudiantes, se sentirán más identificados y se acostumbrarán a escuchar la palabra de Dios.
<b>Medios utilizados.</b>	Que medios se están utilizando para dar a conocer los valores, éticos y morales.
<b>Profesores Católicos</b>	Puede influir también la religión de los profesores debido a que el centro educativo esta basado en la religión católica.
<b>Atrasos y faltas de profesores</b>	Para enseñar sobre los diferentes valores y exigir a los alumnos, los profesores deben aportar y enseñar con ejemplo y cumpliendo con sus deberes y obligaciones.
<b>Crear y aprovechar los recursos disponibles para descubrir y mejorar el rendimiento académico.</b>	
<b>Computadoras por salón.</b>	La práctica es de vital importancia para aplicar la teoría dictada, en especial en el ámbito de la computación.
<b>Equipos de laboratorio, mecánica y materiales para práctica en buen estado.</b>	Para estudiantes que requieren de la práctica en los laboratorios y mecánica deben tener acceso a los mismos, indispensable para la utilización y práctica en los mismos.
<b>Alumnos aprobados</b>	Verificar que porcentaje de alumnos han aprobado el año lectivo.
<b>Alumnos graduados</b>	Porcentaje de alumnos que se gradúan del Colegio.





<b>Proyectos aprobados</b>	Los profesores aportan con proyectos que pretenda mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.
<b>Promedio de notas.</b>	El promedio en aprovechamiento de toda la Unidad Educativa, para verificar el interés por los estudios.
<b>Empleados capacitado</b>	De todos los empleados del centro cuales se están capacitando continuamente, con el fin de aprender las nuevas técnicas ya sea en seminario, conferencias o cursos.
<b>Mejorar el nivel profesional de los docentes, a través del manejo de información actualizada referente a procesos de aula.</b>	
<b>Sueldos del personal.</b>	De los gastos totales, que cantidad se destina para brindar capacitación actualizada y en sueldos al personal docente y administrativo.
<b>Certificado Actual</b>	El certificado que le han otorgado al centro educativo en base a las funciones que realiza.
<b>Incentivar a los padres para que apoyen el desarrollo espiritual moral y académico de los alumnos.</b>	
<b>Reuniones sobre motivación padres de familia.</b>	Reuniones con los padres de familia para incentivar el apoyo a sus hijos y representados, y de todas las reuniones realizadas, si se toma en cuenta este tema.
<b>Atrasos y faltas de los alumnos.</b>	Si los padres se enteran o son avisados sobre los atrasos y faltas que se presentan a los alumnos.
<b>Horas de atención a padres</b>	De las horas que se trabaja en el colegio con los alumnos y para el servicio de los mismos, que tiempo se destina para la atención a los padres de familia.

ELABORACIÓN: LOS AUTORES



### 3.6. Relación de los objetivos estratégicos con las perspectivas

Cuadro Nro. 3 Relación objetivos y perspectivas

OBJETIVOS	CLIENTES	FINANCIERA	PROCESOS INTERNOS	FORMACION Y CRECIMIENTO
Concienciar, la integración familiar, rescatando la formación humana cristiana para su propio desarrollo y de la colectividad.			X	X
Mejorar la comunicación respetándose a sí mismos y a los demás.	X		X	X
Incentivar en alumnos la práctica de valores humanos, cristianos, éticos.	X		X	X
Crear y aprovechar los recursos disponibles, para descubrir y potencializar las capacidades.	X		X	X
Mejorar el nivel profesional de los docentes, a través del manejo de información actualizada referente a procesos de aula.		X	X	
Incentivar a los padres de familia para que apoyen el desarrollo espiritual, moral social y académico.	X		X	X

ELABORACIÓN: LOS AUTORES



### 3.7. Cuadro de Mando Integral

Cuadro Nro. 4 Formulación Indicadores

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA "SAN FRANCISCO DE ASÍS"		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PERSPECTIVA	INDICADORES
Concienciar, en la unidad educativa la necesidad de la integración familiar.	PROCESOS INTERNOS	$\frac{\text{Actividades de integración}}{\text{Total actividades programadas}}$ $\frac{\text{Nº de conferencias impartidas}}{\text{Total conferencias programadas}}$
	FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	$\frac{\text{Profesores de Planta}}{\text{Total profesores}}$ $\frac{\text{Total Personal departamental}}{\text{Total departamentos}}$

Mejorar comunicación respetándose a sí mismos y a los demás, en pos de crear un ambiente de armonía y trabajo.	CLIENTES	$\frac{\text{Nº alumnos atendidos en DOBE}}{\text{Nº Total de alumnos}}$
	PROCESOS INTERNOS	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}}$
	FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	$\frac{\text{Quejas de profesores}}{\text{Total profesores}}$ $\frac{\text{Comisiones de trabajo}}{\text{Total profesores}}$



<p>Cultivar e incentivar en los alumnos la práctica de valores humanos, cristianos, éticos y morales, con el ejemplo de San Francisco, rescatando el autoestima y la entidad institucional.</p>	<p>CLIENTES</p>	$\frac{\text{Total atrasos de alumnos}}{\text{Total alumnos}}$ $\frac{\text{Total faltas de alumnos}}{\text{Total alumnos}}$ $\frac{\text{Alumnos católicos}}{\text{Total de Alumnos}}$
	<p>PROCESOS INTERNOS</p>	$\frac{\text{Nº Horas religión semanales}}{\text{Total Horas semanales}}$ $\frac{\text{Eucaristías celebradas}}{\text{Total días laborados}}$ $\frac{\text{Medios utilizados}}{\text{Medios disponibles}}$
	<p>FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</p>	$\frac{\text{Profesores Católicos}}{\text{Total de profesores}}$ $\frac{\text{Total atrasos de profesores}}{\text{Total profesores}}$

<p>Crear y aprovechar los recursos disponibles, para descubrir y potencializar las capacidades, las tareas y desarrollo del individuo, tendientes</p>	<p>CLIENTES</p>	$\frac{\text{Número de Computadoras}}{\text{Alumnos por aula}}$ $\frac{\text{Equipos y mat. en buen estado}}{\text{Total equipos y materiales}}$ $\frac{\text{Alumnos aprobados}}{\text{Total N° de alumnos}}$ $\frac{\text{Alumnos graduados}}{\text{N° alumnos de bachillerato}}$
---	-----------------	---



a mejorar el rendimiento académico-humanístico.	PROCESOS INTERNOS	$\frac{\text{Proyectos aprobados}}{\text{Proyectos Presentados}}$ $\frac{\text{Promedio notas en la Unidad}}{\text{Nota requerida}}$
	FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	$\frac{\text{Profesores que se capacitan}}{\text{Total N° de profesores.}}$

Mejorar el nivel profesional de los docentes, a través información actualizada.	FINANCIERO	$\frac{\text{Sueldos Personal}}{\text{Gastos Totales}}$
	PROCESOS INTERNOS	$\frac{\text{Certificado Actual}}{\text{Certificado óptimo requerido}}$

Incentivar a los padres de familia para que apoyen el desarrollo espiritual, moral social y académico de los educandos.	CLIENTES	$\frac{\text{Reuniones motivación padres}}{\text{Total reuniones}}$
	PROCESOS INTERNOS	$\frac{\text{Atrasos de alumnos}}{\text{Padres Notificados}}$ $\frac{\text{Faltas de alumnos}}{\text{Padres Notificados}}$
	FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	$\frac{\text{Horas de atención a padres}}{\text{Horas laboradas por semana}}$

ELABORACIÓN: LOS AUTORES



#### 4.1. ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

##### METODOLOGÍA

Para establecer el número de encuestas a aplicar a los Estudiantes de la Unidad Educativa "San Francisco de Asís", se procedió a determinar el número de estudiantes que cursan el primero, segundo y tercer año de Bachillerato de las dos especialidades que ofrece el colegio, datos precisos y confiables para cumplir con los objetivos propuestos en nuestra investigación.

##### 1. POBLACIÓN TOTAL

Cuadro Nro. 6 Número de Estudiantes

PARALELOS	NUMERO DE ESTUDIANTES
Primer año "A" Ciencias Básicas	25
Primer año "B" Ciencias Básicas	24
Primer año "C" Ciencias Básicas	25
Segundo año "A" Ciencias Básicas	35
Segundo año "B" Ciencias Básicas	34
Segundo año "E" Electromecánica	15
Tercer año "A" Ciencias Básicas	28
Tercer año "B" Ciencias Básicas	38
Tercer año "T" Electromecánica	22
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

FUENTE: Listas entregadas por inspección Unidad Educativa "San Francisco Asís"



## 2. CÁLCULO DE LA MUESTRA.

Para determinar la muestra; hemos utilizado la muestra para poblaciones finitas, con un margen de error del 4% y un Nivel de Confianza del 95%.

Las encuestas se realizaron luego de la selección de la muestra en forma aleatoria hasta cumplir lo requerido.

Cuadro Nro. 7 Muestra

$N = \frac{\delta^2 * P * Q * N}{E^2 \langle N - 1 \rangle + \langle \delta^2 * P * Q \rangle}$			MUESTRA
POBLACIÓN			246
N	=	Muestras	<b>175</b>
$\sigma^2$	=	Nivel de confianza (95%)	1,96
N	=	Población	246
p	=	Probabilidad de elegir un elemento	50
Q	=	Probabilidad de no elegir un elemento	50
$e^2$	=	Error (4%)	4

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

## 3. RESULTADOS

Para el análisis de resultados la encuesta fue dividida en tres partes: (Anexo 1 que contienen interrogantes en relación a aspectos importantes sobre satisfacción del cliente), aplicadas a 175 alumnos de bachillerato, de los cuales se muestran los siguientes resultados (Anexo 2 resultados):

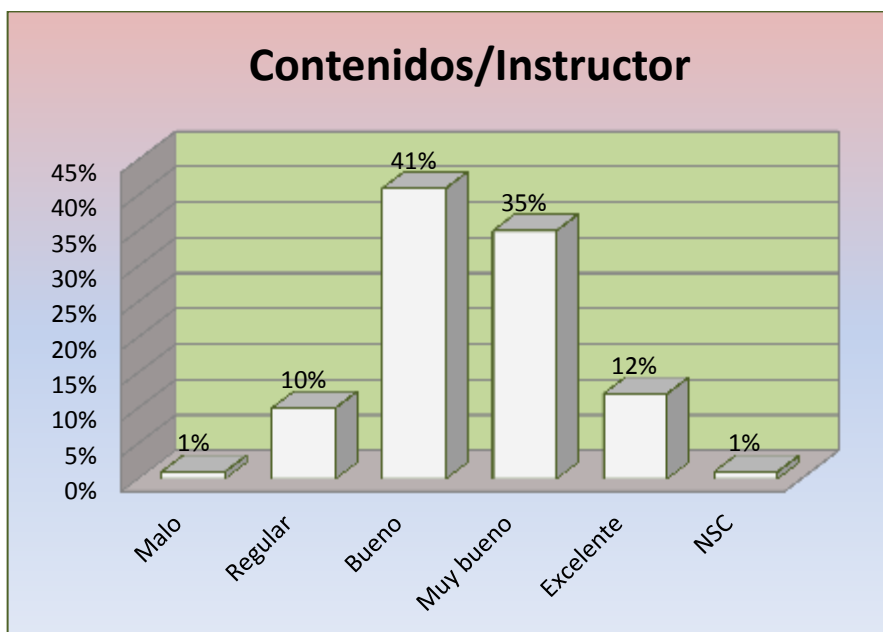


## 1. Contenidos/Instructor.

La primera parte de la encuesta está relacionada con los contenidos en las asignaturas que se imparte a los alumnos en las cuales se tomó en cuenta la aplicabilidad, tiempo, metodología aplicada, expectativas, enseñanza religiosa y moral, manejo de grupo por profesores, conocimientos del profesor, asistencia, puntualidad y nivel de enseñanza en idioma inglés.

Los estudiantes de la Unidad Educativa en un 41% califican que es Buena la aplicación de contenidos e instructor, un 35% consideran que es Muy buena de acuerdo a sus expectativas, el 12% opinan que es excelente; el 10% califican como regular; un 1% piensa que es malo los contenidos e instructor y un 1% no supo contestar.

Gráfico Nro. 5



ELABORACIÓN: LOS AUTORES  
FUENTE: ENCUESTAS A ALUMNOS "SAN FRANCISCO DE ASÍS"



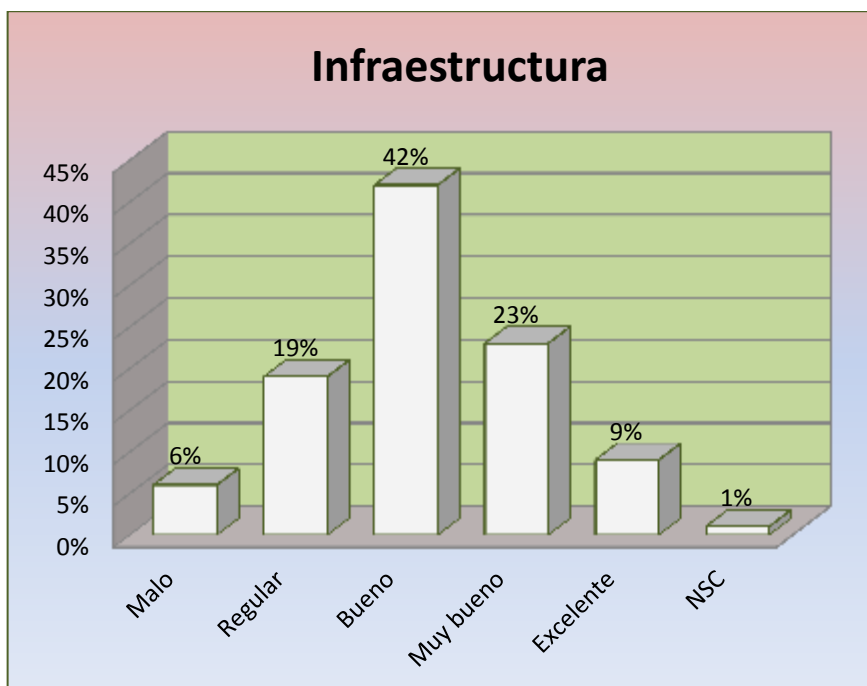


## 2. Infraestructura

En la segunda parte de la encuesta buscamos saber la opinión de los estudiantes sobre la infraestructura física de la Unidad Educativa, para ello se consideraron variables como; espacio físico, cantidad de alumnos por aula, disposición de equipos, materiales para práctica, salas de computación y biblioteca.

Del total de estudiantes el 42%, opina que la infraestructura de la unidad es buena; el 23% califica que es Muy buena; Un 19% considera que es regular; Un 9% opina que es excelente y cuenta con todo lo necesario para su funcionamiento; el 6% califican como mala la infraestructura de la Unidad Educativa; y el 1% restante no supo contestar a las preguntas planteadas en esta segunda parte.

Gráfico Nro. 6



ELABORACIÓN: LOS AUTORES  
FUENTE: ENCUESTAS A ALUMNOS "SAN FRANCISCO DE ASÍS"

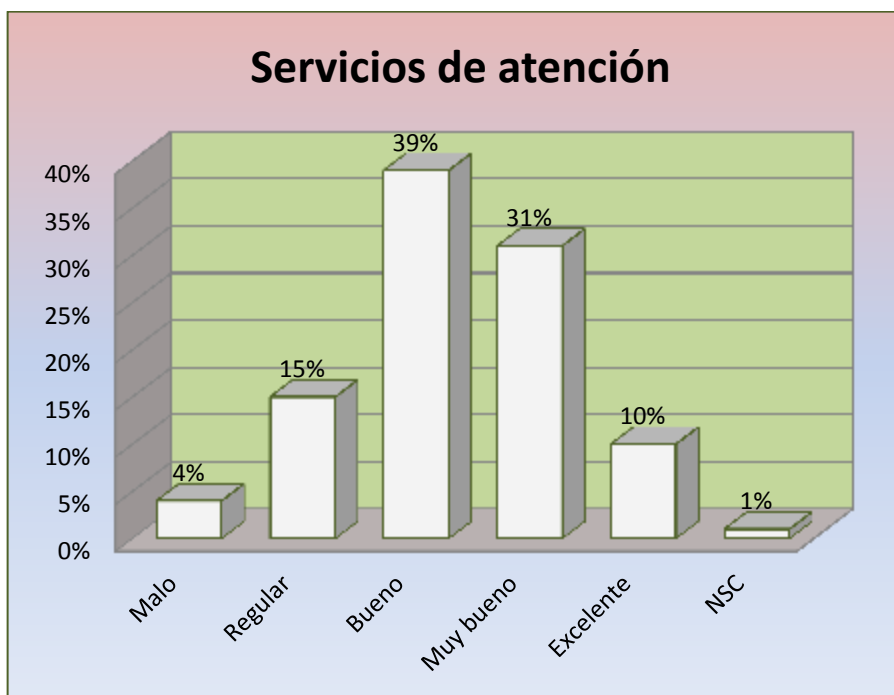


### 3. Servicios de atención.

La tercera parte de la encuesta se investigo sobre el grado de satisfacción de los estudiantes en los servicios que reciben como; especialidades ofrecidas, servicio médico, la preocupación de los docentes por mejorar la calidad de enseñanza y servicios que brindan departamentos administrativos como secretaría y colecturía.

El 39% de los estudiantes opina que son buenos los servicios recibidos; el 31% opinan que son muy buenos; un 15% como regular; un 10% opinan que son excelentes los servicios; un 4% opinan que son malos y no se encuentran satisfechos; y el 1% dejo de contestar.

Gráfico Nro. 7



ELABORACIÓN: LOS AUTORES  
FUENTE: ENCUESTAS A ALUMNOS "SAN FRANCISCO DE ASÍS"

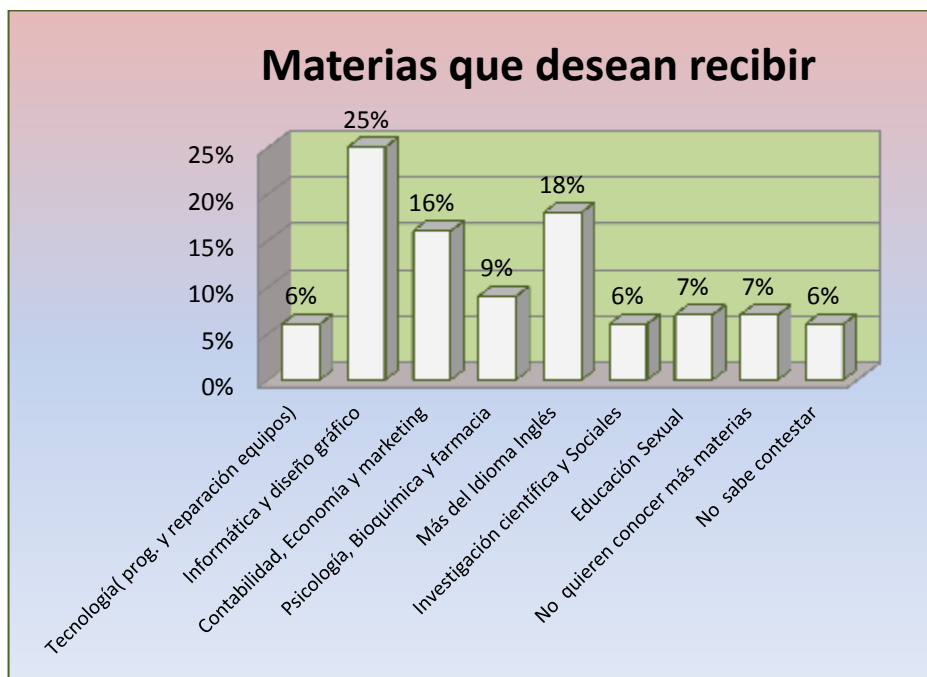


#### 4. Otras materias que quieren conocer.

Del estudio realizado se determinó que los estudiantes desearían aprender materias nuevas. Además incrementar el grado de conocimientos de las materias que ya les enseñan, por que consideran importantes y cumplen con sus expectativas de aprendizaje.

En base a sus expectativas tenemos que un 25% quiere aprender informática y diseño gráfico; un 18% quiere recibir más horas del idioma inglés; un 16% quiere aprender contabilidad, economía y marketing; un 9% psicología; un 7% educación sexual; un 6% investigación científica; un 6% sobre tecnología, robótica, reparación de equipos; un 7% está satisfecho con las materias y tiempo que recibe en cada una; y un 6% de dejó de contestar.

Gráfico Nro. 8



ELABORACIÓN: LOS AUTORES  
FUENTE: ENCUESTAS A ALUMNOS "SAN FRANCISCO DE ASÍS"



## 5. Opiniones y Sugerencias

Luego de saber la calificación de los estudiantes sobre los contenidos de las asignaturas, sus instructores; la infraestructura; y los diferentes servicios que reciben.

Elaboramos esta pregunta para saber las diferentes opiniones que tienen los estudiantes en cuanto a la Unidad y para que manifiesten las sugerencias desde su punto de vista, mismas que podrían servir de apoyo a las autoridades de la Unidad Educativa para seguir gestionando la Institución Educativa.

De los estudiantes que calificaron la infraestructura como mala y regular en la segunda parte de la encuesta, un 16% sugieren que se debería implementar los laboratorios y talleres, con equipos, materiales y suministros necesarios para realizar práctica de las materias en estudio; un 6% quisieran que se implemente la biblioteca con los libros necesarios para investigar; un 5% desearía que se incremente la infraestructura, en cuanto se refiere a espacio recreativo, área para deportes e incremento de aulas.

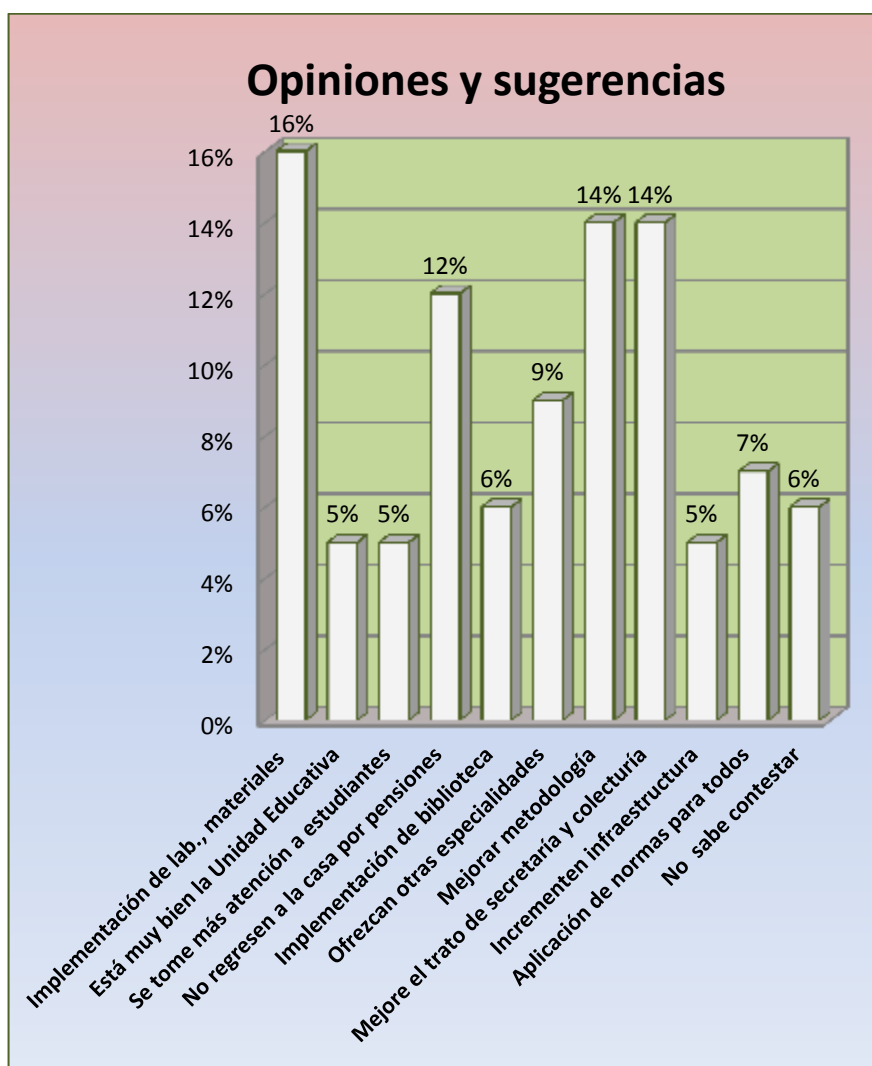
Así mismo de los estudiantes que han calificado como mala, regular y buena sobre la primera parte relacionada a contenidos, el 14% desearía que se mejore la metodología de enseñanza.

Y de los estudiantes que manifestaron que los servicios que reciben les parecía regular y malo, un 14% de estudiantes quisiera recibir una mejor atención brindada por los departamentos administrativos con los estudiantes y con los padres; un 12% desearía que no le regresen a la casa cuando no ha cumplido con el pago de pensiones; un 9% le gustaría que les ofrezcan otras especialidades; un 7% les gustaría que se apliquen las normas y



reglas para todos por igual (alumnos y profesores); un 5% piden más atención para sus peticiones, un 5% felicita a la Unidad porque está cumpliendo muy bien sus funciones y un 6% No contesto la pregunta.

Gráfico Nro. 9



ELABORACIÓN: LOS AUTORES  
FUENTE: ENCUESTAS A ALUMNOS "SAN FRANCISCO DE ASÍS"



En un análisis global de los gráficos obtenidos, los estudiantes han calificado de la siguiente forma a la Unidad Educativa:

Un 41% de los estudiantes en promedio, consideran como bueno: en cuanto se refiere a contenidos/instructor, infraestructura y servicios de atención; Muy bueno: en un 35% contenidos/instructor, 23% infraestructura y 31% servicios de atención; Excelente: 12% contenidos/instructor, 9% infraestructura, y un 10% servicios de atención; Regular 10% contenidos/instructor, 19% infraestructura y 15% servicios de atención; Malo 1% contenidos/instructor, 6% infraestructura, y 4% servicios de atención; No contestaron el 1% de los estudiantes en las tres alternativas.

Sobre las materias que desearían obtener un mayor grado de conocimiento, las más representativas son: informática y diseño gráfico un 25%, idioma extranjero (inglés) un 18% y contabilidad, economía y marketing un 16%.

De los estudiantes que emitieron sugerencias y opiniones sobre la Unidad sobresalen: el 16% quisiera que se implementen laboratorios, y que se les brinde materiales y suministros; el 14% sugiere que se mejore las metodologías de enseñanza y un 14% requieren ser mejor atendidos por los departamentos administrativos.



#### 4.2. PROPUESTA ESTRATÉGICA

En base a la observación de objetivos, misión y visión de la Unidad Educativa, hemos establecido una propuesta estratégica, planteando nuevos objetivos aplicables para las diferentes perspectivas como se detallan a continuación:

**Cuadro Nro. 8 Propuesta Estratégica**

<b>PERSPECTIVA: FINANCIERA</b>		
<b>OBJETIVO 1: Capacitación Permanente</b>		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>
Mejorar metodologías de enseñanza.	Brindar capacitación continua al personal.	% de gastos destinado a la capacitación.
	Mediante el Ministerio de Educación, conseguir actualizaciones sobre enseñanza.	% de metodologías aplicadas para innovación curricular.
<b>OBJETIVO 2 : Mejorar la situación actual económica de la Unidad Educativa</b>		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>
Conseguir nuevas fuentes de financiación.	Contactar donantes de libros para equipar la biblioteca.	Nº de libros que se ha incrementado.
	Convenios con universidades para becar a alumnos sobresalientes.	Nº de entrevistas con universidades.
	Presupuesto necesario para implementar materiales y equipos a laboratorios y talleres.	% de financiación conseguido; Nº de herramientas incrementadas



<b>PERSPECTIVA: CLIENTES</b>		
<b>OBJETIVO 1: Satisfacer al nuestros clientes en base a sus expectativas</b>		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>
Valorar el criterio de alumnos.	Dar oportunidad para que los estudiantes opinen sobre los beneficios que reciben, mediante buzón.	Nº de percepciones escritas por estudiantes
	Monitorear las expectativas de los estudiantes.	% de percepciones revisadas.
	Evaluar el grado de satisfacción de estudiantes, incluso de padres.	Nº de encuestas aplicadas a alumnos y padres
	Dar seguimiento a los conflictos para solucionarlos	% de soluciones sobre las percepciones de alumnos.
<b>OBJETIVO 2 : Mejorar Calidad en prestación servicios</b>		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>
Elevar la calidad del docente.	Realizar un modelo a seguir para los docentes.	Nº de actualizaciones realizadas.
	Corregir desaciertos de profesores y demás personal.	Nº de inspecciones realizadas al personal o % de correcciones hechas.
<b>OBJETIVO 3: Realización de convenios interinstitucionales.</b>		
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>
Buscar instituciones para realizar convenios.	Conseguir instituciones Universitarias que otorguen becas a los mejores egresados.	Nº de entrevistas conseguidas; Nº de becas conseguidas.
	Pedir donaciones para equipamiento de la Unidad.	% de donación con respecto al presupuesto.





**PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS**

OBJETIVO 1: Obtener un desarrollo óptimo en calidad

ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	INDICADORES
Desarrollar métodos que lleven hacia el mejoramiento de calidad.	Obtener información sobre lo que requiere la obtención de calidad en base a entidades certificadas.	% de información obtenida de certificación; % tiempo requerido para lograrlo.
	Mejorar procesos para obtener la certificación de calidad.	Obtención de certificación.

OBJETIVO 2: Poseer recursos humanos de prestigio, motivación y conocimientos.

ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	INDICADORES
Grado de madurez profesional.	Medir la capacidad para solucionar los conflictos	% de soluciones dadas por profesores a conflictos internos.
	Evaluar el grado de motivación en cuanto a interés de estudiantes por las materias.	Nº Evaluaciones sobre motivación de cada profesor; % satisfacción estudiantes.
	Observar detalladamente a docentes y personal administrativo sobre el trato para con los estudiantes.	Nº de observaciones realizadas; Nº de quejas de los estudiantes.



**PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

OBJETIVO 1: Enriquecer los conocimientos del personal docente y administrativo.

ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	INDICADORES
Capacitación de forma individual.	Acceder a cursos o seminarios externos de acuerdo a la especialización de los docentes y personal administrativo por parte de ellos.	Nº de seminarios recibidos por docente; Nº de cursos tomados por personal administrativo; Permisos concedidos para capacitación
	Búsqueda de nuevas metodologías para la enseñanza.	Nº de propuestas presentadas; Nº de investigaciones realizadas.
	Evaluar el grado de conocimientos de los docentes.	Nº de evaluaciones realizadas a los docentes; % de conocimientos de cada uno.

OBJETIVO 2: Mejorar utilización de los recursos disponibles.

ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN	INDICADORES
Involucrar a profesores y estudiantes en actividades extraescolares.	Promover en los estudiantes el espíritu investigador.	% de propuestas por alumnos; Nº de investigaciones a desarrollar por estudiantes.
	Elaborar un plan conjunto para solicitar donaciones de materiales, equipos, libros etc., que sean necesarios para el aprendizaje.	Nº de donaciones recibidas; % incremento de libros en biblioteca.



## CONCLUSIONES

- ✓ La Unidad Educativa "San Francisco de Asís", ha ganado el prestigio y reconocimiento debido a su responsabilidad de servicio, proyectado hacia el desarrollo del estudiante en el ámbito académico-humano. Resultado que se confirma en razón de diferentes factores como; número de alumnos matriculados (1136 en total); opiniones positivas de los estudiantes con un promedio de aceptación por encima del 85%.
- ✓ El 15% del total de alumnos se atrasa a la jornada diaria y un 10% falta con frecuencia. Los métodos que se emplean para disminuir estas incorrecciones son: notificación a los padres cuando hay reincidencia de tres atrasos o tres faltas, incentivando la reflexión en cada uno de ellos.
- ✓ El total de alumnos y profesores son católicos, por tanto no existen inconvenientes en practicar la enseñanza religiosa basada en el ejemplo de San Francisco y cultivar los valores humanos, cristianos, éticos y morales, que tiene por objetivo la Unidad Educativa.
- ✓ Del personal docente y administrativo, un 6% incurren en atrasos frecuentes, quedando en su registro mensual la observación y amonestación respectiva.
- ✓ Los ingresos provienen del Estado Ecuatoriano y la aportación mensual de los padres y representantes, que en realidad no alcanzan a soportar todos los gastos que se generan, motivo por el que las autoridades han decidido cerrar la especialidad de mecánica (no se cuenta con la maquinaria exigida por el Ministerio



de Educación), tampoco un elevado número de demandantes para ello.

- ✓ Todos los profesores que se encuentran con contrato de trabajo, mismo que tiene término al finalizar el período lectivo, no se acogerán a la renovación, puesto que la Unidad Educativa seguirá apoyándose de todos los que pertenecen a nómina a consecuencia de la falta de presupuesto.
- ✓ En base al resultado de los indicadores aplicados, decimos que: en la perspectiva financiera, el mayor porcentaje de gastos, es decir el 76.17% es para la remuneración del personal, aspecto importante en la motivación para un mejor desempeño.
- ✓ La evaluación realizada según la perspectiva de clientes, las variables más relevantes son; un 79% de estudiantes atendidos en el DOBE por diferentes problemas que atraviesan como: inseguridad, bajo rendimiento en los estudios, problemas afectivos y económicos, emigración de los padres a otros países, entre otros.
- ✓ Por falta de recursos, la Unidad Educativa no dispone de lo necesario para equipos, materiales y suministros, que son utilizados para realizar las prácticas; en laboratorios disponen con un 55% de lo requerido; salas de computación 33% (se instaló en el presente mes una nueva sala de computación con 20 equipos e internet).
- ✓ Del total e alumnos en la Unidad Educativa, han sido aprobados el presente año lectivo el 96%, siendo promovidos para el siguiente año y los alumnos de bachillerato; graduados un 68% que serán incorporados en Julio del presente (los alumnos



restantes han quedado pendientes para dar sus exámenes en el mes de Septiembre del presente año.

- ✓ En la perspectiva de procesos internos se demostró que las diferentes actividades programadas se han realizado en un 100% y según el cronograma establecido; El promedio de todos los estudiantes de la Unidad es de 16,42
- ✓ Actualmente existen 6 comisiones (grupos) de trabajo, para investigación, debido a que el Ministerio de Educación así lo exige.
- ✓ La Unidad Educativa no cuenta con el certificado óptimo requerido debido que no ha solicitado el procedimiento correspondiente; tampoco están demasiado interesadas las autoridades en conseguirlo.
- ✓ En cuanto a la evaluación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; la capacitación del personal docente se la realiza una vez por año, al inicio de cada período lectivo. Si profesores o personal administrativo desea capacitarse, lo debe hacer con sus propios recursos, debido a la inexistencia de presupuesto.
- ✓ El grado de satisfacción de los estudiantes, se determinó que en un 40% en promedio calificó con buena, sobre los contenidos que les ofrecen en las materias, instructores, infraestructura y servicios que reciben. De la mayoría de los estudiantes que calificaron con malo o regular los puntos antes mencionados, expresaron sobre las materias que desearían aprender más para reforzar sus conocimientos así mismo emitieron sus opiniones acerca de la Unidad y las sugerencias correspondientes en base a su criterio personal. Se observa además la confusión por el tema de la especialidad en los alumnos.



## RECOMENDACIONES

- ✓ Incrementar la capacidad física para nuevos estudiantes.
- ✓ Aplicar las reglas y normas para todos por igual (profesores y alumnos) entregando un ejemplo de vida a los educandos.
- ✓ Dar oportunidad a profesionales jóvenes, con nuevas expectativas, que colaboren con el rediseño de nuevas metodologías de enseñanza, complementándose así experiencia con la inexperiencia (desarrollo de destrezas y nuevos criterios) en pos de crear un ambiente mejor entre instructor-alumno.
- ✓ Realizar inspecciones y evaluaciones a cada uno de ellos, para verificar el porcentaje de conocimientos, aplicación en el aula y metodologías empleadas, esto con el objetivo de obtener un 100% de satisfacción en los estudiantes.
- ✓ Destinar un porcentaje del presupuesto para gastos de capacitación al personal docente y administrativo; así como la actualización de conocimientos. De resultar imposible por falta de recursos, se podría hacer convenios para descuentos o promociones y otorgar permisos correspondientes. dejando abierta la posibilidad de capacitación a cargo del personal, ya que es importante principalmente para ellos.
- ✓ Renovación de metodologías, puesto que es un factor determinante para la satisfacción de los estudiantes según sus apreciaciones emitidas, por tanto proponer que las formas de enseñanza estén de acuerdo a las expectativas de los estudiantes, así como la forma de manejar el interés de cada uno de ellos.



- ✓ Entregar información a los estudiantes acerca de la especialidad (Ciencias Básicas) que ofrece, debido a que existe confusión en algunos de ellos y no saben la ventaja para todos el tener solo una especialidad que les servirá para cualquier carrera posterior en la Universidad.
- ✓ Atender con mayor detalle a los estamentos en las diversas necesidades, curiosidades, expectativas, opiniones y sugerencias (presentadas en los cuadros), para que sientan que son importantes y olviden sus problemas diarios, sintiéndose parte importante de la Unidad Educativa "San Francisco de Asís".
- ✓ Implementar la propuesta estratégica que proponemos luego de los resultados obtenidos en la investigación.



## BIBLIOGRAFÍA

- Cruz, O. *"Indicadores de Gestión y aplicación de herramientas de Calidad"*, disponible en línea [<http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion.shtml>],(encontrado abril de 2008)
- Armijos, M. (2007) *"Planificación Estratégica, Evaluación institucional y construcción de Indicadores de Transparencia e Integridad"* Curso Internacional.
- Mérida y Hernández, *"Validación de un sistema de indicadores ara medir el desempeño en la empresa de materiales de la construcción de Holguín"*, disponible en línea [<http://www.monografias.com/trabajos15/valoracion/valoracion.shtml>]
- Viteri Díaz, G. (2006) *"Situación de la educación en el Ecuador"* en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Número 70. Disponible en línea[<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>] (consultado Julio de 2008)
- Morduchowicz, A. (2006). *"Los indicadores educativos y las dimensiones que lo integran"* versión en línea [<http://www.iipebuenosaires.org.ar>] (consultado 15 de Junio de 2008)
- Kaplan y Robert, S. (1997) *"Cuadro de Mando Integral"*
- López, Y. (2000). *"Hacia un Cuadro de Mando Integral para el Instituto Universitario de Tecnología Andrés Bello"* Ponencia en el I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión.
- Rubino, M. (2007). *"Bibliotecas: Descripción de las etapas para su creación y diseño"*



**ANEXO 1: ENCUESTA**

**ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES DE BACHILLERATO EN LA UNIDAD EDUCATIVA “SAN FRANCISCO DE ASIS”**

La presente encuesta tiene como objetivo obtener información valiosa por parte de los alumnos/as en base a su apreciación sobre el centro educativo y los servicios que entrega a sus educandos, por ello pedimos leer detenidamente cada punto para contestar.

Marque con una X en el recuadro, en relación con cada pregunta y de acuerdo a su criterio.

**Contenidos/Instructor**

1. ¿Cómo considera la aplicabilidad de los contenidos que se desarrollan en las asignaturas?
2. ¿Considera el tiempo dedicado a los temas de las materias como?
3. ¿Cómo considera la metodología empleada por sus profesores?
4. ¿Las asignaturas y sus contenidos responden a sus expectativas de forma?
5. ¿La enseñanza religiosa y moral que recibe en el centro educativo es?
6. ¿Como califica el manejo de grupo por parte del profesor?
7. ¿Las preguntas planteadas al profesor son contestadas en su totalidad?
8. ¿Considera la asistencia y puntualidad de sus profesores como?
9. ¿Piensa que las prácticas realizadas de acuerdo a su especialidad son?
10. ¿En lo que se refiere a la enseñanza de idioma extranjero (inglés) la gramática y pronunciación considera que es?

	1	2	3	4	5
	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

**Infraestructura**

11. ¿El espacio físico que posee el centro para la educación y el espacio de recreación es?
12. ¿La cantidad de alumnos que se destinan para cada aula, Usted considera que es?
13. ¿En cuanto a los equipos y materiales que se utilizan para realizar práctica como laboratorios, talleres de mecánica y electricidad, los ubicaría como?
14. ¿Las computadoras existentes proporcionan una adecuada práctica de aprendizaje a los estudiantes?
15. ¿La biblioteca cuenta con materiales de consulta necesarios para apoyar la investigación y desarrollo de tareas?


**Servicios en atención**

16. ¿Las especialidades que el centro educativo ofrece a los estudiantes los considera?
17. ¿Cómo considera el servicio médico que presta el centro educativo?
18. ¿De la preocupación de los docentes por mejorar la calidad de enseñanza para los estudiantes piensa que es?
19. ¿Cómo considera la calidad en la atención que le brindan en los departamentos administrativos como (secretaría y colecturía)?


20. ¿Qué otras materias le interesaría conocer?

.....

21. Comente alguna opinión o sugerencia para el centro educativo:

.....

ANEXO 2: TABULACIÓN DE DATOS

Primer bloque Contenidos/Instructor

Calificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Malo	3	1	1	2	2	1	2	0	6	1
Regular	13	11	15	18	11	16	10	14	31	29
Bueno	96	104	80	86	44	77	64	56	61	57
Muy bueno	58	50	59	55	72	59	62	80	54	69
Excelente	5	6	18	12	46	20	37	23	20	19
NSC	0	3	2	2	0	2	0	2	3	0
Total	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175

Promedio	Porcentaje
2	1%
17	10%
73	41%
62	35%
21	12%
1	1%
175	100%

Segundo bloque Infraestructura

Calificación	1	2	3	4	5
Malo	27	4	14	4	3
Regular	47	20	43	22	38
Bueno	69	97	73	63	70
Muy bueno	25	37	35	57	49
Excelente	4	17	10	29	15
NSC	3	0	0	0	0
Total	175	175	175	175	175

Promedio	Porcentaje
10	6%
34	19%
74	42%
41	23%
15	9%
1	1%
175	100%

Tercer bloque Otros Servicios

Calificación	1	2	3	4
Malo	7	4	6	12
Regular	45	18	15	29
Bueno	70	64	77	60
Muy bueno	49	55	58	59
Excelente	4	32	19	14
NSC	0	2	0	1
Total	175	175	175	175

Promedio	Porcentaje
7	4%
27	15%
68	39%
55	31%
17	10%
1	1%
175	100%

### Materias que quieren recibir

Interés por las asignaturas
Tecnología(robótica, programación y reparación equipos)
Informática y diseño gráfico
Contabilidad, Economía y marketing
Psicología, Bioquímica y farmacia
Más del Idioma Inglés
Investigación científica y Sociales
Educación Sexual
No quieren conocer más materias
No sabe contestar
Total

frecuencia	Porcentaje
12	6%
49	25%
31	16%
17	9%
36	18%
12	6%
14	7%
14	7%
12	6%
197	100%

### Opiniones y Sugerencias

Interés por las asignaturas
Implementación de laboratorios, materiales y sustancias
Está muy bien la Unidad Educativa
Se tome más atención a estudiantes
No regresen a la casa por pensiones
Implementación de biblioteca, internet y computadoras
Ofrezcan otras especialidades
Mejorar metodología
Mejore el trato de secretaría y colecturía
Incrementen infraestructura (espacios recreativos , área de deportes y aulas)
Aplicación de normas para todos(profesores y alumnos)
No sabe contestar
Total

frecuencia	Porcentaje
36	16%
12	5%
10	5%
27	12%
13	6%
21	9%
32	14%
31	14%
11	5%
16	7%
13	6%
222	100%

