



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTION EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Unidad Educativa
“Senderos del Saber”, en el sector del Florón, en la ciudad de Portoviejo,
año 2012.**

TRABAJO DE FÍN DE MAESTRÍA.

AUTOR: Gruezo Nazareno, Odre Eduardo

DIRECTOR: Granda Maldonado, Daniel Stalin. Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO

2015

APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

Magister

Daniel Maldonado Granda

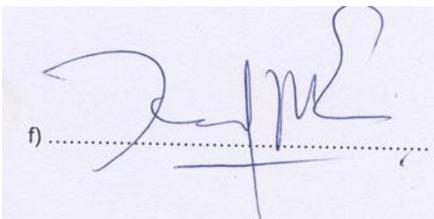
DIRECTOR DEL TRABAJO DE FÍN DE MAESTRÍA

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de Maestría, denominado: **“Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Unidad Educativa “Senderos del Saber” en el sector del Florón en la ciudad de Portoviejo, año 2012.”** realizado por el Ing. **Odre Eduardo Gruezo Nazareno**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, junio 2015

Atentamente,

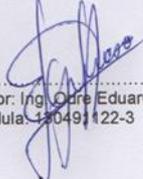
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Daniel Maldonado Granda', is written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and extends above and below the line.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Odre Eduardo Gruezo Nazareno declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría Gerencia Empresarial de la Titulación: Magíster en Gerencia Empresarial, siendo el Mg.Sc. Daniel Maldonado Granda Director del presente trabajo, y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f)
Autor: Ing. Odre Eduardo Gruezo Nazareno
Cédula: 130491122-3



DEDICATORIA

A Dios el dueño de la sabiduría y de la inteligencia, y su transferencia para los que le temen y le aman, a Él sea la gloria, honra y alabanzas por medio de este su servidor, que fue despertado y convertido en un verdadero hombre de bien por medio de su gracia y preparado para toda buena obra.

A mi esposa Jaqueline Cano, que con su amor y comprensión renunció a su tiempo y dinero para que la persistencia sea mi compañera por dos años consecutivos sin sentirse celosa del logro de su amado. Te lo dedico.

A mis hijos cuyo tiempo de ellos y solo de ellos lo sacrificaron y compartieron con el centro de enseñanza UTPL, a Eduardo Jr., Karen, Beatriz, Pedro, Isaac, Katerine, Hugo y Fernando a ellos este galardón.

A mi congregación, cuyas horas necesarias de estar con ellos, me comprendieron, oraron, ayunaron por el propósito de su pastor y se gozaron y tomaron la posta en mi ausencia para que la Iglesia siga caminando en victoria estos dos años.

A todos los que de una u otra forma me apoyaron para concluir este paso en el área secular a todos ellos se lo dedico.

Eduardo Gruezo Nazareno

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía y sustento diario por el cual alcance la meta propuesta.

A mis Tutores todos, durante estos dos años, los cuales demostraron ser excelentes profesores y seres humanos excepcionales, a mi Director por su orientación y ayuda en el desarrollo de este trabajo.

Al Ing. Ángel Tene Tene por su apoyo incondicional e impulso para que pueda concluir y lograr este objetivo. Como él, pocos.

A mis compañeros por exigirme a ser excelente por medio de su disciplina y ejemplo de constancia, ellos son personas esforzadas, los estimo y admiro a pesar de la distancia, gracias mil gracias.

A mi familia que con todo su corazón me apoyo en los momentos de dificultad para que siga adelante con este proyecto y alcance la meta propuesta.

A mi centro de formación superior Universidad Técnica Particular de Loja, que me brindó la oportunidad de superación alcanzando este título de cuarto nivel, mil gracias querido templo del saber.

Eduardo Gruezo Nazareno

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	PÁGINAS
Portada	I
Certificación de Director del trabajo de fin de maestría	II
Declaración de autoría y cesión de derechos	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice temática	VI
Resumen	VIII
Abstract	IX
Introducción	1
CAPÍTULO I	
1. Aspecto general de la propuesta	
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Justificación de la propuesta	5
1.3. Objetivos	
1.3.1. Objetivo general	7
1.3.2. Objetivos específicos	8
1.4. Hipótesis	8
1.5. Alcance de la propuesta	8
1.6. Limitaciones de la propuesta	9
CAPÍTULO II	
2. MARCO TEÓRICO	
2.1. Gestión por procesos en el área educativa	11
2.2. Características de una adecuada gestión de procesos en el área educativa	12
2.3. Clasificación de los procesos	13
2.3.1. Procesos estratégicos	13
2.3.2. Procesos claves	13
2.3.3. Proceso de apoyo	14
2.4. Principios de la gestión por procesos	14
2.5. Calidad académica	15
2.6. Dimensiones de la calidad educativa	16
2.7. Centros educativos de calidad	17
2.8. Símbolos que contribuirán para la formación de flujo gramas	18
CAPÍTULO III	
3. METODOLOGÍA	
3.1. Tipo de investigación	19
3.2. Diseño de investigación	19
3.2. Método de investigación	20
3.3. Técnica de investigación	20

CONTENIDOS

PÁGINAS

4. ASPECTOS GENERALES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “SENDERITO DEL SABER”	
4.1. La institución y el sector al que pertenece	21
4.2. Marco legal	22
4.3. Organización institucional	24
4.4. Alineamiento al Plan Nacional del Buen Vivir	25
4.5. Servicios institucionales	26
4.6. Clientes de la institución	26
CAPÍTULO V	
5. GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA UNIDAD EDUCATIVA “SENDEROS DEL SABER”	
5.1. Análisis situacional	27
5.1.1. Fortalezas	27
5.1.2. Debilidades	28
5.1.3. Oportunidades	29
5.1.4. Amenazas	30
5.2. Introducción a la gestión por procesos	30
5.3. Identificación y secuencia de los procesos	30
5.4. Mapa de procesos	34
5.5. Descripción de procesos	34
5.6. Flujogramas	35
5.6.1. Procesos estratégicos	35
5.6.1.1. Proceso de matriculación de estudiantes	35
5.6.1.2. Proceso de colecturía	37
5.6.1.3. Proceso de atención a los padres de familia	39
5.6.2. Proceso de Gestión	41
5.6.2.1. Proceso de Selección de personal	41
5.6.2.2. Proceso de capacitación docente	42
5.6.2.3. Proceso de evaluación del desempeño	44
5.6.3. Proceso de Apoyo	46
5.6.3.1 Proceso de servicios generales	48
5.6.3.2. Proceso del entorno laboral	49
5.6.3.3. Proceso de motivación laboral	51
5.7. Diagrama SIPOC	51
5.7.1. Procesos estratégicos	51
5.7.1.1. Diagrama SIPOC para el proceso de matriculación de estudiantes	51
5.7.1.2. Diagrama SIPOC para el proceso de colecturía	52
5.7.1.3. Diagrama SIPOC para el proceso de atención de padres de familia	53
5.7.2. Proceso de Gestión	54
5.7.1.2. Diagrama SIPOC para el proceso de selección de personal	54
5.7.1.3. Diagrama SIPOC para el proceso de capacitación docente	55
5.7.1.1. Diagrama SIPOC para el proceso de evaluación del desempeño	56
5.7.3. Proceso de Apoyo	57
5.7.3.1. Diagrama SIPOC para el proceso de servicios generales	57
5.7.3.2. Diagrama SIPOC para el proceso del entorno laboral	58
5.7.3.3. Diagrama SIPOC para el proceso de motivación laboral	59
5.7.4 Indicadores para el proceso: Proceso Estratégico	60

5.7.5. Indicadores para el proceso: Proceso operativo	61
5.7.6. Indicadores para el proceso: Proceso apoyo	62
5.8. Mejora de los procesos	64
Conclusiones	66
Recomendaciones	67
Bibliografía	68
Anexos	69

RESUMEN

El presente trabajo propone un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de educación que ofrece la unidad educativa “Senderos del Saber” de la ciudad de Portoviejo; para lo cual fue importante realizar un proceso investigativo en el que se logró constatar las falencias que presenta la institución educativa, por lo que se evidencia que en la institución educativa tanto docentes como directivos no realizan una planificación adecuada de los procesos educativos, también la deficiente organización y el deficiente control de las actividades realizadas en el proceso enseñanza – aprendizaje; a través de esta investigación propositiva, se busca motivar a los miembros de la comunidad educativa para que efectúen una efectiva gestión por procesos.

Palabras claves: Gestión, procesos, planificación, control, organización, comunidad educativa.

ABSTRACT

This paper proposes a model of process management to improve the quality of education offered by the educational unit "Paths of Knowledge" City Portoviejo, for which it was important to conduct a research process in which it was possible to observe the weaknesses presents the educational institution, as evidenced in the school both teachers and managers do not perform proper planning of the educational process, including poor organization and poor control activities in the teaching - learning through this proactive investigation, seeks to motivate members of the educational community to carry out an effective process management.

Keywords: management, process planning, control, organization, educational community.

INTRODUCCIÓN

Los centros educativos de calidad formalizan sus procedimientos a través de la gestión por procesos, que es la secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos de los estudiantes y familia; la gestión de procesos en el área educativa se ha convertido como una de las opciones viables para planificar, organizar y controlar todos aquellos aspectos vinculados con la enseñanza - aprendizaje, en los que se buscará fortalecer el desarrollo integral de los estudiantes con el desarrollo de sus competencias en los diversos niveles educativos.

Para efectuar un proceso investigativo de calidad fue importante estructurar la tesis a través de cinco capítulos, que permitirán lograr las metas propuestas, viabilizando los procesos hacia la consecución de los objetivos.

Capítulo I, comprende la problemática de la investigación, planteando el problema para lograr una solución, justificando los avances de la gestión de los procesos que han mejorado la educación, cuyo objetivo es la calidad educativa, donde se expone una hipótesis que debe ser verificada para proponer una solución, cuyos alcances contribuyan al mejoramiento de las gestiones de procesos y las limitaciones no influyan en la solución del problema.

En el Capítulo II, se sustenta el marco teórico donde se ha realizado un debate teórico para justificar científicamente la investigación y poder proponer mejoras de cambio en la calidad educativa de la Unidad Educativa "Sendero del Saber".

Así mismo el Capítulo III, se explica la metodología empleada, detallando los métodos, técnicas e instrumentos, involucrados en el proceso investigativo, para lograr los objetivos planteados.

Por medio del Capítulo IV, se describen los aspectos generales del escenario investigativo, en este caso se detallan los aspectos generales de la unidad educativa "Senderos del Saber".

La propuesta se realizó en el Capítulo V, donde se construyen alternativas diferentes para realizar los procesos operativos, estratégicos y de apoyo, ubicando cada actividad en flujogramas, dinamizando por medio de los diagramas SIPOC y obtener los resultados en cada uno de los indicadores descritos.

Finalizando la investigación se detallan las conclusiones y recomendaciones, las misma que fueron planteadas para dar a conocer las particularidades de la temática; asimismo se hace constar la bibliografía que respalda los contenidos del marco teórico, también se adjuntan los respectivos anexos.

Es importante resaltar que la investigación está enmarcada bajo la modalidad no experimental, se hizo uso de los métodos inductivo – deductivo, estadístico y bibliográfico, para recabar la información de campo se empleó las técnicas de la observación y entrevista; de esta forma se estructuró un estudio que servirá de base investigativa para futuras indagaciones de esta índole.

CAPÍTULO I

1. Aspectos generales de la propuesta

1.1. Planteamiento del problema.

La principal problemática que se logró observar en la unidad educativa “Senderos del Saber”, comprenden a toda la estructura administrativa y académica en cada uno de los departamentos como secretaria, colecturía, servicios generales, rectorado y Departamento de consejería estudiantil, además los procesos de enseñanza aprendizaje, esta problemática provoco deficiente servicios educativos, en atención a los clientes, deserción estudiantil, desmotivación del personal que labora en la unidad Educativa, es imperiosa la necesidad de proponer nueva estructura en la gestión de procesos administrativos y pedagógicos, por parte de los miembros de la comunidad educativa.

Es importante resaltar que las actividades aplicadas por los maestros que hacen que los estudiantes conecten su vida de compromiso con los conocimientos expuestos por los docentes están desprovistas de aplicación continua y de llevar un registro ordenado que muestre los avances en el desarrollo académico de los estudiantes y no existe un control de la aplicación sistemática de los procesos académicos, que les desafíe a los docentes a esforzarse y a dedicar un trabajo de enseñanza de calidad que conlleve al cumplimiento de la misión de la institución; la cual pretende enmarcarse en una educación de calidad, pero es evidente que la unidad educativa a pesar de todo el esfuerzo y buen deseo, no ha logrado dicho objetivo, por lo menos en el nivel esperado por sus directivos, cuerpo docente y clientes potenciales.

En lo que se refiere al conocimiento, aunque este ítem puede ser marcado por la calidad de sus maestros, también existe otra variable necesaria de discusión y es que mientras no existan actividades que coordinadamente y entrelazadas entre sí y con un debido proceso que convierta dichos conocimientos enseñados en conocimientos aprendidos; los estudiantes no han logrado ser lo necesariamente competitivos en comparación con otras instituciones, lo cual se ve reflejado en su difícil acceso a los centros universitarios en esta provincia. Según el diagnóstico, en la experiencia del año anterior a este ocurrió que en la unidad educativa senderos

del saber egresaron 12 bachilleres y solo por las exigencias académicas de la nueva ley de evaluación pre universitarias y que conlleva a un análisis crítico de que está pasando en dicha institución y al desafío de hacer mejoras en el área académica, se concluye entonces que la problemática es la deficiencia en la aplicación de los procesos administrativos y académicos por parte de los docentes y personal administrativo.

Los problemas estructurales y coyunturales conlleva a la desorganización de la unidad educativa por partes de los directivos que desconocen la gestión de proceso, por este motivo el deficiente servicios para los clientes están a la vista de todos, enumeramos los más frecuentes y que inducen al posible cierre del plantel por la pérdida de muchos clientes potenciales, que exigen servicios y resultados ágiles y de calidad.

- En los procesos estratégicos se encontraron diferentes debilidades en lo referente al sistema de matrícula, donde los Padres y representantes no encontraban información sobre ¿cómo obtener un cupo en la institución?, ¿cuáles eran los pasos a seguir para matricular a su representado? O simplemente querían saber sobre la oferta educativa.

En el departamento de colecturía, el cliente interno y externo encontraba dificultad para realizar trámites o solicitar información por los procesos engorrosos que se deben cumplir en esta oficina para ser atendido.

Así mismo la atención a los padres de familia no tiene un servicio de calidad, muchos trámites demoran bastante tiempo o simplemente no se le daba solución alguna.

- Proceso de gestión los directivos desconocen estos conceptos, por lo que solamente se han dedicado a la docencia, no son administradores de empresas, por lo tanto su estructura es ambigua, que no permiten la cabida de nuevas tendencias administrativas para el plantel por este motivo, la selección de personal se la realiza simplemente verificando el currículo de la

persona, sin pasar a un proceso de selección de personal, tampoco capacitaban a los docentes con las nuevas tendencias educativa, y así mismo evaluaban el desempeño del personal docente y administrativos, no para sancionar, sino para buscar mejoras por el bien de la institución.

- En el proceso de apoyo, los servicios de mensajería y limpieza se realizan de una forma desordenada, además no existe un entorno laboral agradable, donde exista la comunicación, el afecto entre compañeros, y esto conlleva a la desmotivación laboral, lo que significa que los servicios brindados por la institución no están acorde a los estándares de calidad actuales.

1.2. Justificación de la propuesta.

Hoy en día la educación exige mejoras no solamente en lo académico, también en su estructura administrativa, los avances tecnológicos, el mundo globalizado, las nuevas tendencias de gerencia empresarial, son paradigmas que exigen cambios inmediatos para lograr ubicarse en los mismos niveles de la competencia, y así promover resultados confiables con servicios de calidad para los clientes.

De esta forma se estructuró un trabajo investigativo con características técnicas y científicas que ayuden a implantar un modelo de gestión de procesos que permitan desarrollar una educación de calidad por medio de la enseñanza –aprendizaje eficiente y eficaz, además de la estructura administrativa y de gerencia, es decir instaurar un conjunto de actividades secuenciadas que permitan que la entrada (estudiantes con deficiencias académicas), se conviertan en salidas deseadas ,es decir insumos de calidad (estudiantes altamente cualificados y competitivos). También la mejora de la calidad de los servicios, incorporando la automatización de los procesos utilizando nuevas tecnologías, aportando así con un documento que sirva de línea base para otras investigaciones relacionadas con la temática, evidenciando de esta forma que es un tema original, que no ha sido investigada con anterioridad, ya que no consta en el registro de la secretaria de la comisión de investigación de la Escuela de Asistencia Gerencial y relaciones públicas

Con la ejecución de esta investigación se beneficiará directamente a las autoridades docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia, porque se podrán reformar los procesos administrativos y académicos, por medio del diseño y la aplicación del modelo de gestión por procesos, que ayuden a mejorar los servicios que se brindan a los clientes internos y externos, dándole solución a los problemas con resultados eficaces y eficientes.

Este estudio es factible de realizar porque se cuenta con los recursos económicos y materiales, así como también se involucró a todos los actores educativos que fueron parte del talento humano con los que se efectuó el levantamiento de la información de campo que permitió demostrar el alcance de los objetivos y verificar el cumplimiento de la hipótesis; asimismo para respaldar la fundamentación teórica se estudiaron contenidos acordes a la temática, los mismos que fueron respaldados por bibliografía veraz y oportuna.

Cabe indicar que desde el espacio de compromiso que compete (Educación de calidad) y que como es de conocimiento público se ubica en uno de los ejes principales del Plan Nacional del Buen Vivir propuesto por nuestro Gobierno actual desafía a un desarrollo adecuado en todas las áreas de la vida de las niñas, niños y adolescentes del sector de los Florones de la ciudad de Portoviejo.

El conjunto de funciones que se solucionarán con esta investigación son los procesos estratégicos donde se incorporan el sistema de matrícula de los estudiantes, reorganizar el departamento de colecturía, y brindar un servicio de calidad a los Padres de familia y representantes legales de los estudiantes.

Además seguiremos fortaleciendo los procesos de gestión que involucran a la selección del personal docente y administrativo mediante un concurso de méritos y oposición, así como la capacitación docente para actualizar conocimientos y buscar nuevas estrategias metodológicas, y también la evaluación del desempeño de todo el personal, para conocer las debilidades y fortalezas con la que se cuenta, con estos resultados proponer mejoras en todo los ámbitos del plantel.

En el proceso de apoyo se propondrá agilidad y mejoras en el departamento de servicios generales, para que el plantel este limpio y además la información fluya en todos el ámbito escolar, trabajar en el entorno laboral muy importante para el desempeño de las funciones de todo el personal y de los estudiantes, así como motivar al personal sobre el autoestima que deben tener cada uno de ellos cuando están realizando sus funciones cotidianas.

Es de suma relevancia también mencionar que la unidad educativa “Senderos del Saber” desea estar acorde a los nuevos parámetros y lineamientos de una educación de calidad propuesta para todas y todos, en un marco de igualdad de condiciones y oportunidades las cuales deben de ser integral, por ello que la unicidad del conocimiento académico en todos los sectores de la patria se hace imprescindible e inevitable, a esto se suma la responsabilidad social con la que se debe aportar todos los ecuatorianos desde nuestros espacios de influencia, por otra parte la necesidad del desarrollo socio económico de los sectores más olvidado, y es de vital importancia mencionar que sin el conocimiento, es decir la educación ,pero con calidad es imposible lograr el desarrollo de los pueblos, y esta es la motivación que embarga el corazón de este proyecto.

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo general.

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de educación que ofrece la Unidad Educativa “Senderos del Saber” de la ciudad de Portoviejo.

1.3.2. Objetivos específicos.

- ✓ Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una Gestión por procesos para la unidad educativa “Senderos del Saber”.
- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Unidad Educativa “Senderos del Saber” de la ciudad de Portoviejo, con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de la educación.
- ✓ Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de la educación que ofrece la Unidad Educativa “Senderos del Saber”, a través de la implantación de un modelo de gestión por procesos, con indicadores de Gestión alineados con el objetivo N° 2 del PNBV.

1.4. Hipótesis

El modelo de gestión por procesos contribuye en el mejoramiento de la calidad formativa académica en la Unidad Educativa “Senderos del Saber” del sector del Florón en Portoviejo.

1.5. Alcances de la propuesta

El presente trabajo analizó los procesos que se desarrollan y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para organizaciones públicas o privadas, año 2012”, propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

La presente propuesta de tesis estudió los procesos que se desarrollan en la estructura académica y administrativa de la Unidad Educativa “Senderos del Saber” del Sector del Florón de la ciudad de Portoviejo

En el presente proyecto se recolectará, sistematizará y analizará la información relacionada con los procesos que se desarrollan en el área administrativa y académica de la unidad educativa Senderos del Saber, con el objeto de estandarizarlos, mejorarlos y promover una mejora continua en el marco de las políticas y lineamientos del Objetivo Nro. 2 del PNB y legalmente de acuerdo a la sección 6: De la Constitución Política de la República del Ecuador.

Los cambios esperados con la implementación de esta tesis fueron una dinámica sistematizada y ordenada en los procesos administrativos y académicos en lo que se refiere a la enseñanza aprendizaje y a los servicios brindados con calidad, cuya piedra angular son los docentes y el personal administrativo de la institución antes mencionada, pues depende mucho de su compromiso con la sociedad y consigo mismo, modificando las condiciones actuales que han llevado a la ausencia de la aplicación de procesos administrativos y académicos adecuados.

Por ende a una pésima, por no decir deplorable formación, por una educación con compromisos compartidos e inherentes a los desafíos del siglo XXI, logrando así que la misión de la institución se cumpla, es decir, que el objetivo primordial que es el de brindar una educación de calidad integral, desarrollo de sus accionistas y estudiantes aptos para la etapa universitaria se vea reflejada en todos los beneficiarios directos e indirectos y se sientan realizando una labor compartida responsablemente y que está alineada al desarrollo de nuestro País; y que se enmarca en el Programa nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

1.6. Limitaciones de la propuesta

Por lo general los padres responsables anhelan, ubicar a sus hijos en centros de educación de calidad, que solo la consiguen instituciones de formación que garantizan el desarrollo integral de los estudiantes a través de eficientes proceso de enseñanza – aprendizaje, acorde a las demandas de actualidad en lo que se refiere al conocimiento.

Es evidente que el problema al cual la unidad educativa Senderos del Saber, se expone es la disminución de su credibilidad académica, la disminución de sus clientes potenciales, la tacha del ministerio de educación y por último el cierre de dicha entidad educativa si el proyecto de la implantación de procesos académicos adecuados no se llevare a cabo, terminaría por cerrar oportunidades a niñas, niños y adolescentes en riesgos eminentes como la delincuencia, prostitución y vicios sociales que son el tentáculo evidente para los habitantes de estos sectores urbano marginales.

La situación que se presenta no brinda las condiciones adecuadas para influenciar de una manera positiva la confianza a los padres de familia y comunidad en general, para que ellos envíen a sus hijos a estudiar a la Unidad Educativa Senderos del Saber, pues prefieren enviar a sus educandos a otras instituciones más lejanas que si brindan las condiciones académicas de su demanda, y que ofertan mejores oportunidades de una educación con excelencia académica cuyos procesos académicos son socializados, aplicados y controlados de manera acertada y eficaz.

Es necesario remarcar el número de estudiantes de la institución educativa ha estado en decadencia, pues en 2010 se registraron 145; en el 2011 se matricularon 139; y en el 2012 fueron 125 los inscritos, lo que indica que, si no se implanta mejoras urgentes se tiende en los próximos dos años a desaparecer, por lo cual fue de suma importancia poner en marcha la investigación.

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico

2.1. Gestión por procesos en el área educativa

La gestión por procesos es la forma de gestionar los centros educativos basándose en los Procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente, en este caso (alumnos y familias). (Isotools, 2012)

Es importante señalar que en las instituciones educativas el proceso clave es el de enseñanza y aprendizaje, en el que deben participar de manera interactiva los miembros de la comunidad educativa como son los docentes en conjunto con los estudiantes para consolidar y estructurar conocimientos; dentro de este proceso existen importantes variantes como matriculación de alumnado, gestión de actividades extraescolares, planificación estratégica del centro, gestión de profesores; de esta forma se puede apreciar que la gestión por proceso debe ser puesta en marcha en el entorno educativo para poder organizar cada una de las actividades que configuran el proceso de formación.

La gestión por procesos está basada en aplicar sistemas de gestión de calidad a la gestión de las actividades que integran los mismos buscando su eficacia y eficiencia, identificando los responsables y desarrollan las correspondientes actuaciones de mejora en base a información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismos. (Pérez, 2005, p. 71)

Por lo que es importante señalar que la eficacia tiene que ver con el logro de una meta en la que se alcanzan los objetivos trazados; y la eficiencia es el alcance de resultado factibles con la utilización de recursos en cada uno de los procesos; la gestión de procesos permiten alcanzar una educación de calidad con calidez, y está en manos de los docentes y directivos el alcance de esta calidad con eficiencia y eficacia.

2.2. Características de una adecuada gestión de procesos en el área educativa

Una adecuada gestión por procesos implica una nueva percepción de la gestión de los procesos educativos, caracterizada por:

Orientación de las actividades realizadas por el centro a la satisfacción de los implicados en su gestión: alumnos; padres y familiares; profesores, personal de administración y servicios, y directivos del centro; comunidad y entorno social donde el centro presta sus servicios; empresas e instituciones; Titularidad del centro; etcétera. (Isotools, 2012)

Organización y asignación de responsabilidades entre las personas de forma transversal. La asignación de tareas de forma departamental pasa a subordinarse a la designación de responsabilidades en función de la intervención en los procesos. Es una visión más plana y sencilla del centro, no tan jerárquica y burocrática como a veces pudiera resultar según los enfoques más clásicos de organización del trabajo. (Isotools, 2012)

Evaluación de la gestión en base a los indicadores de rendimiento y resultados de los procesos definidos; de esta forma, el cumplimiento de las tareas y actividades encomendadas no se considera suficiente, es necesario obtener los resultados planificados en función de la finalidad perseguida con cada proceso. (Isotools, 2012)

Para introducir todos estos cambios de enfoque en la gestión educativa, es prioritario el compromiso y participación de los directivos, sin cuyo liderazgo resulta inadecuado, ineficaz e imposible la implantación con ciertas garantías de los sistemas de gestión de calidad (o por procesos).

2.3. Clasificación de los procesos.

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa,

en la satisfacción del personal; los procesos se suelen clasificar en tres tipos tales como los estratégicos, clave, de apoyo.

2.3.1. Procesos estratégicos.

Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor (2002) expresan: “Procesos estratégicos se definen como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo; se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideran ligados a factores estratégicos” (p. 22).

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos.

Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico.

2.3.2. Procesos claves.

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción; componen la cadena del valor de la organización también pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa. (Rey, 2005, p. 3)

2.3.3. Procesos de apoyo.

Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor (2002) establecen que: “Los procesos de apoyo son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos, se suele referir a procesos relacionados con recursos y mediciones” (p. 22). Referente a lo expuesto se puede hacer referencia que estos procesos sirven para el control de documentaciones en auditorias de tipo interno, y por otro lado la gestionalidad de productos, toma de decisiones en lo que se refiere a acciones correctivas, la medición y el ensayo y de los equipos de inspección. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

2.4. Principios de la gestión por procesos.

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas. Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información). (Rey, 2005, p. 3)

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que se hace y cómo se hace; en una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso; no existen procesos sin un producto o servicio, ni cliente sin un producto y/o servicio, o no existe producto y/o servicio sin un proceso. (Rey, 2005, p. 3)

Es inevitable mencionar que se necesita de una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización acorde con un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción). (Rey, 2005, p. 3)

Marcando para estos fines propuestos una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y

objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral). (Rey, 2005, p. 3)

Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.

Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos: la calidad y productividad requieren atención en los detalles. No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos). (Rey, 2005, p. 3)

La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia. Los procesos de una organización pueden verse afectados por diversos requisitos legales y/o normativos, del cliente, internos y externos, medioambientales, de calidad, de seguridad, de medio ambiente, de productividad Pueden surgir nuevos requisitos o verse modificados los actuales, pero la estructura de procesos no tiene porqué sufrir modificaciones. (Rey, 2005, p. 3)

2.5. Calidad académica.

La calidad educativa es posiblemente uno de los temas más empleados en cualquier discurso pedagógico, y a la vez resulta uno de los más difíciles de definir o concretar. Wordpress (2010) sostiene que la calidad educativa se refiere a: “Los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura, la expresión calidad está relacionada con la definición de eficacia, la cual se refiere a la obtención de los resultados deseados”.

Una educación de calidad es aquella que se logra cuando los estudiantes aprenden lo que deben conocer al finalizar un determinado nivel, es decir, cuando hayan superados satisfactoriamente lo establecidos con los planes y programas curriculares; esta perspectiva pone el énfasis en los resultados del aprendizaje efectivamente alcanzados en el proceso educativo.

No se puede hablar de calidad educativa si no convence a los estudiantes de cambiar la forma íntima de comportamiento a nivel individual y social, los conocimientos aprendidos en el aula deben de ser lo suficientemente fuertes, para permitirles conocer cuál es su posición dentro de la sociedad a la que pertenecen, permitiéndoles la posibilidad de sobresalir ante sus semejantes de acuerdo a los conocimientos, destrezas y aptitudes aprendidas durante su estancia en las instituciones de educación.

El término calidad además está referida a lo que se aprende en el sistema y a su relevancia, tanto para el individuo como para la sociedad; en este sentido, una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse intelectual, afectiva y socialmente.

García, & Arranz (2011) sostienen que: “La calidad es una filosofía que, involucrando a toda la comunidad educativa, implica y compromete a todos en un proyecto común en el que se depositan expectativas de mejora y progreso” (p. 137).

La calidad educativa va más allá del rendimiento más o menos alto, si por ejemplo este no se acompaña de un proceso de aprendizaje satisfactorio; la calidad como un proceso de construcción continua, como trayecto o como camino más que como producto final o como resultado a pesar de dificultad de su evaluación.

2.6. Dimensiones de la calidad educativa.

UNICEF. (2011), describe que: “Estas dimensiones son tres, logros y trayectorias educativas de los y las estudiantes; perfiles y desempleo docentes; capacidades y desempeños institucionales” (p. 18). Los Logros y trayectorias educativas de los

alumnos y las alumnas, incluye el impacto de la educación en aprendizajes; por su parte los perfiles y desempeños docentes, contienen la formación, capacidades y desempeños pedagógicos de los docentes en el aula; y las capacidades y desempeños institucionales, contemplan la misión compartida, estilo de conducción y participación.

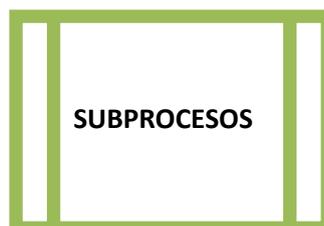
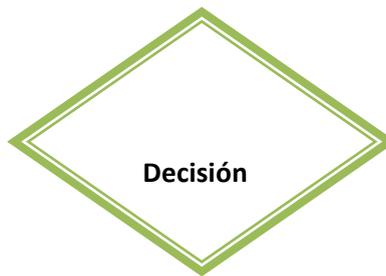
Para alcanzar la calidad académica las instituciones educativas deben tener una ideología de formación académica, que garantice el desarrollo de valores morales, culturales y éticos, para crear una sociedad equitativa y eficaz.

2.7. Centros educativos de calidad.

Marchsi (2000) sostiene: “Un centro educativo de calidad es aquel que potencia el desarrollo de las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, estéticas y morales de los alumnos, promueve el desarrollo profesional de los docentes e influye con su oferta educativa en su entorno social” (p. 30). De esta forma se puede manifestar que una educación de calidad estará muy asociado a los procesos y resultados del proceso educativo en el alumno lo que se manifiesta en los aprendizajes relevantes del educando como sujeto, facilitando su crecimiento y desarrollo personal y social, mediante un cambio en su actitud, destreza y valor que lo convierten en un ciudadano útil y solidario. La calidad de la educación quedará determinada por la capacidad que tienen las instituciones para preparar al individuo, de tal manera que pueda adaptarse y contribuir al crecimiento, desarrollo económico y social mediante su incorporación al mercado laboral; es importante señalar que se puede valorar la calidad en función del progreso y de la modernidad, valores incuestionables de la sociedad actual.

Una educación de calidad será aquella capaz de capacitar a los estudiantes con los conocimientos que les permitan desarrollar sus propias posibilidades para enfrentar los retos de su vida diaria. No es posible hablar de una educación de calidad si no proporciona a los estudiantes los conocimientos relevantes y significativos de tal manera que estén en condiciones de lograr los fines que se propongan ellos mismos, esto es que logren un desempeño efectivo.

Símbolos que contribuirán para la formación de los flujogramas



CAPITULO III

3. Metodología

3.1. Tipos de investigación

- ✓ **Documental – bibliográfica**, porque se recopiló información de diversas fuentes bibliográficas (libros e internet), haciendo referencia sobre diversos contenidos relacionados con la temática de tesis, descritos en el marco teórico
- ✓ **Descriptiva**, porque se analizó la problemática de acuerdo a la realidad que se presentó, y se estructuró la información en síntesis y ordenada considerando cada uno de los aspectos más sobresalientes de la temática de tesis.
- ✓ **Explicativa**, porque se estudió la problemática en ciertos casos partiendo de la inducción a la deducción, o viceversa; dando a conocer de esta forma los objetivos concretos de la realidad investigativa.
- ✓ **De Campo**, porque se recopiló información directamente en el escenario investigativo o lugar de los hechos, a través de la aplicación de técnicas como la observación y encuesta a los miembros de la comunidad educativa.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, porque se estudió la problemática tal como se presentó, es decir, que no manipuló ninguna de las variables inmersas en la investigación. Para lograr estructurar esta investigación fue importante realizar un estudio teórico y otro práctico; la parte teórica contempló el problema y el marco teórico; para estructurar el problema fue importante la observación de la realidad circundante.

3.3. Método de investigación

Se emplearon los siguientes métodos:

- ✓ **Método inductivo - deductivo:** Se partió de manera razonable de aspectos particulares, que luego se elevaron a conocimientos generales que fueron plasmados en el marco teórico; además a través de este método se elaboró la hipótesis.
- ✓ **Método deductivo – Inductivo:** Porque se estudiaron temáticas que en ocasiones partieron de lo general a lo particular, las mismas que fueron plasmadas en el marco teórico.
- ✓ **Método analítico – sintético:** Porque se realizó una descripción y análisis crítico de la problemática.
- ✓ **Método estadístico:** Se utilizó para clasificar, tabular y analizar los resultados que se obtuvieron a través de la investigación de campo.

3.4. Técnicas de investigación

Para la recolección de la investigación de campo se empleó la técnica de la **observación**, con sus respectivos instrumentos como lo fueron registro de información, cámara fotográfica; además se empleó la técnica de la **encuesta** a través de un cuestionario con preguntas cerradas, estas encuestas y se encuentran en los anexos.

CAPITULO IV

4. Aspectos generales de la Unidad Educativa “Senderos del Saber”.

4.1. La Institución y el sector al que pertenece.

La unidad educativa “Senderos del Saber” fue fundada el año 1995 mediante resolución ministerial 189 MAG, está situada en la ciudad de Portoviejo en el sector del Florón # 5 de la parroquia Andrés de Vera, al margen derecho de la vía al cantón Santa Ana, su ingreso desde el centro de la ciudad es a 15 minutos y cuenta con 2 vías de acceso, por el sector de la Pompilio Galarza o por la ciudadela Vicente Veliz, sus habitantes que son aproximadamente 12000 se dedican en su mayoría al comercio informal y el restante a la albañilería, los servicios básicos tiene a medias por lo que todavía es considerada zona urbano marginal, la mayoría de sus viviendas son de construcción mixta.

La Unidad Educativa cuenta con una infraestructura funcional de 14 aulas, cocina, comedor, sala de eventos, laboratorio de computación, cancha de fútbol, canchas de vóley, capilla, centro médico asistencial y áreas verdes con un total de 1800 m², tiene un total de 125 estudiantes y con un cuerpo docente de 16 profesores, es una entidad cristiana de servicio a la comunidad y su visión, misión y valores rezan de la siguiente manera:

Visión institucional: Brindar educación integral, basada en valores cristianos con una formación académica, eficaz y eficiente acorde al avance científico y tecnológico actual. (Unidad Educativa Senderos del Saber).

Misión institucional: Formar estudiantes con un perfil académico de óptima calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestra sociedad educativa , proporcionando un servicio educativo integral de calidad , respetando el medio ambiente, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible, a sus empleados la posibilidad de desarrollarse integralmente y a sus clientes incorporarlos a la educación superior en excelentes condiciones competitivas, con la ayuda de Dios y el esfuerzo de todos. (Unidad Educativa Senderos del Saber).

4.1.1. Marco Legal.

Según la resolución N° 1360 El Director del Distrito Educativo Intercultural y Bilingüe 1 de Portoviejo, considerando:

Que: el art.26 de la Constitución de la República del Ecuador establece “La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado, Constituye un área prioritaria de la Política Pública y de inversión, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir.

Que: los artículos **39 y 45** de la Constitución de la República del Ecuador garantiza el derecho a la educación de jóvenes y niños, niñas y adolescentes. Respectivamente.

Que: el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, publicado en el suplemento del Registro Oficial N° 754, del jueves 26 de Julio de 2012, en su artículo 23, inciso segundo, señala que “La educación escolarizada puede ser ordinaria o extraordinaria. La ordinaria se refiere a los niveles de educación inicial, Educación General Básica y Bachillerato, cuando se atiende a estudiantes en las edades sugeridas por la ley y el presente reglamento. La extraordinaria se refiere a los mismos niveles cuando se atiende a personas con escolaridad inconclusa, personas con necesidades educativas especiales en establecimientos educativos especializados u otros casos definidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.

Que: el **Art.1** del Acuerdo Ministerial N°364-11 literal b, establece, Adoptar las medidas que sean necesarias para garantizar el cumplimiento del derecho a la educación de la niñez y adolescencia en el territorio de su jurisdicción.

Resuelve:

Art.1.- Ratificar a la Unidad Educativa “Senderos del Saber” con código AMIE 13 H 00056, ubicado en el sitio. El Florón de la parroquia Andrés de Vera del cantón Portoviejo, tal como lo determina el art.39 del Reglamento General de la LOEI, numeral 4 y de conformidad al acuerdo ministerial 407-12 de fecha 10 de septiembre de 2012.

Art.2.- Disponer a los directivos del plantel consignar la información estadística en las fechas señaladas para el efecto.

Art.3.- Notificar de la presente resolución a Coordinación Zonal de Educación 4 Dirección Distrital de Apoyo, Seguimiento y Regulación, Administración Escolar a los Directivos de las instituciones Educativas.

Dado y firmado por el Director Distrital y el Jefe de la División de Planificación, y de acuerdo a la sección 6: de la Educación, de la Constitución Política del Ecuador en los siguientes artículos:

Art.27.- La educación se centrara en el ser humano y garantizara su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia., será participativa, obligatoria, intercultural, democrática ,incluyente y diversa, de calidad y calidez., impulsara la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz., estimulara el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un País Soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo Nacional.

De igual forma la ley Orgánica de Educación intercultural, Título I: De los Principios Generales, Capítulo Único: del Ámbito, Principios y fines, del siguiente artículo.

Art.3.- Fines de la educación: a) El desarrollo pleno de personalidad de las y los estudiantes, que contribuya a lograr el conocimiento y ejercicio de sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones, el desarrollo de una cultura de paz entre los pueblos de no violencia entre las personas, y una convivencia social intercultural, plurinacional, democrática y solidaria. b) El fortalecimiento y la potenciación de la educación para contribuir al cuidado y preservación de las identidades conforme a la diversidad cultural y las particularidades metodológicas de enseñanza, desde el nivel inicial hasta el nivel superior, bajo criterios de calidad.(Unidad Educativa Senderos del Saber).

4.1.2. Organización Institucional.

Es importante reconocer que la institución ha está inmersa históricamente por un modelo antiguo conocido como el taylorismo, esta organización se ha gestionado de acuerdo a principios de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas. Nuestro organigrama establece la estructura organizativa y designa dichas funciones.

Este tipo de diagrama nos ha permitido definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando). Sin embargo, en nuestro organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la organización, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna.

Por otra parte genera una injustificada burocratización de la gestión implica la no aportación de valor al cliente ni a la organización por la demasiada concentración de actividades departamentales; la información deficiente y la falta de implicación y motivación de las personas, ya que existe una separación entre los que piensan y los que trabajan, sumado a esto el estilo de dirección autoritario en lugar de un participativo que si aportaría al crecimiento la organización.

mediana proporción, no así ya ahora establecido por un derecho constitucional aplicado como norma en la cual hay disposición dispuestos a ser partícipes de esta meta y sueño a favor de todos los involucrados en el ambiente educativo de la comunidad, cantón, provincia y país.

Que a saber es como sigue: Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, trabajando por el desarrollo de los y las ciudadanas, fortaleciendo sus capacidades y potencialidades a través del incentivo a sus sentimientos, imaginación, pensamientos emociones y conocimientos.

4.1.4. Servicios institucionales.

La Unidad Educativa “Senderos del saber” es una organización dedicada al servicio de la comunidad “El Florón”, en el área educativa, social, cultural, deportiva y espiritual, es por ello que su labor tiene sentido integral. Dicha unidad educativa cuenta con los siguientes servicios: En área académica tiene desde el primer año básico hasta el tercero de bachillerato, cuenta con un centro asistencial medico en el cual los estudiantes tienen tres chequeos médicos anuales, una capilla para el área espiritual, una cocina para la elaboración de los alimentos, un comedor para la alimentación, cancha de futbol y vóley para la recreación , escuela de formación cristiana, un Centro de Desarrollo Integral con la asistencia niños, niñas y adolescentes de bajos recursos económicos.

4.1.5. Clientes de la Institución.

Llamados así por su sentido de pertenencia pues ellos están empoderados de esta organización y son todos los involucrados directa e indirectamente entre ellos están los miembros de la comunidad educativa como los estudiantes, docentes y padres de familia; que tienen escasos recursos económicos, con hogares disociados en su mayoría de casos y sumidos en los vicios sociales en otros casos, con dedicaciones laborales informales en la mayoría de casos (comerciantes) y en otros la (albañilería) y con un escaso porcentaje de preparación académica y con muy pocas oportunidades de salir adelante en su desarrollo para la vida.

CAPÍTULO V

5. Gestión de los procesos en la Unidad Educativa “Senderos del Saber”.

5.1. Análisis situacional.

El FODA que a continuación se detalla, integra todos los criterios, opiniones y sugerencias vertidos por los participantes directos e indirectos interesados en el Modelo de Gestión por procesos, es decir, la construcción del FODA es producto del análisis y reflexión tanto del tesista, padres de familia, docentes, estudiantes y directivos, con relación a las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que se presentan para dicha institución educativa.

5.1.1. Fortalezas.

- ✓ Una imagen positiva, credibilidad, aceptación y apertura total para la ejecución de dicho modelo de gestión por procesos.
- ✓ Modalidades, metodológicas y técnicas de trabajo validadas y proactivas.
- ✓ Gran capacidad de alianzas estratégicas y de trabajo en coordinación. con el personal docente y administrativo de la institución, los padres de familia y los estudiantes.
- ✓ Propuesta flexible frente a nuevas demandas de la educación.
- ✓ Una buena infraestructura física.
- ✓ Conocimiento de la realidad en la localidad donde se interviene, capacidad gerencial y actora social responsable.
- ✓ Liderazgo y prestigio en la localidad donde se trabaja esta propuesta en beneficio de los niños, niñas y adolescentes.
- ✓ Políticas de intervención definidas.

- ✓ La automatización de los sistemas de planificación, aplicación, evaluación y revisión de los procesos.
- ✓ Involucramiento y participación activa de las autoridades y directivos de la Unidad Educativa en las diferentes actividades en el área que atañe a la gestión por procesos propuesta.
- ✓ El apego estricto a la doctrina de crecimiento y desarrollo de la calidad educativa y la normativa jurídica vigente.
- ✓ La apertura a los posibles cambios e innovaciones coherentes y aplicativas para la mejora continua en el área académica institucional.

5.1.2. Debilidades.

- ✓ Falta de intervención constante en los procesos educativos convenientes y necesarios para una educación de calidad.
- ✓ La poca generación del conocimiento e investigación por parte de los docentes.
- ✓ Procesos de intervención no compatible y acorde con la realidad del sector educacional.
- ✓ Débil sistema de monitoreo, seguimiento y motivación educacional.
- ✓ Insuficiencias en la gestión de procesos para captar la particularidad de los mismos y la aplicabilidad necesaria de estos.
- ✓ Falta de asesorías internas que motiven la aplicación de los procesos de manera coherente y satisfactoria.
- ✓ Carencia de instrumentos de seguimiento y evaluación interna de los procesos educativos.
- ✓ La inexistencia de un sistema de información que sistematice las experiencias en el área académica institucional.
- ✓ Falta de un equipo de auditoría interna que valore los procesos educacionales de la institución.

- ✓ No existe la agilidad en la realización de ciertos trámites jurídicos, técnicos y de procedimientos que favorezcan la educación integral y de calidad de las niñas, niños y adolescentes de la institución.

5.1.3. Oportunidades.

- ✓ Decisión de mejorar la calidad educacional.
- ✓ El proceso de modernización y democratización del conocimiento está en marcha y que permite que haya mayor preocupación por la educación de calidad.
- ✓ La correcta aplicación de la Ley de educación vigente (LOEI)
- ✓ El desarrollo tecnológico e informático.
- ✓ La rectificación de que el Ecuador ha establecido convenios Nacionales e Internacionales relacionados con el mejoramiento de la calidad de la educación.
- ✓ La correcta apertura a los lineamientos del Plan Nacional Del Buen Vivir (PNBV).
- ✓ Discusión y posicionamiento del tema del mejoramiento de la calidad de la educación por parte de la SENECYT.
- ✓ Apertura de los medios de la comunicación para la difusión de las problemáticas en las áreas de educación en todos los sectores de nuestra Patria.
- ✓ La promulgación de la ley 116 sobre la asignación del 10% en los presupuestos de los gobiernos provinciales y locales para atención a grupos vulnerables.
- ✓ La credibilidad, el reconocimiento y la confianza en el Estado en que el nivel de crecimiento en calidad de la educación de la sociedad es un hecho evidente y trascendental.

- ✓ La Educación de calidad es un derecho Constitucional de las personas a lo largo de subida y un deber ineludible e inexcusable del Estado Ecuatoriano.
- ✓ Una política pública y de inversión Estatal en materia de educación.
- ✓ La garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable del Buen Vivir en lo referente a educación.
- ✓ El derecho y responsabilidad de que las personas, familias y sociedad participen de una manera activa en el proceso de la mejora continua de la educación.
- ✓ El reconocimiento del Estado a los niños, niñas adolescentes y jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país y les garantiza una educación de calidad, con el fin de garantizarles su incorporación al aparato productivo y un mejor nivel de vida.

5.1.4. Amenazas.

- ✓ La situación de crisis educacional en los sectores urbanos marginales aumenta dramáticamente la demanda de una educación de calidad.
- ✓ La concentración de recursos para la mejora de la calidad en educación en las grandes ciudades y metrópolis con las unidades educativas del milenio.
- ✓ Los cambios e inestabilidad de los opositores hacia cambios trascendentales en materia de educación (resistencia al cambio)
- ✓ Los riesgos de desastres naturales que afectan principalmente a los sectores más vulnerables de nuestra patria.
- ✓ Las altas tasas de niveles de corrupción en lo que se refiere al ámbito de la educación y sus pésimos antecedentes
- ✓ La migración interna y externa que debilite el tejido educacional, básicamente en cantones y provincias más olvidadas por autoridades de turno

- ✓ Presencia de los aspectos socioculturales negativos (Alcoholismo, drogadicción, delincuencia, maltratos, problemas de género)
- ✓ La crisis de conciencia del crecimiento y desarrollo del país en muchos ciudadanos en materia de educación de calidad, agudiza la vulnerabilidad en esta área.
- ✓ Fenómenos migratorios que atentan contra la estructura de la educación requerida y anhelada por nuestro Estado
- ✓ Falta de capacidad técnica y financiera para establecer procesos educacionales competitivos de alto nivel en los sectores más desprotegidos del país
- ✓ La tendencia de los organismos seccionales de politizar los servicios en materia de educación
- ✓ Poca socialización de los nuevos sistemas de educación y sus nuevos componentes.
- ✓ Desinterés evidente de los actores principales y directos vinculados al tema de la educación

5.2. Introducción a la gestión por procesos.

La Gestión por Procesos es una forma de organización en la que se concentra la atención en cada una de las transacciones o procesos que realiza la institución educativa, en lugar de sólo un resultado final, el producto acabado, tareas y actividades.

5.3. Identificación y secuencia de Procesos.

En esta etapa, se pudo establecer el conjunto de procesos interrelacionados definido también como los macroprocesos de la institución, los mismos que fueron determinados con la colaboración de la Directora de la Unidad Educativa “Senderos del Saber” como:

- Procesos Estratégicos
- Procesos Operativos
- Procesos Apoyo

a) Procesos estratégicos.

Tabla No. 1

Procesos	Actividades
Objetivo: Diseñar y elaborar técnicas que promuevan el desarrollo cognitivo e investigativo en la formación de la capacidad crítica, reflexiva y analítica del educando.	
Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none">• Matriculas de estudiantes• Atención a padres de familia• Adquisiciones• Pagos
Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto• Informes contables• Auditoria

Elaborado por: Odre Gruezo Nazareno

b) Procesos Operativos.

Tabla No. 2

Procesos	Actividades
Objetivo: Definir la líneas actuación y los criterios de decisión a utilizar por la Unidad Educativa "Senderos del Saber"	
Gestión Talento Humano	<ul style="list-style-type: none">• selección del perfil del docente• Formación y desarrollo• Formación de equipo• Evaluación del desempeño
Gestión Docentes	<ul style="list-style-type: none">• Planes de capacitaciones• Ejecución de nuevas técnicas pedagógicas• Planificación curricular.

Elaborado por: Odre Gruezo Nazareno

c) Procesos de apoyos.

Tabla No. 3

Procesos	Actividades
Objetivo: Apoyar los demás procesos, facilitando todas las actividades para que se cumplan os objetivos planteados.	
Gestión Servicios Generales	<ul style="list-style-type: none">• Mantenimiento y limpieza• Entrega de comunicaciones• Control de ingresos de personas al plantel
Gestión de motivación del personal	<ul style="list-style-type: none">• Realizar test de personalidad

	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar talleres motivacionales • Institucionalizar la autoestima educativa.
Gestión del entorno laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las debilidades y fortalezas del entorno laboral. • Realizar planes de mejoras

Elaborado por: Odre Gruezo Nazareno

5.4. Mapa de procesos.

Grafico No. 2



5.5. Descripción de procesos.

Una vez identificado los procesos se procede a elaborar los flujogramas y los diagramas de SIPOC para describir en forma exhaustiva los procesos dirigidos directamente para mejorar la calidad educativa de la Unidad Educativa “Senderos del Saber”.

5.6. Flujo gramas.

5.6.1. Procesos Estratégicos.

5.6.1.1. Proceso de Matriculación de estudiantes.

Grafico No. 3

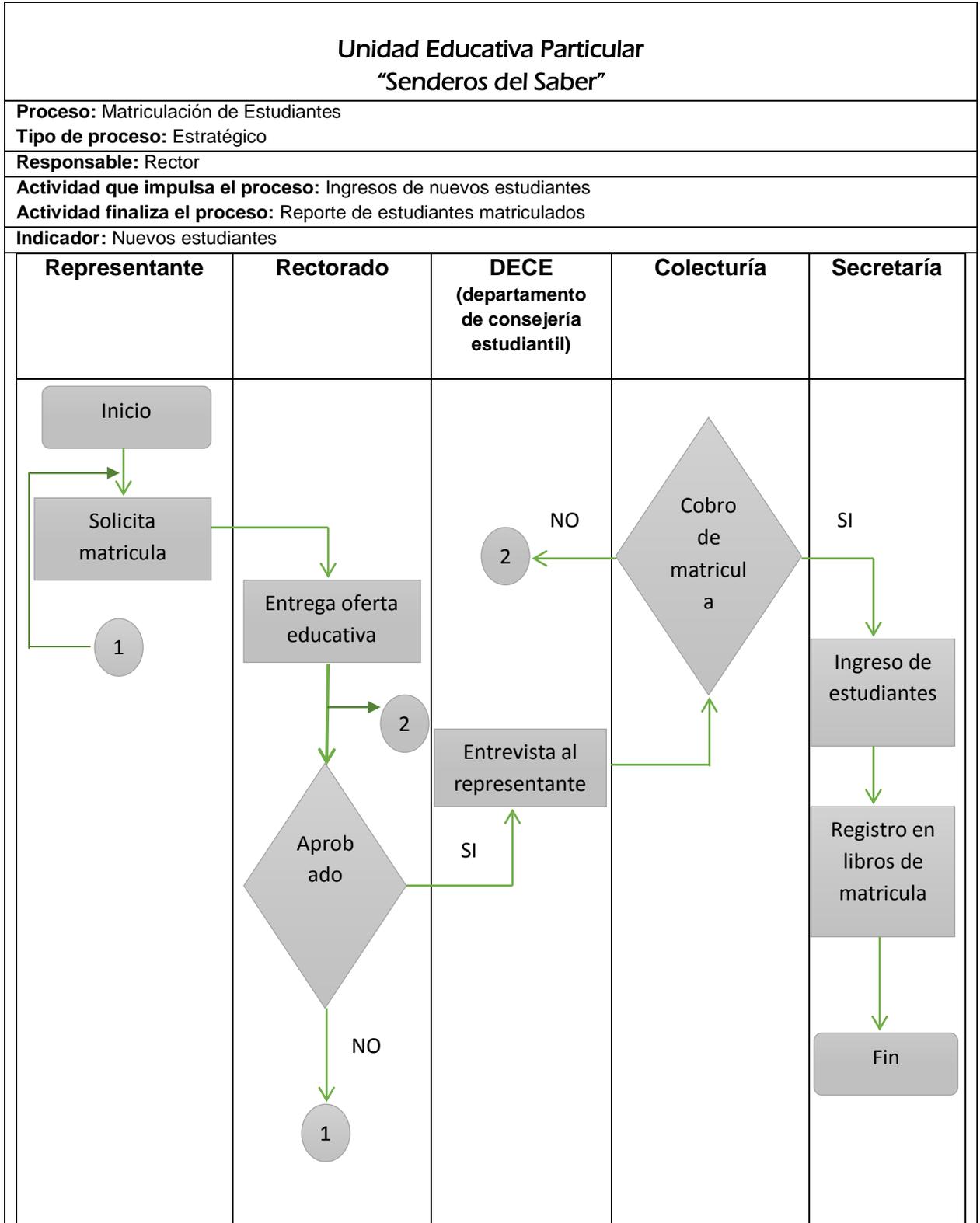
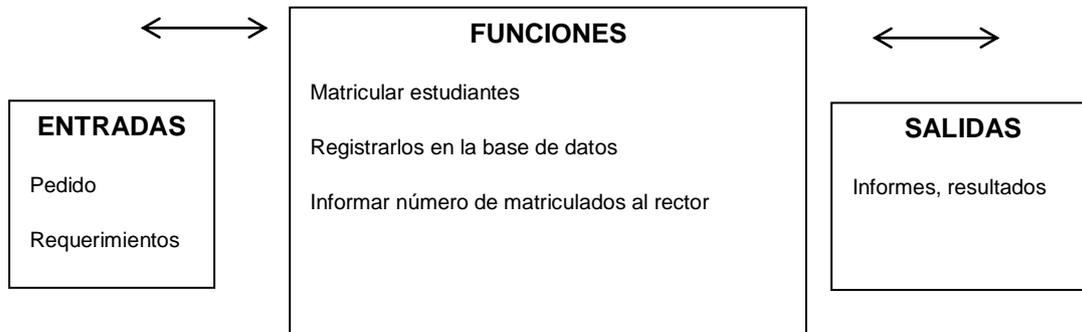


Tabla 4: Documentación del Proceso Matriculación de Estudiantes

DOCUMENTACION DEL PROCESO				
Unidad Educativa Senderos del Saber		Proceso:	Matriculación de estudiantes	Código: UE-001
		Elaborado por:	Odre Gruezo	
		Fecha de elaboración:	2012//11//13	
N	Actividades	Área/ persona	Responsable	Observaciones
1	Solicita Matricula	Rectorado	Padre de Familia	
2	Entrega oferta educativa	Rectorado	Rector	
3	Aprueba matricula	Rectorado	Rector	
4	Entrevista a representantes	DECE	Consejero Estudiantil	
5	Cobro de Matricula	Colecturía	Colector	
6	Ingreso y registro de estudiantes	Secretaría	Secretaria	
Nombre del proceso:		Matriculación	Responsable: Rector	Codificación: UE-001
Alcance del proceso:		Brindar alternativas, entregar ofertas hasta registrarlos como estudiantes		
Indicador		Nuevos estudiantes		

Elaboración: Odre Gruezo (2012)

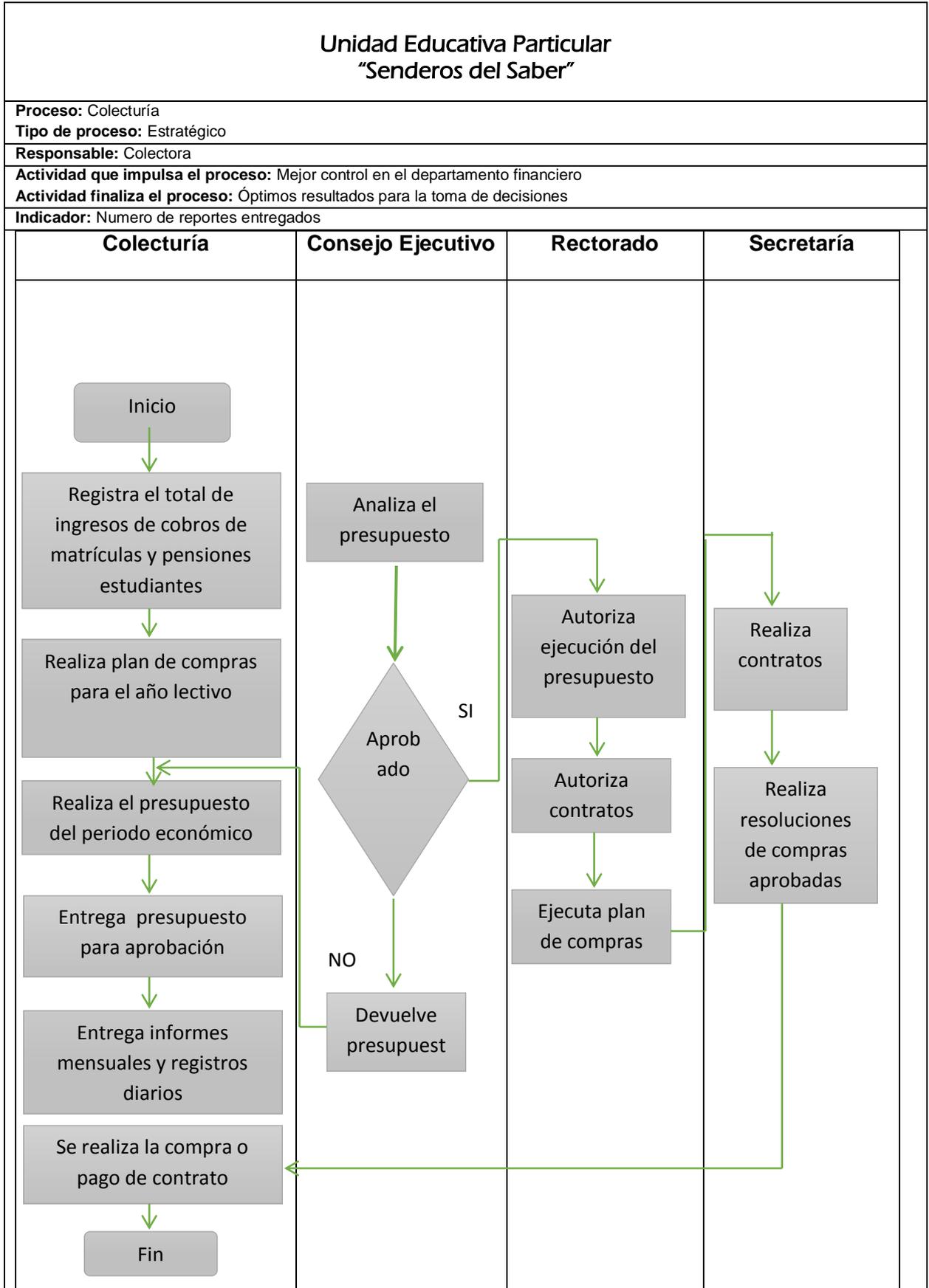
Retroalimentación



Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:	Odre Gruezo		
Revisado por:	Rectorado	Rector	
Aprobado por::	Rectorado	Rector	

5.6.1.2. Proceso Colecturía

Grafico No. 4



5.6.1.3. Proceso de atención a Padres de Familias

Grafico No. 5

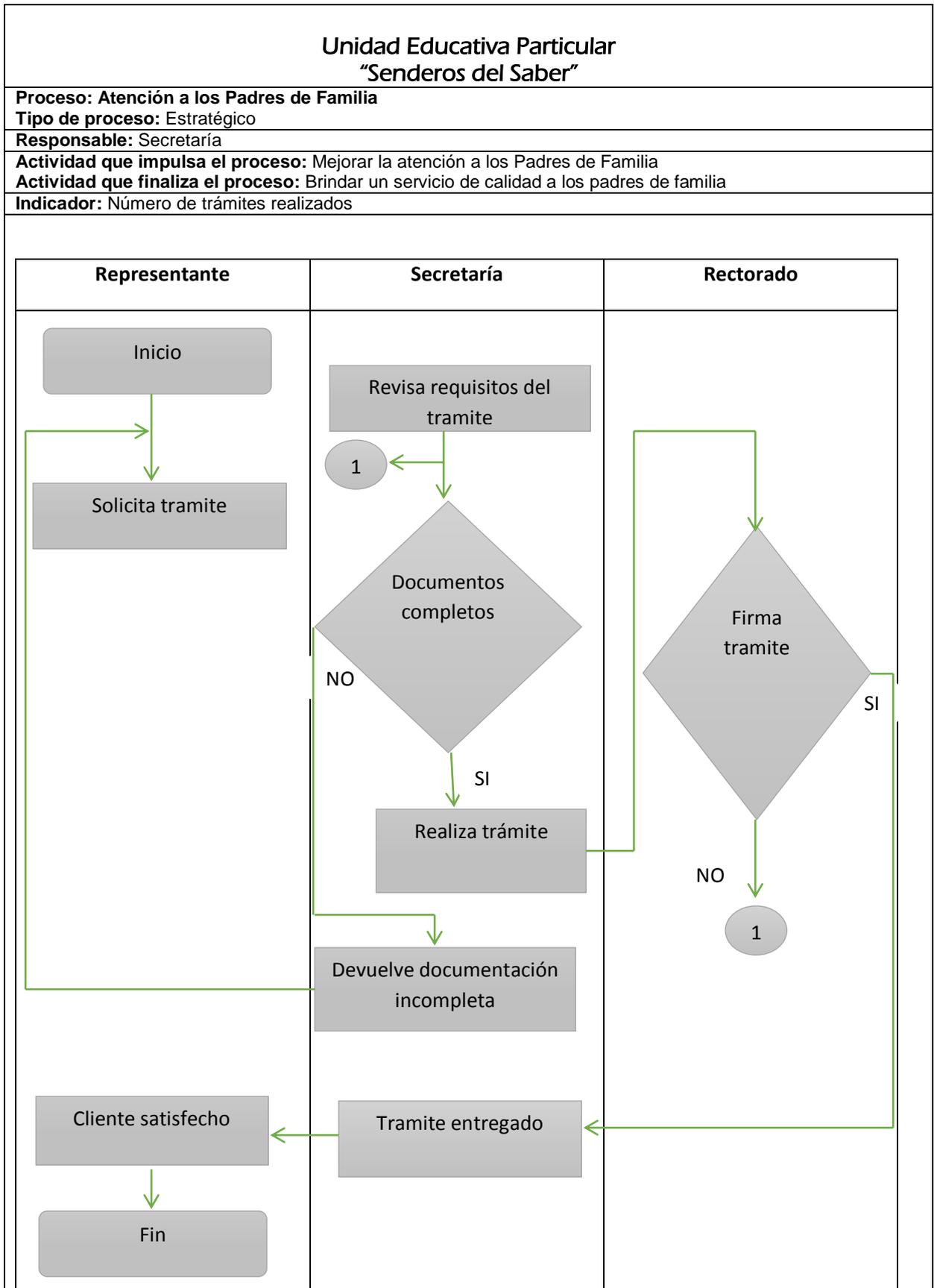
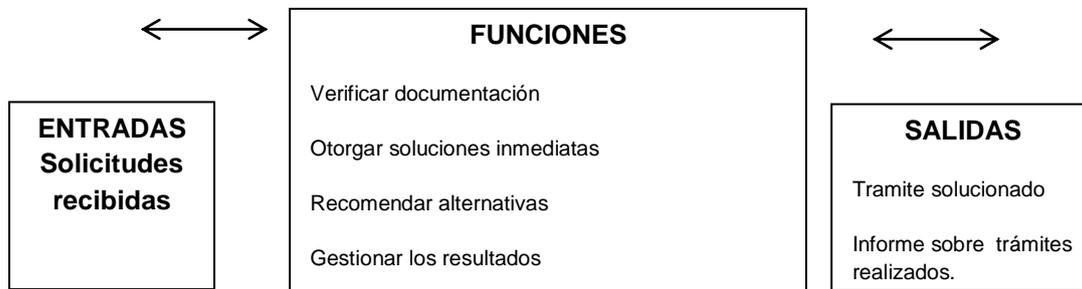


Tabla 6: Documentos del Proceso Atención Padres de Familia

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO				
	Unidad Educativa Senderos del Saber	Proceso:	Atención a los Padres de Familia	Código: UE-003
		Elaborado por:	Odre Gruezo	
		Fecha de elaboración:	2012//11//13	
N	Actividades	Área/ persona	Responsable	Observaciones
1	Solicita tramite	Representante	Padre de Familia	
2	Revisa tramite	Secretaría	Secretaria	
3	Realiza tramite	Secretaría	Secretaria	
4	Firma tramite	Rectorado	Rector/a	
5	Tramite entregado	Representante	Padre de Familia	
6	Padre de Familia Satisfecho	Representante	Padre de Familia	
Nombre del proceso:		Atención Padres de Familia	Responsable: Secretaria	Codificación: UE-003
Alcance del proceso:		Brindar una mejor atención a los Padres de Familia en la agilización de los resultados		
Indicador:		Número de trámites realizados		

Elaboración: Odre Gruezo (2012)

Retroalimentación



Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:	Odre Gruezo		
Revisado por:	Secretaría	Secretaria	
Aprobado por::	Rectorado	Rector	

5.6.2. Procesos Gestión

5.6.2.1. Proceso de Selección de Personal

Grafico No. 6

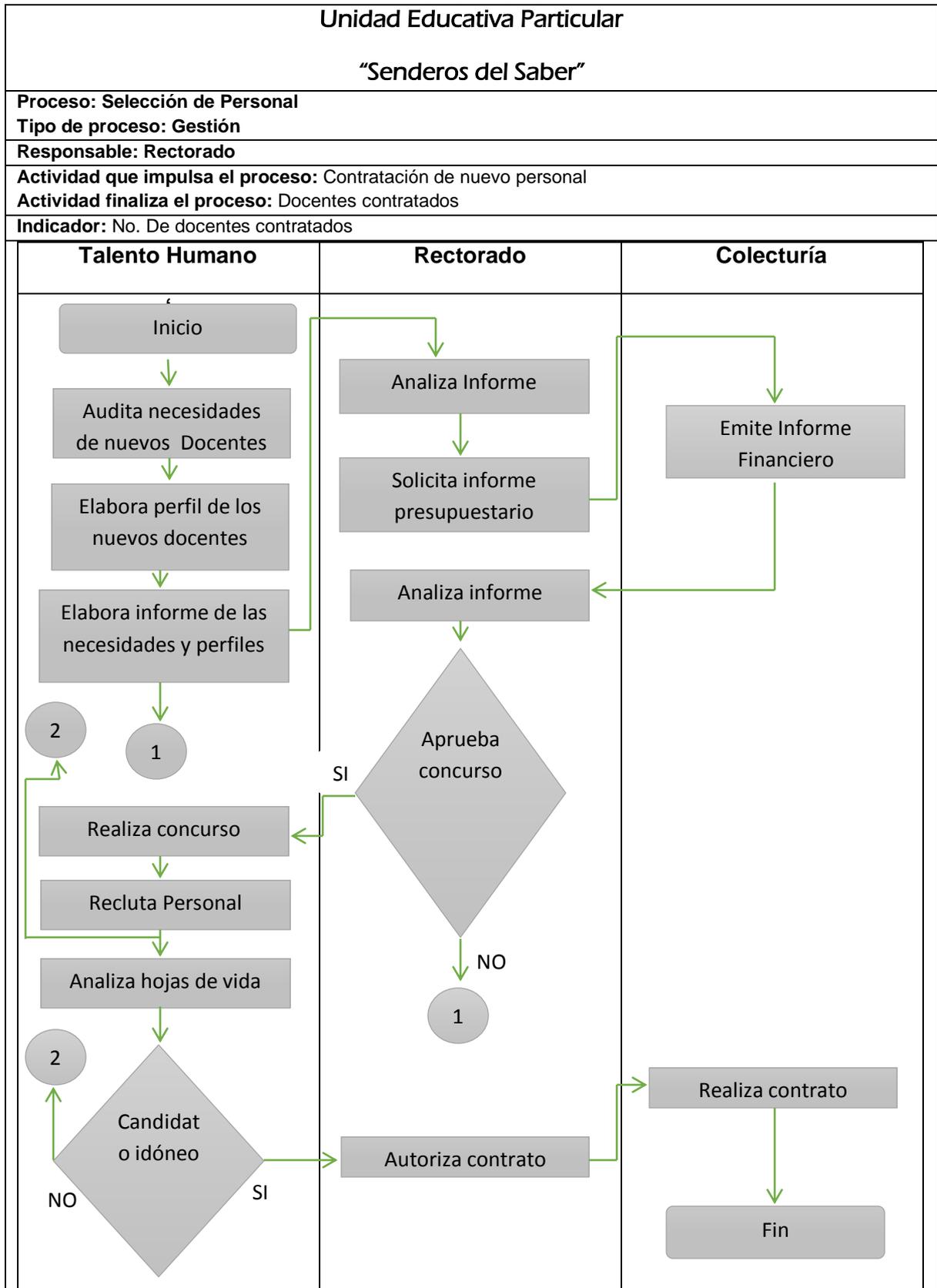
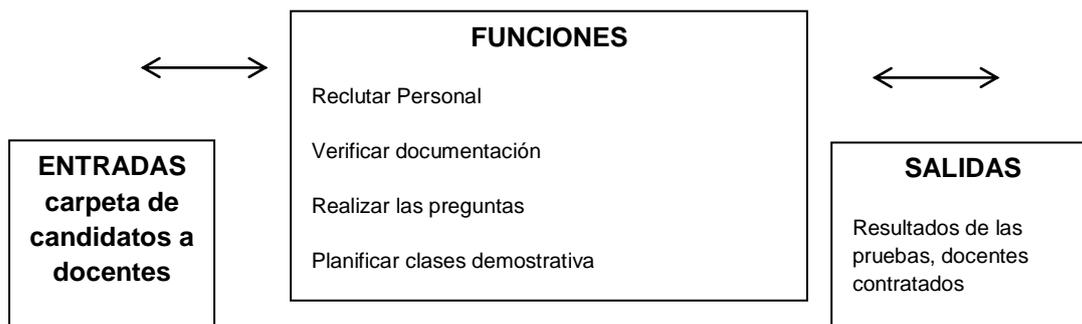


Tabla 7: Documentos del Proceso Selección De Personal

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO				
Unidad Educativa Senderos del Saber		Proceso:	Selección de personal	Código: UE-004
		Elaborado por:	Odre Gruezo	
		Fecha de elaboración:	2012//11//13	
N	Actividades	Área/ persona	Responsable	Observaciones
1	Audita necesidades de nuevos docentes	Talento humano	Jefe de Talento Humano	
2	Elabora perfil de los nuevos docentes	Talento humano	Jefe de Talento Humano	
3	Analiza informe	Rectorado	Rector/a	
4	Emite informe financiero	Colecturía	Colector/a	
5	Aprueba concurso	Rectorado	Rector/a	
6	Realiza concurso	Representante	Padre de Familia	
7	Selecciona docente idóneo	Talento humano	Jefe de Talento Humano	
8	Autoriza contrato	Rectorado	Rector/a	
9	Realiza contrato	Colecturía	Colector/a	
Nombre del proceso:		Selección de personal	Responsable: Talento Humano	Codificación: UE-004
Alcance del proceso:		Selecciona personal altamente capacitado e idóneo		
Indicador:		No. De docentes contratados		

Elaboración: Odre Gruezo (2012)

Retroalimentación



Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:	Odre Gruezo		
Revisado por:	Talento humano	Jefe de Talento Humano	
Aprobado por::	Rectorado	Rector	

5.6.2.2. Proceso Capacitación Docente

Grafico No. 7

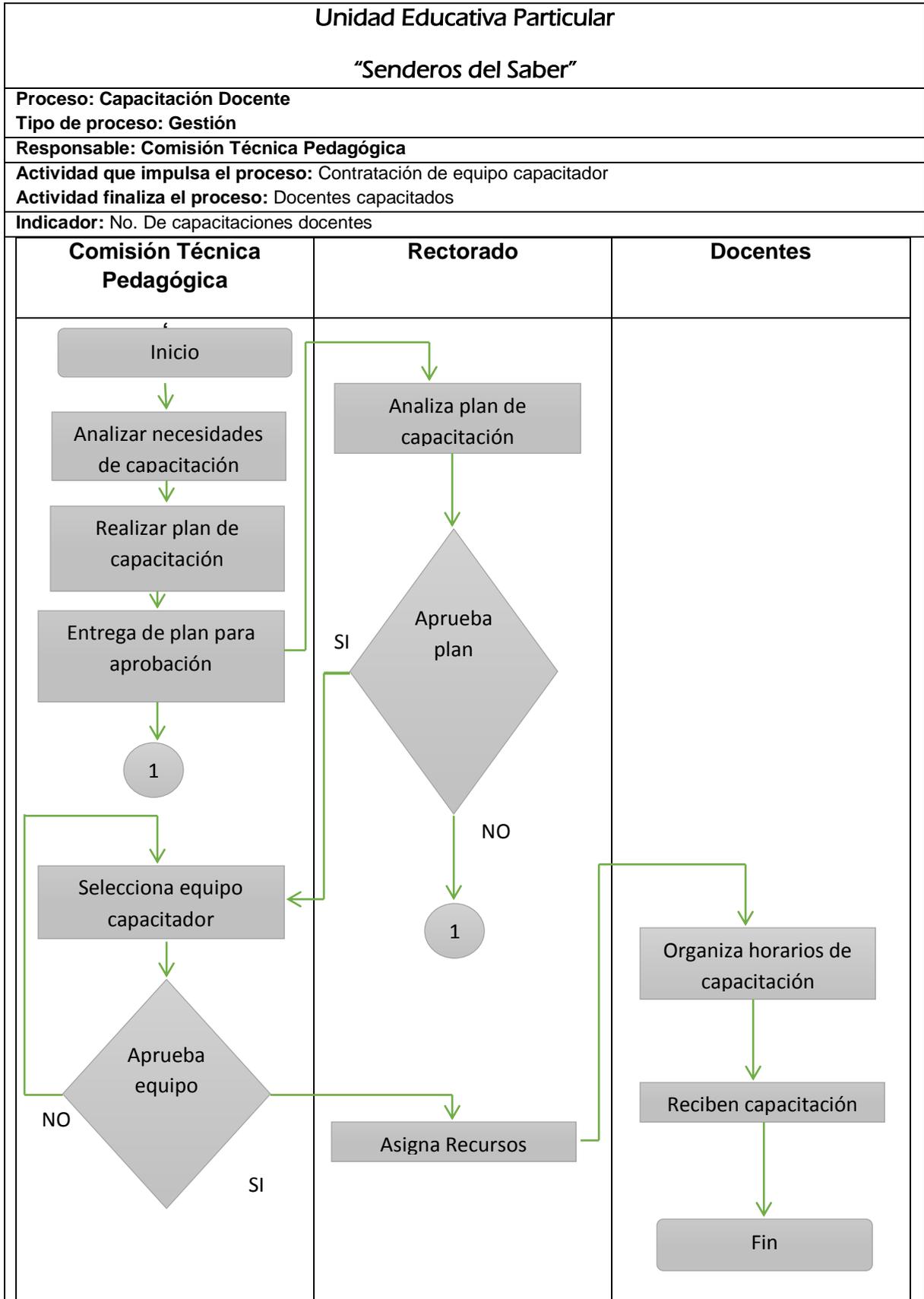


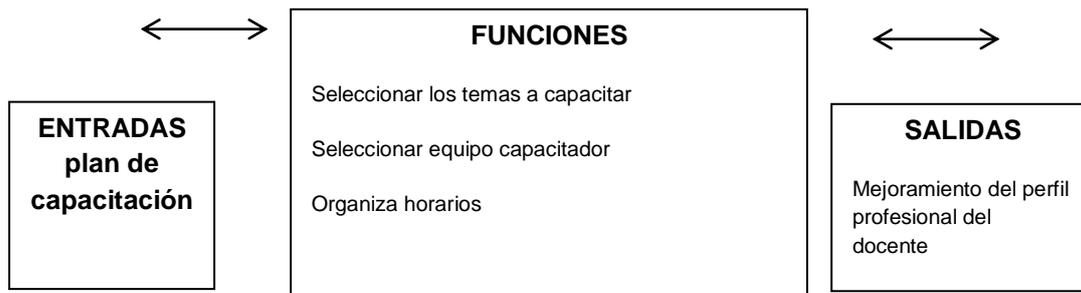
Tabla 8: Documentos del Proceso Capacitación Docente

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO				
Unidad Educativa Senderos del Saber		Proceso:	Capacitación Docente	Código: UE-005
		Elaborado por:	Odre Gruezo	
		Fecha de elaboración:	2012//11//13	
N	Actividades	Área/ persona	Responsable	Observaciones
1	Analiza necesidades de capacitación	Comisión técnica pedagógica	Vicerrector/a	
2	Realiza plan de capacitación	Comisión técnica pedagógica	Vicerrector/a	
3	Analiza plan de capacitación	Rectorado	Rector/a	
4	Aprueba plan de capacitación	Rectorado	Rector/a	
5	Organiza horarios para la capacitación	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	
6	Selecciona equipo capacitador	Comisión técnica pedagógica	Vicerrector/a	
7	Asignan recurso para la capacitación	Colecturía	Colector/a	
8	Reciben capacitación	Docentes	Docentes	
Nombre del proceso:		Capacitación docente	Responsable: vicerrector/a	Codificación: UE-005
Alcance del proceso:		Mejorar el perfil profesional del docente		
Indicador:		No. De capacitaciones docentes		

Elaboración: Odre Gruezo (2012)

Retroalimentación

Retroalimentación



Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:	Odre Gruezo		
Revisado por:	Comisión Técnica Pedagógica	Vicerrector/a	
Aprobado por::	Rectorado	Rector	

5.6.2.3. Proceso Evaluación del desempeño

Grafico No. 8

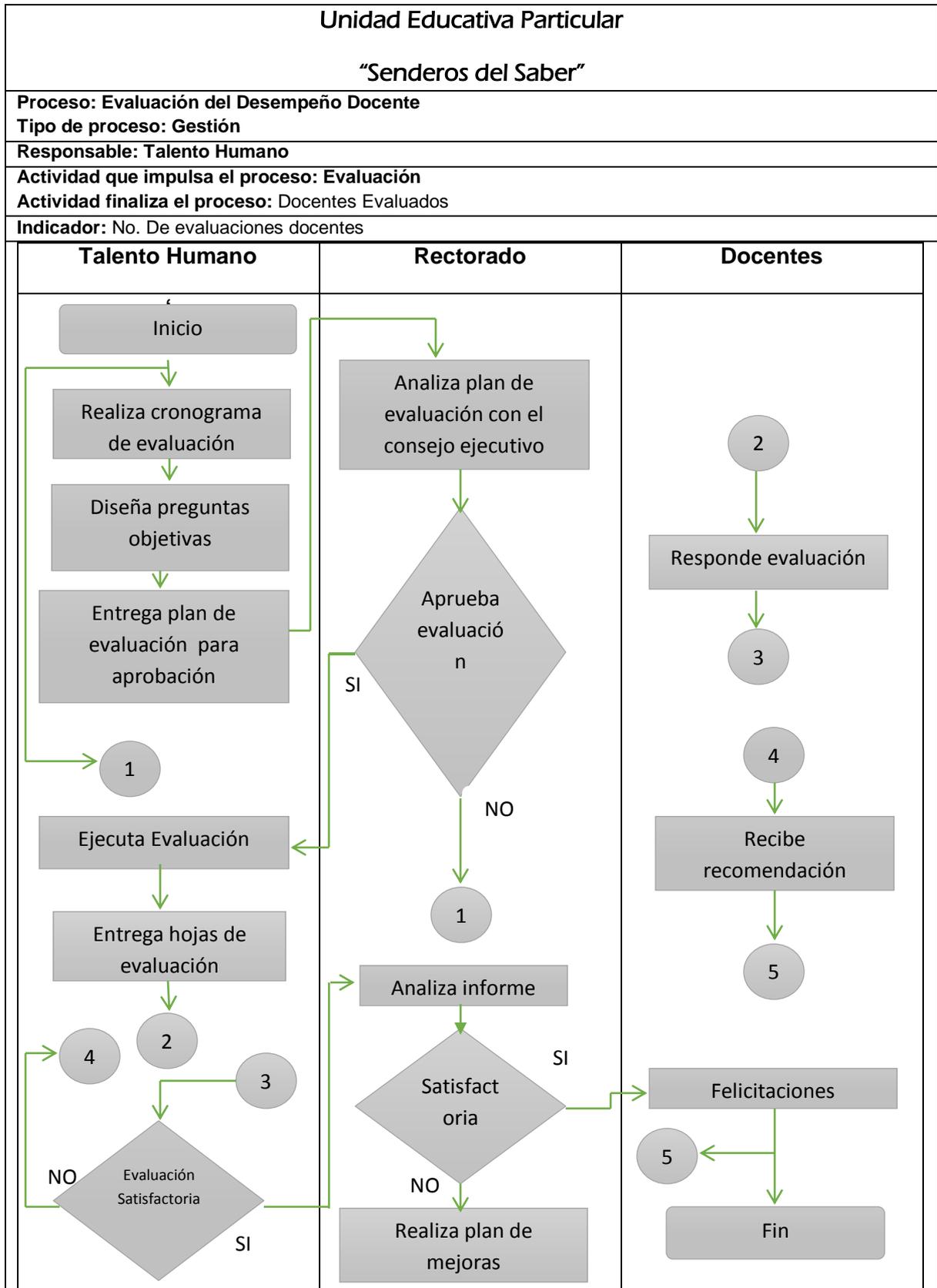
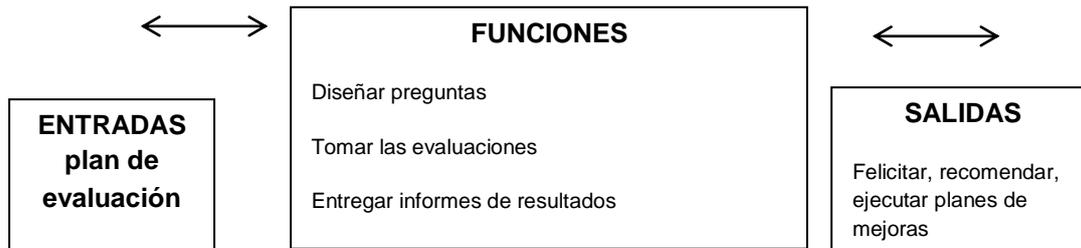


Tabla 9: Documentos del Proceso Evaluación del desempeño

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO				
Unidad Educativa Senderos del Saber		Proceso:	Evaluación del desempeño	Código: UE-006
		Elaborado por:	Odre Gruezo	
		Fecha de elaboración:	2012//11//13	
N	Actividades	Área/ persona	Responsable	Observaciones
1	Realiza cronograma de evaluación	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	
2	Diseña las preguntas	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	
3	Entrega plan de evaluación	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	
4	Aprueba plan de evaluación	Rectorado	Rector/a	
5	Ejecuta Evaluación	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	
6	Responde evaluación	Docentes	Docentes	
7	Analiza resultados	Rectorado	Rector/a	
8	Aprueba informe de resultados	Rectorado	Rector/a	
9	Reciben felicitación o recomendaciones	Docentes	Docentes	
10	Realiza plan de mejoras	Rectorado	Rector/a	
Nombre del proceso:		Evaluación del desempeño	Responsable: talento humano	Codificación: UE-006
Alcance del proceso:		Ejecutar planes de mejoras docentes y administrativos		
Indicador:		No. De evaluaciones docentes		

Elaboración: Odre Gruezo (2012)

Retroalimentación



Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:	Odre Gruezo		
Revisado por:	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	
Aprobado por::	Rectorado	Rector	

5.6.3. Proceso de Apoyo
 5.6.3.1. Proceso Servicios Generales

Grafico No. 9

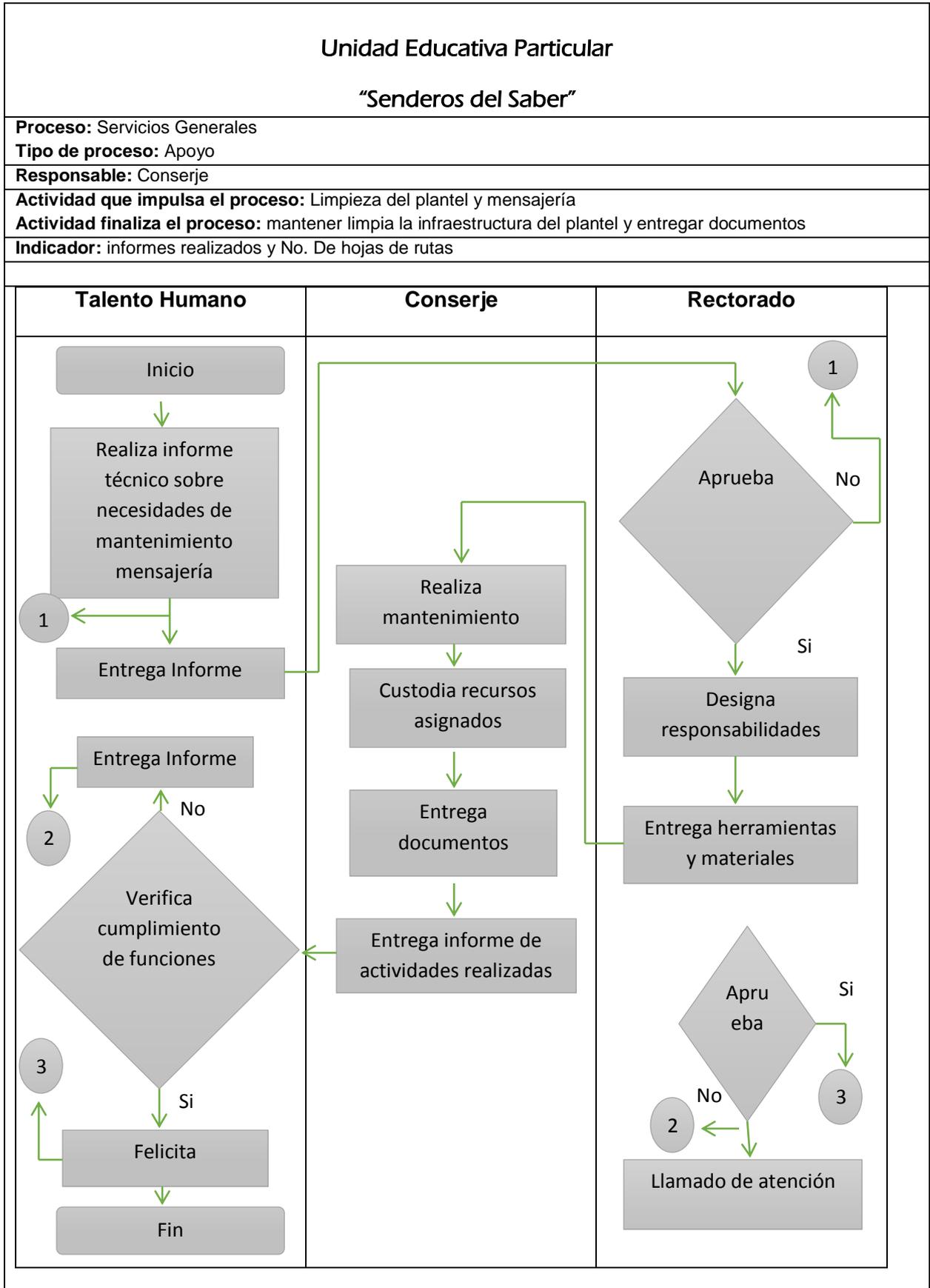
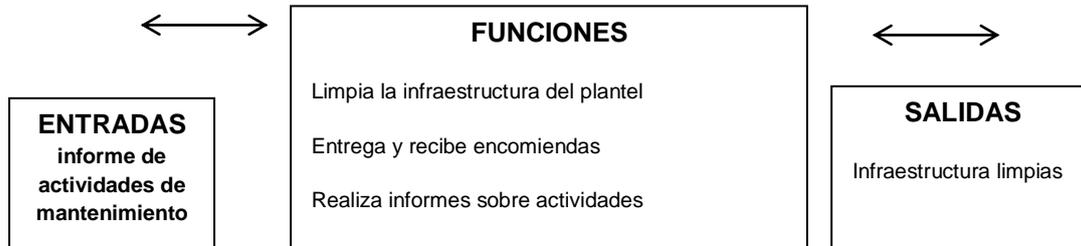


Tabla 10: Documentos del Proceso Servicio Generales

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO				
Unidad Educativa Senderos del Saber		Proceso:	Servicio Generales	Código: UE-007
		Elaborado por:	Odre Guezo	
		Fecha de elaboración:	2012//11//13	
N	Actividades	Área/ persona	Responsable	Observaciones
1	Verifica el mantenimiento de la infraestructura del plantel	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	
2	Realiza mantenimiento de limpieza al plantel	Servicio generales	Conserje	
3	Custodia recursos asignados	Servicio generales	Conserje	
4	Entrega y recibe documentos	Servicio generales	Conserje	
5	Realiza informe de actividades realizadas	Servicio generales	Conserje	
6	Verifica cumplimiento de funciones	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	
7	Designa responsabilidades	Rectorado	Rector/a	
8	Entrega herramientas y materiales	Rectorado	Rector/a	
9	Felicita o llamado de atención	Rectorado	Rector/a	
Nombre del proceso:		Servicio generales	Responsable: conserje	Codificación: UE-007
Alcance del proceso:		Mejora el proceso de mantenimiento de la infraestructura del plantel.		
Indicador:		Informes realizados y No. De hojas de rutas		

Elaboración: Odre Guezo (2012)

Retroalimentación



Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:	Odre Guezo		
Revisado por:	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	
Aprobado por::	Rectorado	Rector	

5.6.3.2. Proceso del entorno laboral

Grafico No. 10

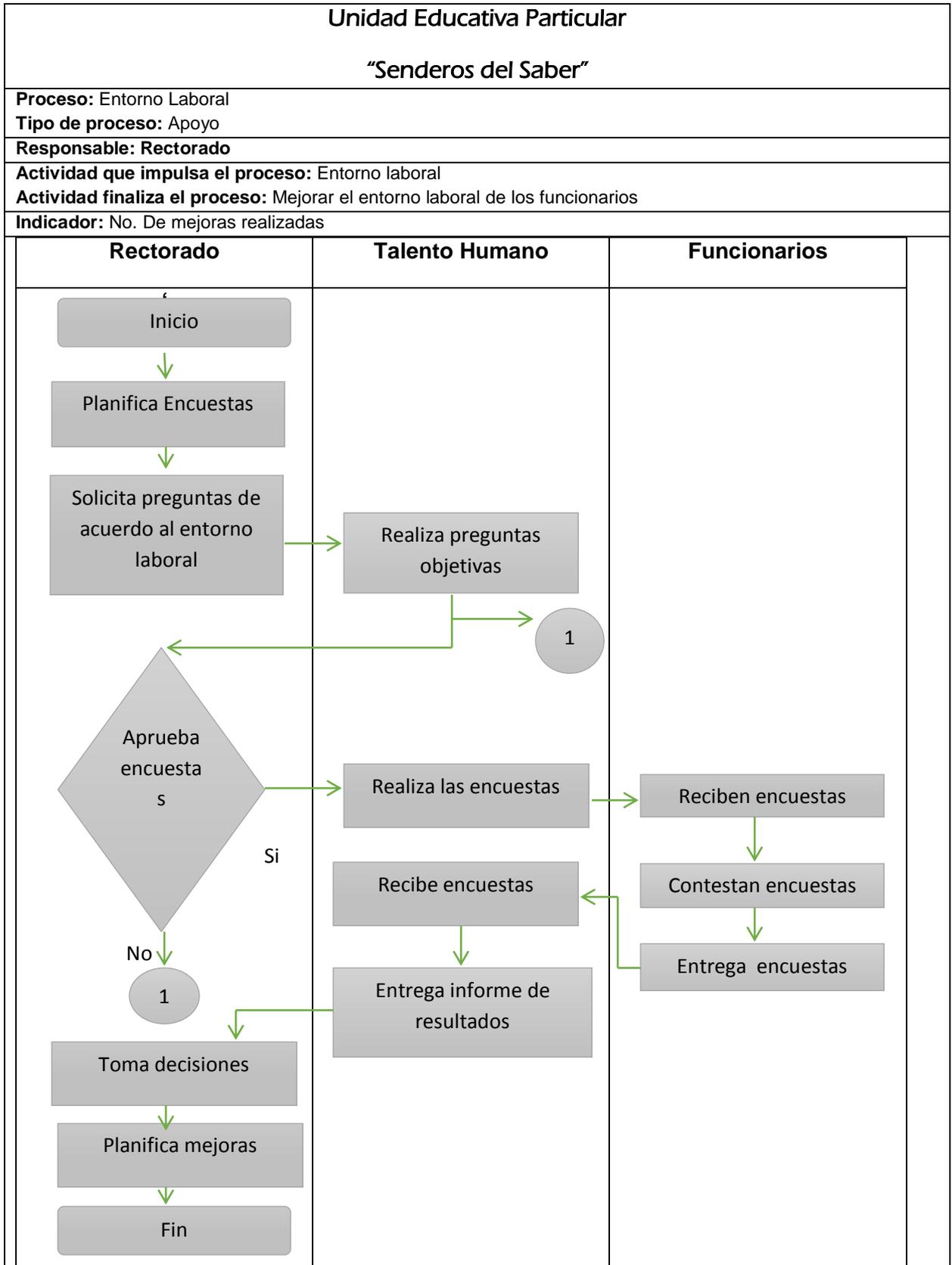
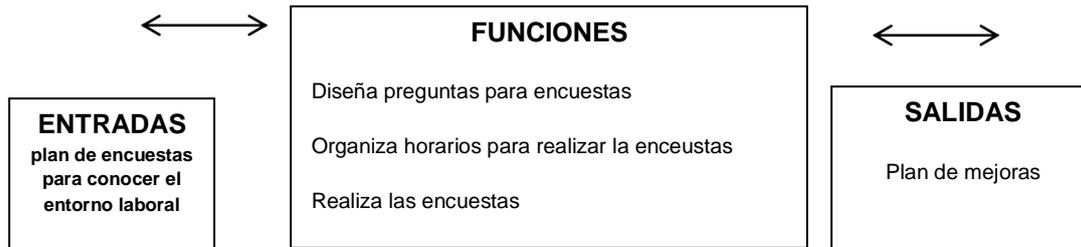


Tabla 11: Documentos del Proceso Entorno Laboral

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO				
Unidad Educativa Senderos del Saber		Proceso:	Entorno laboral	Código: UE-008
		Elaborado por:	Odre Gruezo	
		Fecha de elaboración:	2012//11//13	
N	Actividades	Área/ persona	Responsable	Observaciones
1	Planifica encuestas sobre el entorno laboral	Rectorado	Rector/a	
2	Solicita preguntas para la encuesta	Rectorado	Rector/a	
3	Diseña preguntas objetivas para encuestas	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	
4	Aprueba las encuestas	Rectorado	Rector/a	
5	Realiza las encuestas	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	
6	Responden las encuestas	Funcionarios	Funcionarios	
7	Entrega informes de resultados	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	
8	Panifica mejoras	Rectorado	Rector/a	
Nombre del proceso:		Entorno laboral	Responsable: Rectorado	Codificación: UE-008
Alcance del proceso:		Mejorar el entorno laboral del plantel.		
Indicador:		No. De mejoras realizadas		

Elaboración: Odre Gruezo (2012)

Retroalimentación



Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:	Odre Gruezo		
Revisado por:	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	
Aprobado por::	Rectorado	Rector	

5.6.3.3. Proceso de Motivación del personal

Grafico No. 11

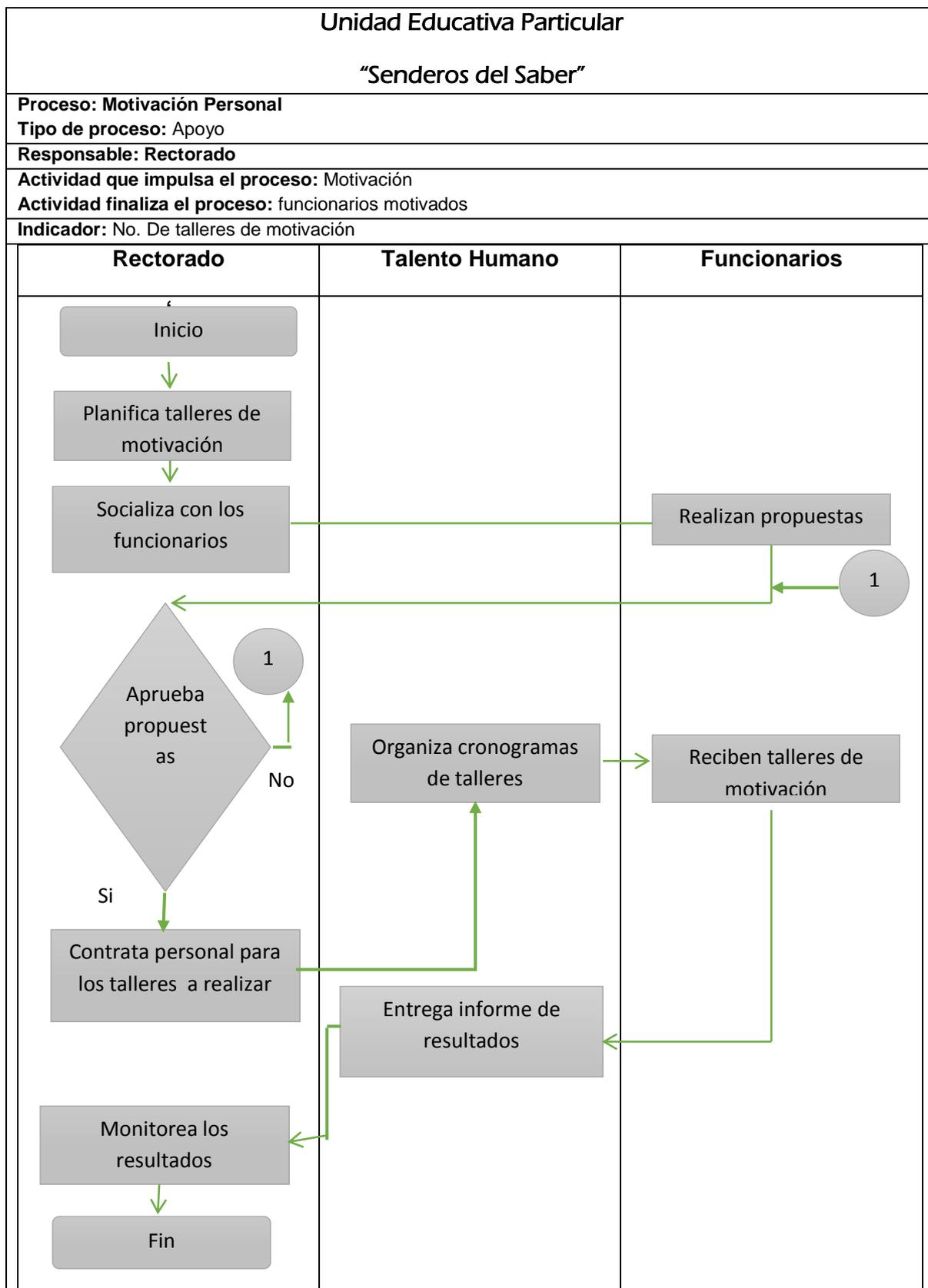
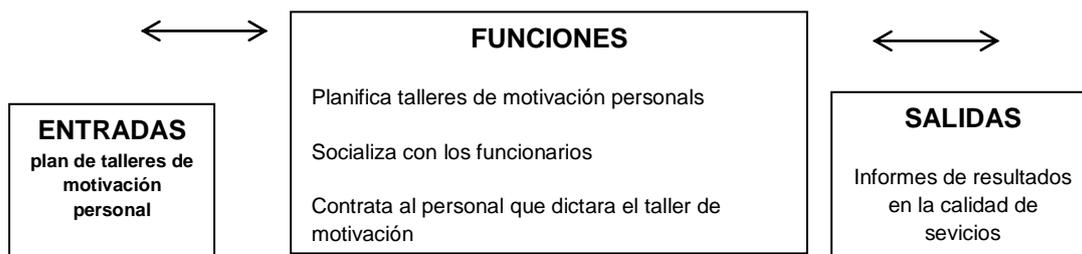


Tabla 12: Documentos del Proceso Motivación Personal

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO				
Unidad Educativa Senderos del Saber		Proceso:	Motivación Personal	Código: UE-009
		Elaborado por:	Odre Gruezo	
		Fecha de elaboración:	2012//11//13	
N	Actividades	Área/ persona	Responsable	Observaciones
1	Planifica talleres de motivación	Rectorado	Rector/a	
2	Socializa con los funcionarios	Rectorado	Rector/a	
3	Realizan propuestas	Funcionarios	Funcionarios	
4	Aprueba propuesta	Rectorado	Rector/a	
5	Contrata personal para talleres	Rectorado	Rector/a	
6	Reciben talleres de motivación	Funcionarios	Funcionarios	
7	Entrega informes de resultados	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	
8	Monitorea resultados	Rectorado	Rector/a	
Nombre del proceso:		Motivación personal	Responsable: rectorado	Codificación: UE-009
Alcance del proceso:		Mejora la calidad de servicios brindados a los clientes internos y externos		
Indicador:		No. De talleres de motivación		

Elaboración: Odre Gruezo (2012)

Retroalimentación



Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaborado por:	Odre Gruezo		
Revisado por:	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	
Aprobado por::	Rectorado	Rector	

5.7. DIGRAMA SIPOC (Supplier – Inputs- Process- Outputs – Customers)

5.7.1. Procesos estratégicos.

5.7.1.1. Diagrama SIPOC para el proceso de matriculación de estudiantes.

Tabla No. 13

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Rectorado	Pedido de matrícula a estudiante.	Asignar cupo	Aprobación de matrícula	Representante
DECE	Entrevista a estudiante y representante	Llenar ficha socioeconómica	Registro socioeconómico del estudiante	Estudiante y representante
Secretaría	Verificar documentación del estudiante	Registro en los libros de matrícula	Estudiante matriculado, autorización de cobro	Representante y estudiante
Colecturía	Autorización de cobros.	Verificación de documentos	Factura y recibo por pagos de aranceles	Representante

5.7.1.2. Diagrama SIPOC para el Proceso de colecturía.

Tabla No. 14

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Colecturía	Planificar actividades financieras	Realizar presupuesto del plantel	Plan de ingresos y egresos del plantel	Rectorado
Rectorado	Presupuesto financiero anual	Análisis del presupuesto	Aprobación del presupuesto	Colecturía
Consejo Ejecutivo	Plan de compras y gastos institucional	ejecución del plan de compras de acuerdo al presupuesto	Aprobación del plan de compras	Colecturía
Colecturía	Autorización de las compras	Realizar las compras para el plantel	Desembolso de las compras.	Proveedores de la institución.
Colecturía	Contabilidad mensual	Realizar informes mensual de ingresos y egresos	Estados financieros y balances en general	Rectorado, consejo ejecutivo.

5.7.1.3. Diagrama SIPOC para el proceso de secretaría.

Tabla No. 15

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Secretaria	Recibir, escribir y entregar correspondencia	Archivar correspondencia recibida y entregada	Documentación y comunicaciones en general	Comunidad educativa y clientes externos.
Representantes	Pedido de información	Solicitar información de los estudiantes	Satisfacción del representante	Secretaria
Secretaria	Pedido de información de la comunidad educativa	Realizar certificaciones y otros documentos	Certificaciones, oficios, solicitudes	Comunidad educativa.
Secretaria	Acatas y resoluciones de reuniones	Realizar las resoluciones	Entregar las resoluciones	Rectorado

5.7.2. Procesos operativos.

5.7.2.1. Diagrama SIPOC para el proceso del conserje.

Tabla No. 16

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Conserje	Planificar la limpieza de la infraestructura del plantel	Realizar la limpieza de todo el plantel	Entregar el plantel limpio y ordenado	Talento Humano
Conserje	Planificar entrega de documentos y otros.	Entregar documentos a la comunidad educativa del plantel	Obtener los recibidos de cada comunicación entregada	Secretaria.
Rectorado	Pedido para que realice la mensajería fuera del plantel	Entregar documentos para las diferentes instituciones rectoras.	Oficios y comunicaciones	Conserje
Comunidad educativa	Pedido de movilización y logística	Planificar las actividades sociales	Organización del programa	Conserje

5.7.2.2. Diagrama SIPOC para el proceso de selección y contratación de personal.

Tabla No. 17

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Talento Humano	Necesidades de personal nuevo	Realizar una reingeniería del personal	Entregar informe de falta de personal	Rectorado
Asistente administrativo	Planificar el concurso de selección de personal	Realizar el concurso de selección de personal	Entregar informe del concurso con sus respectivos ganadores	Talento Humano
Rectorado	Informe del concurso de selección de personal	Analizar dicho informe	Aprobación del concurso	Talento humano
Secretaria	Nómina del nuevo personal a contratar	Realización de los nuevos contratos	Posesión del nuevo personal contratado	Nuevo personal contratado
Colecturía	Contratos del nuevo personal contratado	Realización del presupuesto anual para el pago del personal	Informe económico por pago del nuevo personal	Rectorado .

5.7.2.3. Diagrama SIPOC para el proceso de capacitación de docente.

Tabla No. 18

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Comisión técnica pedagógica	Analizar necesidades de capacitación	Realizar un plan de capacitación anual	Plan anual de capacitación	Rectorado
Rectorado	Plan de capacitación	Análisis del plan de capacitación	Aprobación del plan de capacitación	Colecturía
Colecturía	Informe del plan de capacitación aprobado	Informe económico para los gastos de capacitación	Informe para la contratación del equipo de capacitadores	Comisión técnica pedagógica.
Comisión técnica pedagógica	Informe económico para la capacitación	Contratación del equipo de capacitadores	Cronograma de capacitación	Docentes
Docentes	Plan anual de capacitación	Recibir la capacitación	Aprobar la capacitación	Rectorado.

5.7.3. Procesos de apoyo.

5.7.3.1. Diagrama SIPOC para el proceso de evaluación del desempeño.

Tabla No. 19

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Talento Humano	Planificación anual de actividades	Pedir autorización para la evaluación del desempeño	Solicitud de pedido para la evaluación del desempeño	Rectorado
Rectorado	Solicitud de pedido de la evaluación del desempeño.	Analizar la solicitud	Aprobación de la evaluación del desempeño.	Talento humano
Equipo evaluador	Aprobación de la evaluación del desempeño	Escoger el instrumento de evaluación	Instrumento evaluativo	Docentes
Docentes	Instrumento evaluativo	Analizar el instrumento evaluativo	Instrumento evolutivo respondido	Equipo evaluador
Talento humano	Informe de resultados de la evaluación	Analizar los resultados	Recomendar soluciones	Rectorado.

5.7.3.2. Diagrama SIPOC para el proceso de entorno laboral.

Tabla No. 20

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Rectorado	Conocer Desarrollo del personal en el entorno laboral	Elaborar encuestas	Encuestas elaboradas	Talento humano
Talento humano	Encuestas elaboradas	Entregar encuestas a cada funcionario del plantel	Encuestas entregadas	Funcionarios del plantel.
Funcionarios del plantel	Encuestas	Analizar las encuestas	Encuestas respondidas	Talento humano
Talento humano	Encuestas respondidas	Tabular datos	Informe de resultados de la encuesta.	Rectorado
Rectorado	Informe de resultados de la encuesta	Analizar los resultados	Planificar mejoras en el entorno laboral	Funcionarios.

5.7.3.3. Diagrama SIPOC para el proceso de Motivación del personal del plantel.

Tabla No. 21

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
Rectorado	Informe de encuestas realizadas	Elaborar plan motivacional	Socializar el plan motivacional	Funcionarios del plantel
Talento humano	Plan motivacional	Priorizar las necesidades del personal	Informe de priorización de necesidades	Rectorado
Funcionarios del plantel	Plan motivacional	Analizar prioridades	Solicitar las prioridades motivacionales	Rectorado
Rectorado	Informe de prioridades	Facilitar las prioridades	Aprobar las prioridades	Talento humano
Talento humano	Aprobación de prioridades	Promover la motivación de los funcionarios	Organización de eventos sociales	Funcionarios.

5.7.4 Indicadores para el proceso: Proceso Estratégico.

Tabla No. 22

Indicador	Formula de calculo	Frecuencia de medición	Resultados obtenidos	Responsable	Fuentes de datos	Reporte de datos
Matricula estudiantes	$\frac{\text{Estudiantes matriculados}}{\text{Estudiante inscritos}} \times 100 =$	Anual	89%	Rectorado	DECE	Secretaría
Colecturía	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto aprobado}} \times 100 =$	Anual	100%	Colector/a	Secretaría	Colecturía
Padres de Familia	$\frac{\text{Información entregada}}{\text{Información solicitada}} \times 100 =$	Mensual	85%	Padres de familias	Secretaría	Rectorado

Análisis de los años anteriores: Los resultados sobre gestión de procesos en la unidad educativa del 2012 hasta el 2013 han sufrido pocas mejorías, por la falta de una estructura consolidada en las diferentes técnicas y servicios que ofrece la unidad educativa un promedio entre los dos años del 3% de mejoras de servicios en el plantel, mientras que a partir del 2014 cuando se puso en práctica la nueva estructura organizativa, basado en gestión de procesos los nuevos métodos estratégicos que se están utilizando para mejorar los servicios han logrado resultados esperanzadores situándolo en un nivel del 12% obtenido, logrando alcanzar los objetivos planteados.

5.7.5. Indicadores para el proceso: Proceso operativo.

Tabla No. 23

Indicador	Formula de calculo	Frecuencia de medición	Resultados obtenidos	Responsable	Fuentes de datos	Reporte de datos
Evaluación del desempeño	$\frac{\text{Evaluación realizada}}{\text{Evaluación aprobada}} \times 100 =$	Quimestral	78%	Talento humano	Evaluadores	Asistente administrativo
Capacitación docente	$\frac{\text{PC ejecutado}}{\text{Plan de capacitación aprobado}} \times 100 =$	Quimestral	95%	Comisión técnica pedagógica	Equipo de capacitación	Talento Humano
Selección y contratación de personal	$\frac{\text{Concurso ejecutado}}{\text{Concurso aprobado}} \times 100 =$	Anual	100%	Talento humano	Asistente administrativo	Rectorado

Análisis de años anteriores: En lo referente a los procesos operativos durante el año 2012 y 2013 se contaba con un personal totalmente desactualizado y con perfiles diferente a la especialidad educativa, obteniendo resultados desalentadores en la calidad educativa, tanto así que al establecer nuevas estrategias en los procesos operativos se mejoró a partir del 2014 en 16%, contando con personal totalmente capacitado y con los perfiles correctos para cada función pedagógica.

5.7.6. Indicadores para el proceso: Proceso apoyo.

Tabla No. 24

Indicador	Formula de calculo	Frecuencia de medición	Resultados obtenidos	Responsable	Fuentes de datos	Reporte de datos
Servicio Generales	$\frac{\text{Limpieza del plantel}}{\text{Plan de Limpieza aprobado}} \times 100 =$	Mensual	93%	Conserje	Departamentos y oficinas	Talento humano
Motivación laboral	$\frac{\text{Plan motivacional ejecutado}}{\text{Plan motivacional aprobado}} \times 100 =$	Anual	100%	Rectorado	Talento humano	Funcionarios
Mejoras del entorno laboral	$\frac{\text{Encuestas realizadas}}{\text{Encuesta aprobada}} \times 100 =$	Anual	100%	Rectorado	Talento humano	Funcionarios

Análisis de años anteriores: Al no tener estructurado el proceso de apoyo, tanto en el 2012 como el 2013 el cumplimiento y función de departamento de servicio generales el nivel de conformidad de los clientes externos e internos era muy bajo, así mismo el autoestima de los funcionarios que laboran en el plantel, como el entorno laboral, a partir del 2014 se produjeron cambios lo que logro resultados alentadores logrando el 100% de efectividad en el plantel.

5.8. Mejora de los procesos.

Una vez realizada la investigación preliminar en la Unidad Educativa “Sendero del Saber”, obteniendo resultados que desfavorecen los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, provocando dificultad y demora en la obtención de resultados de cada uno de los productos que se ofrecen dentro del plantel, se buscó alternativas induciendo a la participación de toda la comunidad educativa para lograr las metas trazadas.

Se trabajó estratégicamente de manera mancomunada para identificar las falencias de todas las actividades: administrativas, educativas y de apoyo, mediante la observación diaria, encuestas y entrevistas realizadas a cada integrante de la comunidad educativa, para conocer si los tramites que se realizan son de calidad, lo cual fue negativo.

Por lo tanto se planteó una solución inmediata mediante una propuesta estratégica de diagramas de flujos que estructura las actividades en secuencias continuas, también se utilizó los diagramas de SIPOC y las matrices de indicadores, mejorando así cada uno de los procesos de la institución brindando un servicio de calidad a sus clientes.

Se continúa estructurando cada uno de los procesos que han sido estudiado, tales como:

Los procesos estratégicos:

- Matricula de estudiantes, se está logrando resultados significativos, obteniendo un crecimiento muy alto en el ingreso de nuevos estudiantes con un porcentaje del 15 por ciento anual.
- Colecturía, la nueva estructura ha revolucionado los procesos funcionales de este departamento hoy se obtiene de forma rápida, eficaz y confiable resultados financieros que permiten la toma de decisiones para mejorar cada día en el plantel.
- Atención a los padres de familia.- muy importante este punto donde cada uno de los clientes hablan bien del plantel, por las mejoras continuas, la resolución de problemas y la facilidades que se le brindan en la tramitación de algún pedido o gestión que realice, dándole siempre la soluciones adecuadas.

Los procesos operativos.

- Con el concurso de mérito y oposición se han obtenido los profesionales de acuerdo al perfil, y con nuevos métodos pedagógicos, lo que ha logrado alcanzar metas muy puntuales mejorando la calidad educativa.

- En lo referente a las capacitaciones muy importante para la actualización de conocimientos e incorporar nuevos métodos pedagógicos, para innovar la educación del plantel y los estudiantes se beneficien de estas mejoras.
- El plan de capacitación ha logrado establecer las necesidades que se requieren para competir con otras instituciones y lograr un desarrollo académico de calidad.

Los procesos de apoyo.

- La institución se mantiene limpia y las comunicaciones fluye constantemente, porque se mejoró la eficiencia de este departamento que es muy importante para obtener un ornato que demuestre un entorno amigable para quien visita el plantel.
- La motivación también ha mejorado los servicios ofrecidos para los clientes, se ha medido la satisfacción de cada uno de ellos logrando alcanzar un nivel del 80% de conformidad, muy significativo porque los funcionarios, cada día se siente motivado para entender y dar soluciones oportunas.
- Las mejoras del entorno laboral ha permitido combatir la división de grupos de funcionarios, por lo tanto hoy existe confraternidad en cada uno de ellos, aprendiendo a trabajar en equipo y dando los mejores resultados en el plantel.

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación se colige lo siguiente:

- Al realizar la investigación se determinó la problemática de las gestión estratégica, el cual se propuso un esquema diferente, donde los resultados obtenidos fueron muy importantes durante el 2014, mejoraron en un 12% la atención a los padres de familia, el proceso de matrículas y las gestiones financieras en el departamento de colecturía, lo que ha provocado un aumento significativo en la población estudiantil de un 30%, comparados con los años anteriores, donde se obtuvo un descenso de estudiantes en la Unidad Educativa, el desarrollo del marco teórico fue un pilar fundamental para construir un esquema diferente en la estructura funcional del plantel.
- El diagnóstico situacional en la unidad educativa “Senderos del Saber”, permitió obtener las debilidades y amenazas del plantel y con ellos se logró establecer los parámetros para proponer una propuesta eficaz buscando alternativas que involucren la participación de toda la comunidad educativa, logrando mejorar la calidad educativa en la capacitación, evaluación del desempeño y selección de personal, obteniendo beneficios para los estudiantes donde se impartió una educación integral, ubicándonos en un 16% de mejora de la educación .
- La propuesta elaborada para mejorar la gestión de procesos han logrado resultados positivos para la Unidad Educativa, tanto en cada uno de los procesos académicos y administrativos logrando alcanzar un 100% de efectividad en los planes de mejoras de servicios generales, mejorando el entorno y motivando a todo el personal para que mejoren los servicios que brinda el plantel.

RECOMENDACIONES

Al concluir con la investigación se recomienda lo siguiente:

- Institucionalizar esta nueva propuesta, monitoreándola constantemente, realizarle el seguimiento, para evaluarla, y con los resultados tomar decisiones de mejoras, en los puntos críticos que no están dando resultados. Pero también fortalecer los que han logrado las metas propuestas.
- Seguir innovando y fortalecer la nueva estructura, para continuar con estas mejoras que ha logrado obtener buenos resultados en los administrativos, mejorando los servicios de los clientes y la calidad educativa para el beneficio de los/as estudiantes.
- Se debe Invertir en los nuevos procesos, capacitando al personal docente, mejorando el entorno laboral para toda la comunidad educativa, motivar a los funcionarios que laboran en el plantel para que brinden un servicio de calidad a los clientes internos y externos.

Bibliografía

- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Ecuador: Registro Oficial No. 449.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Ecuador: Registro Oficial No. 417
- Beltrán, C, Carrasco, D. Rivas, M. y Tejedor, M. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. España: Instituto Andaluz de Tecnología - Berekintza.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF. (2011). *Autoevaluación de la Calidad Educativa en escuelas primarias. Valoración de las dimensiones y variables de la calidad educativa*. Argentina.
- García, C. & Arranz, M. (2011). *Didáctica de la Educación inicial. Concepto de Calidad Educativa*. España: Paraninfo S.A
- Isotools. (2012). *Gestión por procesos. También en centro educativos*. Córdoba, Argentina. Recuperado de: <http://www.isotools.org/2012/10/19/gestion-por-procesos-tambien-en-centros-educativos/>
- Marchesi, A. (2000). *Calidad de la Enseñanza en tiempos de cambio*. España: Alianza.
- Pérez, C. (2005). *Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares*. España. Ministerio de educación y ciencias.
- Rey, D. (2005). *La gestión tradicional y la gestión por procesos*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
- Wordpress. (2010). *Construcciones Comunes. Calidad Educativa*. España. Recuperado de: <http://construccionescomunes.wordpress.com/2010/10/31/calidad-educativa/>

ANEXOS

Resultados de la encuesta realizada a los padres de familia de los estudiantes de la unidad educativa “Sendero del Saber”

1) ¿Cómo califica el trabajo de los directivos de la Institución?

Alternativas	F	%
a) Muy Bueno	-	-
b) Bueno	33	100%
c) Regular	-	-
d) Malo	-	-
Total	33	100%

Fuente: 33 padres de familia de los estudiantes de la unidad educativa “Senderos del Saber”
Elaborado por: Ing. Odre Eduardo Gruezo Nazareno



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

Alternativas	F	%
a) Muy respetuosa	-	-
b) Respetuosa	33	100%
c) Poco respetuosa	-	-
d) Nada respetuosa	-	-
Total	33	100%

Fuente: 33 padres de familia de los estudiantes de la unidad educativa “Senderos del Saber”
Elaborado por: Ing. Odre Eduardo Gruezo Nazareno



- 3) ¿Cómo califica la capacidad que tiene el profesor o la profesora del año en que se encuentra su representado, para enseñar lo necesario a los estudiantes?

Alternativas	F	%
a) Muy Buena	-	-
b) Buena	33	100%
c) Regular	-	-
d) Mala	-	-
Total	33	100%

Fuente: 33 padres de familia de los estudiantes de la unidad educativa "Senderos del Saber"
Elaborado por: Ing. Odre Eduardo Gruezo Nazareno



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

Alternativas	F	%
a) Muy Buena	1	3%
b) Buena	32	97%
c) Regular	-	-
d) Mala	-	-
Total	33	100%

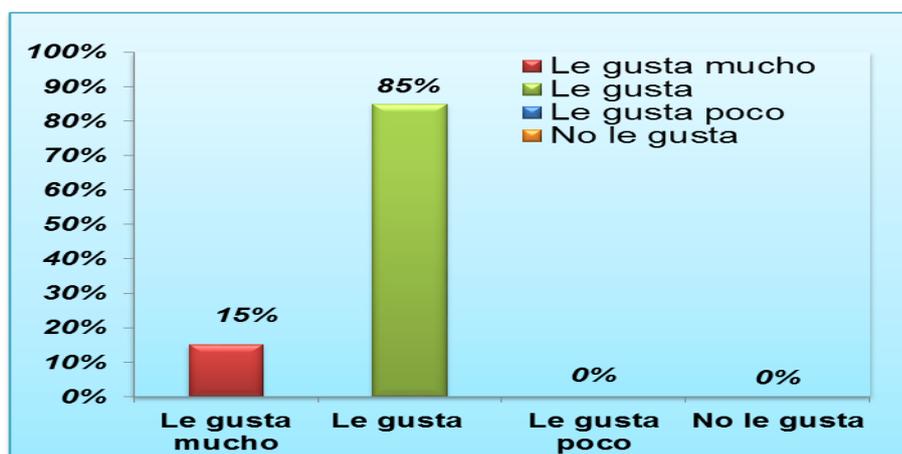
Fuente: 33 padres de familia de los estudiantes de la unidad educativa "Senderos del Saber"
Elaborado por: Ing. Odre Eduardo Gruezo Nazareno



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

Alternativas	F	%
a) Le gusta mucho	5	15%
b) Le gusta	28	58%
c) Le gusta poco	-	-
d) No le gusta	-	-
Total	33	100%

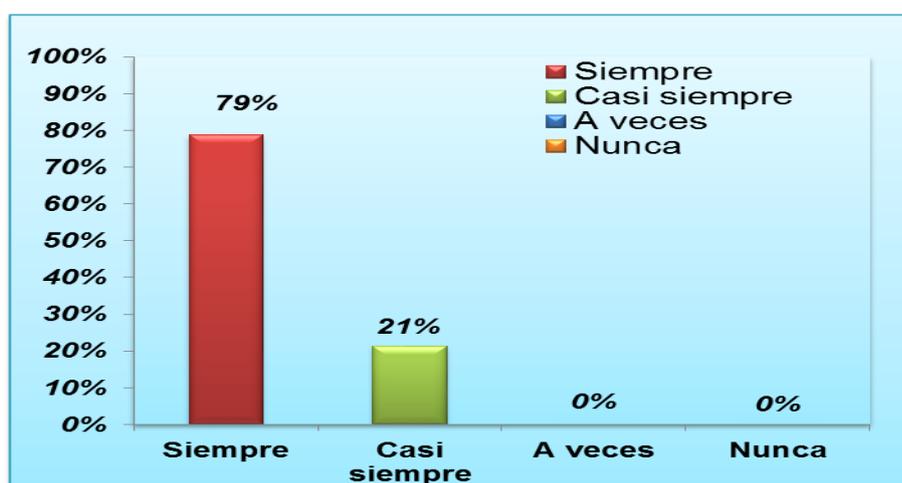
Fuente: 33 padres de familia de los estudiantes de la unidad educativa "Senderos del Saber"
Elaborado por: Ing. Odre Eduardo Gruezo Nazareno



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

Alternativas	F	%
a) Siempre	26	79%
b) Casi siempre	7	21%
c) A veces	-	-
d) Nunca	-	-
Total	33	100%

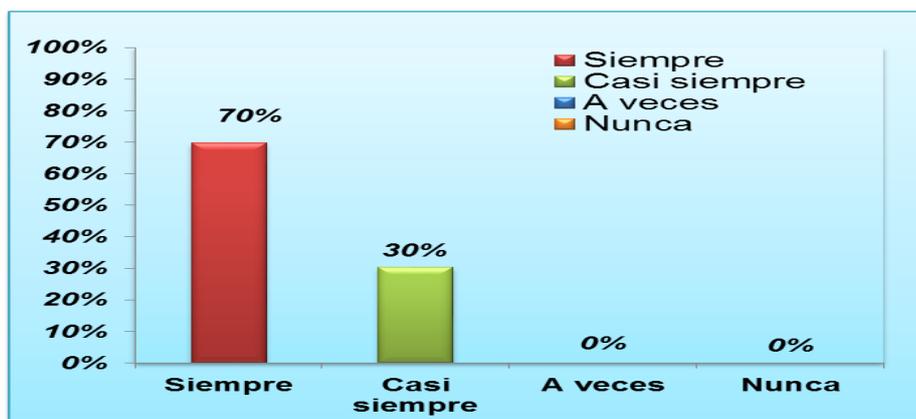
Fuente: 33 padres de familia de los estudiantes de la unidad educativa "Senderos del Saber"
Elaborado por: Ing. Odre Eduardo Gruezo Nazareno



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

Alternativas	F	%
a) Siempre	23	70%
b) Casi siempre	10	30%
c) A veces	-	-
d) Nunca	-	-
Total	33	100%

Fuente: 33 padres de familia de los estudiantes de la unidad educativa "Senderos del Saber"
Elaborado por: Ing. Odre Eduardo Gruezo Nazareno



8) ¿Cómo califica los aprendizajes alcanzados por el estudiante a su cargo en las áreas básicas?

Áreas	Resultados de aprendizaje
Lenguaje	Muy buenos 13 Buenos 20 Regulares - Malos -
Matemática	Muy buenos 13 Buenos 20 Regulares - Malos -
Estudios Sociales	Muy buenos 13 Buenos 20 Regulares - Malos -
Ciencias Naturales	Muy buenos 13 Buenos 20 Regulares - Malos -

Fuente: 33 padres de familia de los estudiantes de la unidad educativa "Senderos del Saber"
Elaborado por: Ing. Odre Eduardo Gruezo Nazareno

9) ¿El estudiante a su cargo ha cambiado positivamente en actitudes y comportamientos debido a lo que le enseñan en la Institución? Marque con una cruz en qué medida observó esos avances para cada uno de los puntos a continuación:

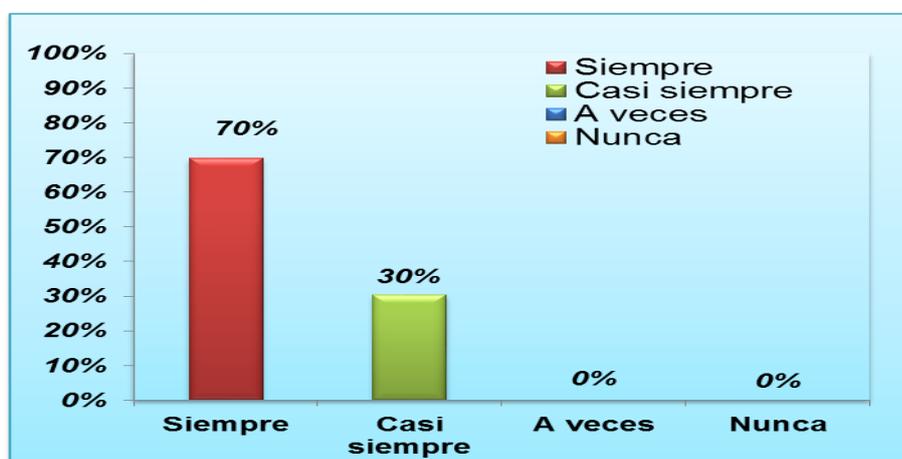
Actitudes o Comportamientos	Grado de avance
Responsabilidad con sus tareas escolares	Mucho 33 Algo - Casi nada - Nada
Solidaridad/cooperación con sus compañeros y compañeras	Mucho 33 Algo - Casi nada - Nada
Interés en participar en actividades en la escuela	Mucho 33 Algo - Casi nada - Nada
Vínculos de respeto con los adultos	Mucho 33 Algo - Casi nada - Nada
Cooperación en las tareas del hogar	Mucho 33 Algo - Casi nada - Nada

Fuente: 33 padres de familia de los estudiantes de la unidad educativa "Senderos del Saber"
Elaborado por: Ing. Odre Eduardo Gruezo Nazareno

10) ¿En la institución resuelven los conflictos a través del diálogo y la negociación?

Alternativas	F	%
a) Siempre	23	70%
b) Casi siempre	10	30%
c) A veces	-	-
d) Nunca	-	-
Total	33	100%

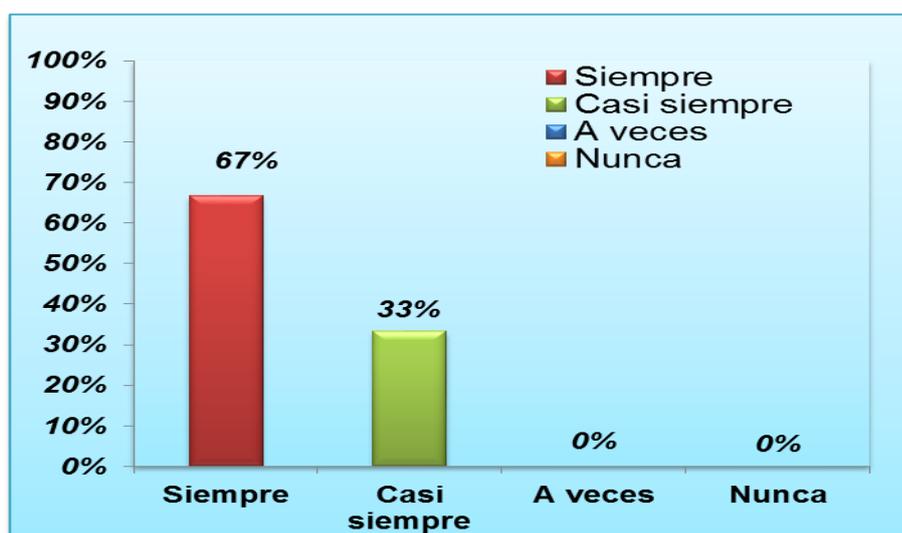
Fuente: 33 padres de familia de los estudiantes de la unidad educativa "Senderos del Saber"
Elaborado por: Ing. Odre Eduardo Gruezo Nazareno



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

Alternativas	F	%
a) Siempre	22	67%
b) Casi siempre	11	33%
c) A veces	-	-
d) Nunca	-	-
Total	33	100%

Fuente: 33 padres de familia de los estudiantes de la unidad educativa "Senderos del Saber"
Elaborado por: Ing. Odre Eduardo Gruezo Nazareno



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

Alternativas	F	%
a) Muy seguras	-	-
b) Seguras	33	100%
c) Poco seguras	-	-
d) Inseguras	-	-
Total	33	100%

Fuente: 33 padres de familia de los estudiantes de la unidad educativa "Senderos del Saber"
Elaborado por: Ing. Odre Eduardo Gruezo Nazareno



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

Alternativas	F	%
a) Muy seguras	-	-
b) Seguras	33	100%
c) Poco seguras	-	-
d) Inseguras	-	-
Total	33	100%

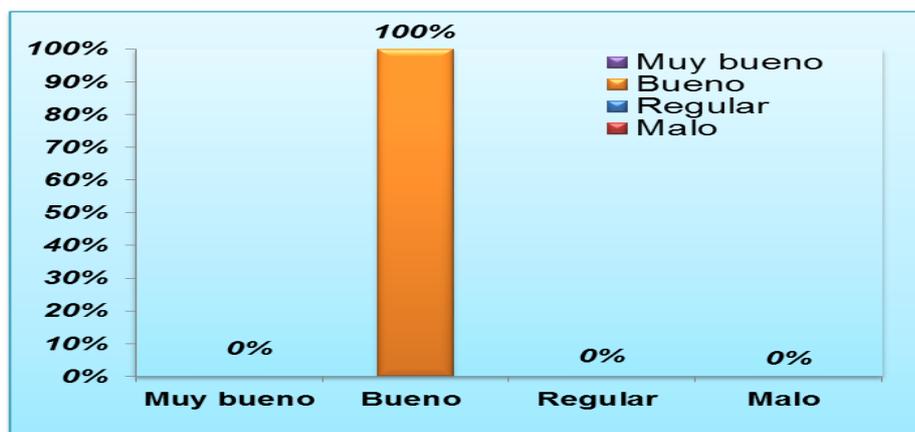
Fuente: 33 padres de familia de los estudiantes de la unidad educativa "Senderos del Saber"
Elaborado por: Ing. Odre Eduardo Gruezo Nazareno



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

Alternativas	F	%
a) Muy Bueno	-	-
b) Bueno	33	100%
c) Regular	-	-
d) Malo	-	-
Total	33	100%

Fuente: 33 padres de familia de los estudiantes de la unidad educativa "Senderos del Saber"
Elaborado por: Ing. Odre Eduardo Gruezo Nazareno



15) ¿Cómo califica en general el estado de limpieza de la Institución?

Alternativas	F	%
a) Muy Buena	3	9%
b) Buena	30	91%
c) Regular	-	-
d) Mala	-	-
Total	33	100%

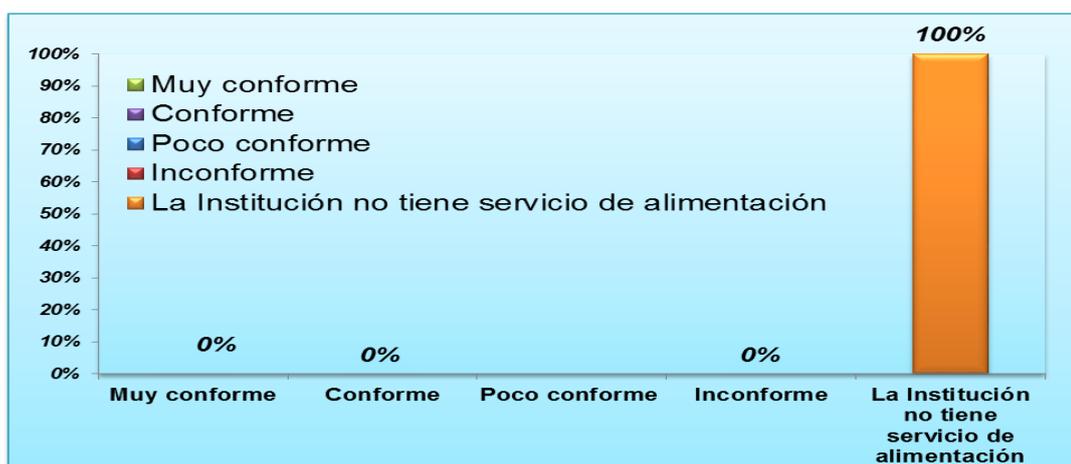
Fuente: 33 padres de familia de los estudiantes de la unidad educativa "Senderos del Saber"
Elaborado por: Ing. Odre Eduardo Gruezo Nazareno



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

Alternativas	F	%
a) Muy conforme	-	-
b) Conforme	-	-
c) Poco conforme	-	-
d) Inconforme	-	-
e) La Institución no tiene servicio de alimentación	33	100%
Total	33	100%

Fuente: 33 padres de familia de los estudiantes de la unidad educativa "Senderos del Saber"
Elaborado por: Ing. Odre Eduardo Gruezo Nazareno



17) ¿Cómo califica, en general, la calidad educativa de la Institución del estudiante a su cargo?

Alternativas	F	%
a) Muy Buena	-	-
b) Buena	33	100%
c) Regular	-	-
d) Mala	-	-
Total	33	100%

Fuente: 33 padres de familia de los estudiantes de la unidad educativa "Senderos del Saber"
Elaborado por: Ing. Odre Eduardo Gruezo Nazareno



Cronograma de etapas y acciones

Etapa preparatoria:

Mes	Acciones	Responsable
Mayo 2012	Conformación de la Comisión de elaboración del Proyecto	Consejo Directivo
Junio 2012	Diagnóstico de la Realidad socioeconómica y educativa. Análisis y selección del proyecto	Comisión especial Junta General de profesores
Junio 2012	Determinación de los alcances del Proyecto. Formación de comisiones y responsables. Reestructuración de planes y programas	Equipo de estudio. Consejo Directivo Comisión especial

Etapa de elaboración:

Mes	Acciones	Responsable
Julio 2012	Recolección de material bibliográfico Redacción de anteproyecto Análisis del anteproyecto	Rector y Asesor Pedagógico. Institución educativa.
Agosto y Septiembre 2012	Elaboración del distributivo de trabajo. Redacción final del proyecto. Aprobación del Proyecto. Seminario de Capacitación.	Asesor Pedagógico y Comisión especial. Junta General de profesores Asesor Pedagógico.
Octubre 2012	Presentación del proyecto a la División de Educación Técnica de Manabí. Seminario de Capacitación: Evaluación.	Comisión especial. Asesor Pedagógico.
Octubre 2012	Publicación del Proyecto. Trabajo con alumnos y Padres de familia. Seminario de Capacitación: Micro planificación.	Comisión especial. Asesor Pedagógico.

Etapa de aplicación:

Mes	Acciones	Responsable
Abril-Agosto 2012	Formación de paralelos por niveles Seminario de Capacitación: Aplicación del Proyecto Educativo	Rector Asesor Pedagógico.
Abril 2012	Aplicación del Proyecto Educativo	Rector
Mayo 2012	Seminario de Capacitación: Elaboración de Planes y Programas Curriculares por áreas de trabajo.	Asesor Pedagógico. Personal docente por áreas.
Junio 2012	Evaluación trimestral del Proyecto Educativo	Comisión especial.
Julio 2012	Presentación del proyecto institucional: Padres de familia. Seminario de Capacitación: Técnicas Activas de Aprendizaje y el Proyecto Educativo.	Comisión especial. Asesor Pedagógico.
Agosto 2012	Seminario taller: Pedagogía	Asesor pedagógico
Septiembre.	Elaboración del Plan Holístico Curricular Institucional.	Asesor Pedagógico. Docentes por áreas

2012		
Octubre 2012	Presentación de: Reglamento Interno Y Código de Convivencia. Publicación del Plan Curricular Institucional.	Asesor Pedagógico. Comisión Especial
Octubre 2012	Presentación del Reglamento Interno y Código de Convivencia la Dirección Provincial de Manabí para su revisión y aprobación	Rector y Asesor Pedagógico.
Noviembre 2012	Seminario de Capacitación: Metodología para el Aprendizaje.	Asesor Pedagógico.
Diciembre 2012	Aplicación de la evaluación final del proyecto	Inspector y Directivos

Reglamento especial de evaluación y disciplina de la LOEI

Capítulo I – De los Objetivos

Art. 1. Las evaluaciones a los diferentes procesos y al sistema de acreditación y promoción serán permanentes, sistemáticas, científicas y sumativas; para determinar la eficacia de los métodos, técnicas y estrategias utilizadas en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Art. 2. Evidenciar los logros, aciertos y dificultades en el avance del proyecto propendiendo al desarrollo integral en todos los niveles.

Art. 3. Establecer los cuadros de evaluaciones que permitan afrontar los problemas a través de métodos técnicos y procesos científicos que atiendan las diferencias individuales de los alumnos, de acuerdo a las características del Área.

Art. 4. Evaluar el cambio de comportamiento, el desarrollo académico, las habilidades y destrezas obtenidas por el estudiante, como también el aporte de todos los elementos que participan en la tarea educativa dentro y fuera del plantel (Profesores, Padres de familia y Autoridades).

Art. 5. Prescindir de los exámenes como indicadores exclusivos del rendimiento para efectos de promoción escolar.

Art. 6. Realizar un estudio del entorno social- económico del estudiante, para evitar la deserción escolar y la pérdida de año. Ocasionado por el actual sistema de evaluación de la Educación Ecuatoriana.

Art. 7. Lograr mayor participación Profesional y compromiso Docente en el proceso de formación de los estudiantes.

Art. 8. Alcanzar el mejor aprovechamiento de las facultades y desarrollo integral de estudiantes; y,

Art. 9. Lograr la participación consciente, comprometida y afectiva de los Padres de Familia en la Formación integral de sus hijos.

Capítulo II - De la metodología:

Art. 10. Se recomienda el empleo de metodologías activas tanto para el trabajo con los estudiantes, como en el trabajo con los padres de Familia a fin de crear condiciones de participación en los diferentes procesos.

Art. 11. Los contenidos programáticos, como las actividades se plantean en bloques temáticos, de manera que el profesor tenga la oportunidad de elegir una o algunas de cada contenido y diseñarlos en función de estudiantes y de la realidad del entorno e incorporarlos en el proceso de enseñanza – aprendizaje con los estudiantes, como en las reuniones con los padres de familia.

Art. 12. En la organización del tiempo se recomienda la flexibilidad de las actividades que romperán todo tipo de rigidez y monotonía.

Art. 13. Los profesores de 8vo., 9no., y 10mo. Año de Educación Básica y 1ro. 2do. y 3er. Año de Bachillerato, desarrollarán acciones altamente positivas, pertinentes y significativas para los estudiantes con la mayor participación posible de los Padres de Familia para comprender las limitaciones sociales y afectivas a favor de sus hijos.

Art. 14. Los profesores de la Unidad Educativa “Senderos Del Saber” tienen la obligación de participar activamente en todos acontecimientos natural, social, institucional, comunitario o de la parroquia, para constituirlo en experiencia de aprendizaje.

Art. 15. Por la características académicas del proyecto, las experiencia de aprendizaje se organizarán en unidades didácticas, talleres, proyectos, unidades técnicas, módulos y otras modalidades de planificación micro curricular siempre que se parta de la observación, descripción e iniciarlos en procesos de análisis y generalización adecuada a sus capacidades.

Art. 16. De 8vo. Año de Básica a 3er. Año de Bachillerato, a más de tener profesor (A) guía, también tendrán profesores espaciales de acuerdo a las necesidades de cada año de estudios, y dos profesores coordinadores de las actividades académicas – pedagógicas.

Capítulo III - Del ámbito de aplicación:

Art. 1. Este Reglamento es para todo el personal que cumple funciones directivas, docentes, administrativas y de servicio, dentro del plantel, así como para los padres de familia que educan sus hijos en esta institución.

De los deberes y derechos de autoridades, personal docente, administrativo y de servicio.

Art. 18. A más de los deberes y derechos contemplados en la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional y su reglamento, Ley de Educación y su Reglamento General, Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Código de Convivencia, Reforma Curricular y su Reglamento Especial, son deberes y derechos los siguientes:

- a) Participar en el proceso de planificación, ejecución y evaluación del proyecto.
- b) Colaborar con autoridades y compañeros de trabajo en el desarrollo del proyecto.
- c) Colaborar en trabajos de equipos.
- d) Demostrar flexibilidades y respetabilidades a las inquietudes de los estudiantes y clarificar las disposiciones, demostrando paciencia y tolerancia.
- e) Trabajar con los estudiantes dentro y fuera del plantel.
- f) Entregar y recibir sugerencias para mejorar la calidad docente,
- g) Demostrar habilidades y plantear sugerencias para solucionar diferencias con otros docentes.
- h) Resolver problemas con autosuficiencia, cordialidad y cortesía a fin de superar situaciones conflictivas.

Capítulo IV - De las evaluaciones:

Art. 19. En los niveles de 8vo, 9no y 10mo Año de Básica y 1ro. 2do y 3er Año de Bachillerato, se establece para la acreditación y promoción de los estudiantes, el sistema de promedios sumativos, parciales y globales.

Art. 20. El año lectivo se divide en 2 (dos) Quimestre, cada Quimestre en 2 (dos) parciales o bimestres, con sus respectivas evaluaciones.

Art.21. Todas las asignaturas serán cuantificadas y tendrán promedios individuales. Las asignaturas en cada Quimestre son evaluadas sumativamente hasta 20 puntos. Para aprobar las asignaturas Quimestrales complementarias se requieren 28 (veintiocho) puntos en la suma total de los dos quimestres.

Art. 22 Para efectos de acreditación y promoción se considerará el promedio sumativo de cada una de las asignaturas, así como el promedio sumativo global de las materias Quimestrales complementarias.

Art. 23. Para el cálculo de promedios bimestrales en el ciclo básico y Bachillerato, se tomará en cuenta las centésimas. Durante el Quimestre se registrarán 2(dos) notas parciales o bimestrales por asignatura. Cada bimestre se evaluará sumativamente hasta 10 puntos. Notas que son sumadas al final del Quimestre por el profesor de la materia y verificadas por secretaría.

Únicamente se aplicará el redondeo, cuando al final del Quimestre se sumen los dos bimestres, y cuando al final del año se calcule la media aritmética de los dos quimestres.

Art.24. La promoción dentro de cada curso en las asignaturas será automática y de un curso a otro de acuerdo con el aprovechamiento; y se realizará conforme al análisis y resolución de las Juntas de Profesores de 8vo. 9no. Y 10mo de Básica y 1ro, 2do y 3er Año de bachillerato. (Art. 110 y 111 de la Ley de Educación y su Reglamento)

Art. 25. El promedio de calificación será obtenido durante el período de clases regulares en cada asignatura y de las actividades que el Área haya definido como notas parciales, para cada bimestre; este promedio equivaldrá a 100% de la nota Quimestral de cada asignatura.

Art. 26. De la sumatoria de los quimestres se obtendrá la calificación promedio del año lectivo en cada asignatura; y, la nota global será el promedio de todas las asignaturas que obtenga el estudiante en el año lectivo.

Art. 27. Para efecto de acreditación y promoción, los estudiantes de 8vo, 9no y 10mo Año de Básica y 1ro, 2do y 3er Año de Bachillerato que no completaren el puntaje mínimo, en el promedio de cada parámetro de evaluación tendrán que recibir actividades de nivelación y

recuperación en los aspectos deficitarios del desarrollo de la asignatura. Durante el proceso de enseñanza el profesor aplicará estrategias y técnicas de evaluación para que el estudiante complete el mínimo requerido.

Art. 28. Los profesores que **NO** entreguen los instrumentos o técnicas de evaluación, **NO** podrán receptor la evaluación bimestral escrita, oral o práctica (CPA), o la evaluación de suplencia.

Art. 29. Las dificultades de aprendizaje de los estudiantes, deben ser reportadas permanentemente al departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, por el profesor responsable de la asignatura, y por el profesor guía del curso.

Art. 30. Un estudiante para ser acreditado y promovido requiere mínimo de 28 (veintiocho) puntos sobre 40(cuarenta), en la nota total correspondiente a la suma de los dos quimestres, tanto en las asignaturas Quimestrales complementarias, como en las asignaturas anuales.

Art. 31. El promedio Quimestral lo constituyen aquellas actividades que comprueben el logro de destrezas, de objetivos esenciales de los aspectos: cognoscitivo, procedimental y actitudinal alcanzados en cada Quimestre, y que hayan sido verificados sistemáticamente mediante los controles parciales y sumativos.

Art. 32. Los puntos que se asignan por controles sistemáticos en cada parcial del Quimestre, resultan de la suma de los distintos aspectos e indicadores de la formación integral valorado en el alumno.

Art. 33. La calificación Quimestral resulta de la suma de los parciales o bimestres correspondientes a cada Quimestre. Esta calificación fluctúa entre 02 (Cero dos) y 20 (veinte puntos).

Art. 34. Para efecto de cuantificaciones parciales, individuales y globales, se establecen las siguientes equivalencias:

- Excelente 20 –19
- Muy Buena 18 – 17
- Buena 16 – 15
- Satisfactorio 14
- No satisfactorio 13 –12
- Insuficiente 11

Art. 35. Para acreditar y promocionar se cuantificará un mínimo de 4 (cuatro) aspectos y una evaluación escrita, oral o práctica (CPA), que valoren las diversas dimensiones de la personalidad de los estudiantes, para lo cual los profesores de cada área académica podrá crear y considerar los instrumentos técnicos correspondientes, tomando como referencia los siguientes:

- a) Aproximación
- b) Conceptualización
- c) Procedimental
- d) Argumental, actitudinal
- e) Evaluación escrita, oral o práctica (CPA)

Art. 36. Cada Quimestre comprende dos parciales o bimestres, en cada uno de ellos se evaluarán los aspectos escogidos por cada área, y de acuerdo a la especialidad.

Art. 37. Los resultados bimestrales o parciales, serán entregados al Profesor Guía en la semana siguiente a la recepción de la evaluación escrita, oral o práctica (CPA), y, el Profesor Guía las entregará en Secretaría.

Art. 38. Los resultados del Primer Quimestre (1ro. Y 2do bimestres), Segundo Quimestre (3^{er} y 4^{to} bimestres) se entregarán en Secretaría General por el Profesor Guía, dentro de las 48 horas después del análisis de la Junta de Profesores de Curso, caso contrario se aplicará la sanción respectiva de acuerdo al Reglamento de la Ley de Educación y Reglamento de la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional.

Art. 39. La nota de disciplina resultará del promedio obtenidos de cada uno de los profesores de las asignaturas, la del profesor guía y de la inspección; y se considerarán los siguientes aspectos:

- a. autovaloración
- b. Integración
- c. Respeto
- d. Solidaridad, y
- e. Cooperación.

Art. 40. Para la evaluación de la disciplina y asistencia nos regiremos en lo dispuesto por los artículos del 265 al 275, y del 318 al 321, del reglamento a la ley de educación y cultura vigente.

Capítulo V. De las actividades de recuperación y suplencia:

Art. 41. La recuperación.- es un proceso de retroalimentación inmediata. consiste en realizar actividades de evaluación, a través de técnicas apropiadas, sobre aquellos aspectos deficitarios en la asignatura; la misma que debe efectuarse en cada fase o etapa durante la jornada de trabajo diario, para que los estudiantes adquieran los puntos necesarios para el mínimo requerido en el quimestre 14 (catorce)

Art. 42. El valor de la evaluación de recuperación en cada fase o etapa, será el equivalente al puntaje faltante del mínimo requerido en el proceso. La nota de recuperación no puede ser superior al puntaje mínimo requerido.

Art. 43. En caso de que los estudiantes, no asistan a las actividades de nivelación y recuperación, de acuerdo a l horario normal de las clases sin justificación alguna, perderá el derecho a las mismas.

Art. 44. La calificación final del quimestre, será obtenida en la suma de los dos bimestres, considerando el puntaje que obtenga el estudiante en las actividades de recuperación en cada fase o etapa.

art. 45. La suplencia.- la suplencia se establece como una estrategia de apoyo y recuperación final, y por una sola vez en cada signatura, para los estudiantes que habiendo cumplido con el proceso de enseñanza y realizado las actividades de nivelación y recuperación, no hubieran alcanzado la nota mínima de 38 (veintiocho) puntos en la suma de los dos quimestres, y hubieran obtenido entre 14 (catorce) y 27 (veintisiete) puntos.

Art. 46. si con la calificación obtenido en las actividades de recuperación en las fases o etapas de cada bimestre no completare 28 puntos en las suma total de los dos quimestres, tendrá opción a una Suplencia Final Sobre 20 Puntos, Con Su Equivalente Proporcional Al Faltante Para Los 28 Puntos Para Ser Promovidos En Las Asignaturas Quimestrales Complementarias O Asignaturas Anuales.

Art- 47 Los Instrumentos De Evaluación Que Se Utilizan En La Suplencia, Son Del Mismo Tipo De Aquellos Utilizados En Las Evaluaciones De Las Unidades De Trabajo Considerando Las Fases O Etapas Y Serán De Carácter Acumulativo.

Art. 48. En La Nota Obtenida En La Evaluación De Suplencia, Todo Promedio De 0,50 O Más Será Aproximado A La Unidad Inmediata Superior.

Art. 49. Los Estudiantes Con Un Promedio Inferior A 14 (Catorce) Puntos Sobre 40 (Cuarenta) En Los Dos Quimestres, No Tienen Derecho A La Evaluación De Suplencia Y Perderán El Año.

Art. 50. Para Aprobar La Signatura En La Suplencia, Se Aplica La Siguiete Tabla De Puntajes mínimos.

Nota total de dos Quimestres	Nota mínima de suplencia	Equivalencia respectiva
27 – 26	14	1 - 2
25 – 24	15	3 - 4
23 - 22	16	5 - 6
21 – 20	17	7 - 8
19 – 18	18	9 - 10
17 – 16	19	11 - 12
15 – 14	20	13 - 14

Art. 51. El profesor de la asignatura, tomará en consideración y asentará solo la nota de suplencia mínima requerida en el promedio individual o global para acreditar y / o promocionar.

Art. 52. La secretaría asienta la nota equivalente a la media aritmética de la nota de la evaluación Quimestral y la nota de suplencia.

Art. 53. Si después de la evaluación de la SUPLENCIA y realizada la Junta de Profesores de Curso, persisten problemas, la situación es analizada por el Área en primera instancia; y, por la Comisión de Innovaciones Curriculares en segunda instancia.

Art. 54. Si con las notas de los dos quimestres, en las asignaturas Quimestrales complementarias el estudiante no completare 14 puntos, perderá el año escolar o cuando realizada la SUPLENCIA no completaren los puntajes mínimos requeridos.

Art.55. Los instrumentos de evaluación escrita, oral o práctica (CPA) y de suplencia, deben ser elaborados por el profesor de la asignatura, aprobados por la Junta de Profesores de Área y revisados por el Vicerrector (a) para su aplicación.

Art. 56. Los instrumentos de evaluación de suplencia, se basarán en los aspectos deficitarios y son de carácter acumulativo.

Art. 57. La evaluación de suplencia se receptorá al finalizar los dos quimestres.

Art. 58. la calificación que obtuvieren en la evaluación de suplencia se consignará en el registro de calificaciones, que correspondan a la secretaría general, donde también se entregará el documento utilizado y archivará bajo su responsabilidad, de donde no puede salir sin autorización del Rector (a)

Art. 59. Los resultados de la evaluación del 1er Quimestre, del 3er y 4to bimestre del 2do Quimestre y de suplencia serán entregados por el profesor de la asignatura respectiva en la Junta de profesores de Curso, y el profesor Guía en Secretaría dentro de las 48 horas, después del análisis por la Junta de Profesores. Y los resultados de evaluación del 1er bimestre, serán entregados a Secretaría por el Prof. Guía.

Art. 60. En caso de que el estudiante no asistiere a la evaluación de suplencia al final de los dos quimestres, por causa debidamente justificada en la fecha señalada, solicitará la autorización al rectorado, la misma que deberá presentarse dentro de los 8 (ocho) días siguientes a la recepción de dicha evaluación.

Capítulo VI. Disposiciones generales:

Art. 61. Se establecerán relaciones y compromisos globales y cualitativos entre el rendimiento de u año lectivo con los anteriores.

Art. 62. Se realizará el seguimiento individual del rendimiento de los estudiantes en los sucesivos cursos lectivos.

Art. 63. La Comisión de Innovaciones Curriculares, así como el Departamento de Desarrollo Académico dispondrá la forma de capacitación y entrenamiento del personal Docente para la adecuada aplicación de la evaluación.

Art. 64. La institución conjuntamente con los padres de familia coordinarán acciones para fortalecer los cursos de Suficiencia y auxilia turas, en los años y cursos correspondientes.

Art. 65. Para el funcionamiento de la Juntas de Profesores de Cursos, nos regiremos por lo dispuesto en la Ley de Educación y Cultura t su Reglamento.

Art. 66. Las Juntas de Profesores de Curso re realizarán al término del primer Quimestre, después del 3er bimestre, al término del 4to, bimestre y después de la evaluación de suplencia.

Art. 67. La última semana de cada bimestre, será asignada para la evaluación escrita, oral o práctica (CPA), en el horario regular de clases.

Art. 68. Los instrumentos técnicos de evaluación escrita, oral o práctica (CPA) del 2do bimestre, del primer y segundo Quimestre, serán de carácter acumulativo.

Art. 69. En la sesión solemne de aniversario de la institución, se estimulará con diplomas o certificados de honor al estudiante de cada curso y paralelo, que haya obtenido las más altas calificaciones en Aprovechamiento y Disciplina en su promedio Global.

Art. 70. Las disposiciones que emita el Ministerio de Educación en cuanto a estudiantes perdedores de año, se considerarán siempre y cuando éstas se ajusten al sistema de evaluación Quimestral (bimestres, quimestres, evaluaciones permanentes por parámetros, actividades de nivelación, recuperación y evaluación de suplencia)

Art.71. En caso de inconformidad por la evaluación y acreditación de notas bimestrales, Quimestrales y pérdida de año, de algún estudiante; el padre de familia o representante Legal, tendrá derecho a solicitar una apelación al rector de la institución. La misma que deberá presentar dentro de los 8 (ocho) días siguientes a la entrega de notas en Secretaría General.

Registro de estudiantes aprobados, repetidores y desertores en los últimos cinco años

Variables	Datos del Establecimiento Educativo durante los últimos cinco años				
	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Matrícula total al inicio	236	172	134	128	121
Matrícula total al final	213	164	130	121	108
Total aprobados	213	164	130	121	108
Total repetidores	-	1	-	-	-
Total deserciones	23	8	4	7	13

Establecimientos educativos

Años lectivos		Rendimiento de los estudiantes de Educación Básica																													
		1 A/B				2 A/B				3 A/B				4 A/B				5 A/B				6 A/B				7 A/B					
		No. estudiantes en el rango de				No. estudiantes en el rango de				No. estudiantes en el rango de				No. estudiantes en el rango de				No. estudiantes en el rango de				No. estudiantes en el rango de									
		0-10	11-15	16-18	19-20	0-10	11-15	16-18	19-20	0-10	11-15	16-18	19-20	0-10	11-15	16-18	19-20	0-10	11-15	16-18	19-20	0-10	11-15	16-18	19-20	0-10	11-15	16-18	19-20		
2008		8	12	15	1	17	19		-	11	9	2		7	7	7		2	5	4		4	6		2	3	2				
		8	9	6	2	3	7		4	2	6		1	5	2	4		8	3		8		12	4		2	6	2			
2009		1	2	2	2	3	6	4		3	7	3		1	4	6	3	2		2	4	2	3		5	5	4	1	2	3	3
		1	5	4		2	5		2					3		6	2			5	6	3		3		4	3		4	7	5
2010		2	6	3		1	5	2		2	3	3		1		5	2			3	5		3		4	4		6	2	1	
2011																															
2012																															

Rendimiento Educación Básica

Años Lectivos	Rendimiento de los estudiantes de Educación Básica											
	8 A/B				9 A/B				10 A/B			
	No. estudiantes en el rango de				No. estudiantes en el rango de				No. estudiantes en el rango de			
	0 - 10	11 - 15	16 - 18	19 - 20	0 - 10	11 - 15	16 - 18	19 - 20	0 - 10	11 - 15	16 - 18	19 - 20
2008		5	6			9	14	1		1	10	
2009		7	2			1	5			5	5	1
2010		6	7			3	3				5	
2011		2	3	1		6	5	2		3	3	1
2012		3	4	1		2	4	1		7	6	1

Rendimiento Bachillerato

Años Lectivos	Rendimiento de los estudiantes de Bachillerato											
	Primero				Segundo				Tercero			
	No. estudiantes en el rango de				No. estudiantes en el rango de				No. estudiantes en el rango de			
	0 - 10	11 - 15	16 - 18	19 - 20	0 - 10	11 - 15	16 - 18	19 - 20	0 - 10	11 - 15	16 - 18	19 - 20
2008		1	11			5	1			2	4	
2009		1	7			1	6			4	3	
2010		7	2				5	1		2	6	
2011		2	2				3	3		2	4	
2012		1	2				4			1	3	

Referenciales de los docentes involucrados en la construcción del plan estratégico de la institución

Nombres y apellidos	Correo	Teléfono	Año básico
Moreira García Jacinta Rusela	rucelamoreira@hotmail.com		Primero
Pincay Sosa Teresa Eulalia	Teresita1956@hotmail.com		Segundo
Mendoza Moreira Bella Nuvia	Bmendozamoreira1963@hotmail.com	0993908058	Tercero
Cano Rivera Ángela Jacqueline	jackcanorive@hotmail.es	0991717111 1	Cuarto
Falcones Garcia Jeniffer Johana	johajenifa@hotmail.com	0990119366	Quinto
Zambrano Rivra Laura Dolores	lzambranorivera1990@hotmail.com		Sexto
Nasareno Bohórquez Byron Benjamín	Naza198315@hotmail.com	0985491303	Séptimo
Bone Valdivieso Eulalia Tomasa	Bonesitalatomasita@hotmail.com	0994450589	Ciencias naturales, investigación y estadísticas
Gruezo Cano Karen Ivonne	Negritameza1@hotmail.com	0979932637	Cultura estética
García Muentes Mercedes Isolina	Mgarciamuentes1963@hotmail.com	0994524440	Lengua y literatura
Gómez Loor Alexis Fabricio	algolo@hotmail.es	0991806517	Inglés, química y educación física
Gruezo Nazareno Odre Eduardo	odreguezo@hotmail.com	0990528600	Matemática y administración
Loor Gómez Shirley Katherine	Shirley.loor.77@hotmail.com	0991887404	Inglés y contabilidad
Bone Lucas Ronald Cristhian	Ronalthcristhian2009@hotmail.com		Informática aplicada, técnica de flujo grama y laboratorio de programación
Gonzales Delgado Gilbert Santiago	santiagoozandel@hotmail.com	0982669086	Estudios sociales y realidad nacional