



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MÁGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Colegio Particular
Nuevo Ecuador, año 2012**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Balcázar Díaz, Mayra Alexandra

DIRECTOR: Sempértegui Álvarez, Edgar Vinicio, MBA

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magíster.

Edgar Vinicio Sempértegui Álvarez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado “Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Colegio Particular Nuevo Ecuador, año 2012” realizado por Balcázar Díaz Mayra Alexandra, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Mayra Alexandra Balcázar Díaz, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Colegio Particular Nuevo Ecuador, año 2012, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo Edgar Vinicio Sempértegui Álvarez director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 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)
Mayra Alexandra Balcázar Díaz
C.I.: 1717008393

DEDICATORIA

A mis padres por estar siempre apoyándome en las situaciones de mi vida, con su gran colaboración y espíritu.

A Dios por ser mi confidente personal y él que da luz a mis pensamientos.

A mi querida hermana Mary por estar siempre pendiente de mí, aunque se encuentre lejos sus palabras me dan el confort necesario.

A mi esposo Omar por brindarme su apoyo y palabras de aliento para la realización de este trabajo. A mis hijos Ismael y Samantha por ser la razón de mi vida y haberme enseñando un nuevo mundo de felicidad.

Mayra Alexandra Balcázar Díaz

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por brindarme la oportunidad de superarme cada día más, a través de sus diversos programas de estudios.

A cada uno de los Docentes por compartir sus conocimientos y experiencias para enriquecer cada una de las materias.

Al Colegio Particular Nuevo Ecuador por haberme permitido desarrollar este trabajo, en tan prestigiosa institución, y a sus colaboradores por prestarme toda la colaboración necesaria.

Al MBA. Edgar Sempértegui, quién ha sido mi guía, para poder realizar y culminar este trabajo.

Mayra Alexandra Balcázar Díaz

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa de procesos con tres niveles tres agrupaciones	15
Figura 2 Ficha de proceso.....	17
Figura 3 Ejemplo Diagrama Causa y Efecto.....	21
Figura 4 Proceso	28
Figura 5 Ciclo de mejora continua.....	42
Figura 6 Organigrama.....	48
Figura 7 Esquema de los Niveles de Planificación.....	50
Figura 8 Mapa de Procesos Colegio Nuevo Ecuador.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Símbolos para los diagramas de flujo	18
Tabla 2 Ficha de formalización del indicador	19
Tabla 3 Matriz GUT	20
Tabla 4 Matriz BÁSICO.....	21
Tabla 5 Plan de Acción	22
Tabla 6 Matriz Esqueleto del Proceso	23
Tabla 7 Hoja de Ruta	24
Tabla 8 Gestión por Funciones Vs. Gestión por Procesos	27
Tabla 9 Instituciones Educativas Parroquia Calderón (Carapungo).....	45

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICA:	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	4
INTRODUCCIÓN	4
1.1 Planteamiento del problema	5
1.2 Justificación e importancia de la propuesta	6
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo General.....	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
1.4 Alcance	10
1.5 Limitaciones	10
CAPÍTULO II	11
METODOLOGÍA	11
2.1 Marco Metodológico.....	12
2.2 Identificación y secuencia de los procesos	13
2.2.1 Identificación de Procesos	13
2.2.2 Inventario de Procesos.....	14
2.2.3 Clasificación de Procesos	14
2.2.4 Mapa de Procesos.....	15

2.2.5	Selección de Procesos	15
2.3	Descripción de los procesos actuales	16
2.3.1	Fichas de procesos	16
2.3.2	Diagramas de flujos	18
2.4	Seguimiento y mejora de los procesos identificados	19
2.5	Propuesta de mejora de los procesos	19
CAPÍTULO III	25
MARCO TEÓRICO	25
3.1	La Organización	26
3.2	La Organización por Procesos	26
3.3	Gestión por procesos.....	27
3.3.1	Beneficios de un enfoque basado en procesos.....	29
3.3.2	Características de un proceso bien gestionado.....	29
3.4	Clasificación de los procesos	30
3.5	Principios de la gestión por procesos.....	31
3.6	Estandarización de Políticas, Estructuras y Procesos.....	31
3.6.1	Beneficios de la estandarización.....	32
3.7	Herramientas usadas en la gestión por procesos.....	32
3.7.1	Ficha de procesos	33
3.7.2	Diagrama de flujo	33
3.7.3	Matriz GUT	33
3.7.4	Diagrama de ISHIKAWA	34
3.7.5	Matriz Básico	34
3.8	Indicadores de gestión.....	38
3.8.1	Atributos de los indicadores	39
3.8.2	Tipos de Indicadores	39
3.8.3	Elaboración de indicadores	40
3.9	Introducción al mejoramiento continuo.....	41
3.9.1	Características del mejoramiento continuo.....	41

3.9.2	El Ciclo de la Mejora Continua	41
CAPITULO IV	43
COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	43
4.1	La Institución y el sector al que pertenece	44
4.2	Marco Legal	46
4.3	Organización	47
4.3.1	Misión.....	51
4.3.2	Visión	51
4.3.3	Análisis FODA	51
4.3.4	Modelo Pedagógico.....	53
4.3.5	Infraestructura.....	54
4.3.6	Talento Humano	55
4.4	Sus servicios	57
4.4.1	Nivel Primario	58
4.4.2	Nivel Secundario	58
4.5	Sus clientes.....	58
CAPITULO V	59
LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN EL COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR		59
5.1	Identificación y secuencia de los procesos	60
5.1.1	Mapa de Procesos.....	60
5.1.2	Catálogo de Procesos	60
5.2	Descripción de los procesos.....	61
5.3	Seguimiento y la mejora de los procesos	100
5.4	Mejora de los procesos.....	118
5.4.1	Plan de Capacitación.....	126
5.4.2	Plan de Comunicación Interno	128
5.4.3	Manual para el Estudiante.....	131
5.4.4	Resultados esperados y lecciones aprendidas	132
CONCLUSIONES	134

RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	137
ANEXOS	140
Anexo 1 Malla Curricular	140

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis consiste en el estudio y propuesta de un modelo de gestión por procesos, con el objetivo fundamental de mejorar la calidad de servicios ofrecidos por el Colegio Particular Nuevo Ecuador, para lo cual se observa la situación actual de la Educación en nuestro país y la necesidad de adoptar el enfoque basado en procesos para la mejora continua.

La identificación, secuencia y descripción de los procesos, permite entender cómo se realizan las actividades y sus interacciones, el seguimiento a los procesos se establece a través de la aplicación de indicadores de gestión, para determinar cuáles no cumplen con sus objetivos, habiendo obtenido esta información se usa diversas herramientas para conocer el problema prioritario, señalar sus causas y brindar la alternativa de solución con un plan de acción para el colegio.

La utilización de este enfoque proporciona al colegio la oportunidad de optimizar sus recursos, fomentar la colaboración entre todo el personal, establecer prioridades de iniciativa de mejora, la obtención de resultados más eficaces y eficientes, y lograr la satisfacción del cliente.

PALABRAS CLAVES: Procesos, Educación, Indicadores de gestión, Mejora continua.

ABSTRACT

The present thesis is the study and proposal of a model management by processes , with the fundamental objective of improving the quality of services offered by the Private High School New Ecuador , for which the current state of education in our country is observed and the necessity to adopt the process-based approach for continuous improvement .

The identification, sequence and description of the processes, permit us to understand how activities and their interactions are performed, the monitoring processes is established through the application of performance indicators, to determine which fail to meet their objectives, having obtained this information it is used for various tools to know the priority problem, to identify their causes and provide an alternative solution with an action plan for the school.

Using this approach provides the school the opportunity to optimize their resources, promoting the collaboration between all staff, to establish priorities of improvement initiative, obtaining more effective and efficient results, and achieve customer satisfaction.

KEYWORDS: Process, Education, Management indicators, Continuous Improvement

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enfoca en la propuesta de un modelo de gestión por procesos para el Colegio Particular Nuevo Ecuador, entidad inmersa en el ámbito de la educación, donde actualmente el Gobierno Nacional está haciendo énfasis en la calidad educativa.

En el primer capítulo se expone el problema de la educación y del colegio, después se aborda el tema de la justificación e importancia de la propuesta, los objetivos que persigue la investigación, el alcance y las limitaciones.

Para poder desarrollar el trabajo, en el capítulo dos se trata de la metodología aplicada abarcando los tipos de investigación, el levantamiento de la información, la identificación, secuencia, descripción, seguimiento y mejora de los procesos.

El tercer capítulo permite comprender en teoría el nuevo enfoque de la organización, la gestión por procesos y todo lo que con lleva para su aplicación como son sus herramientas y los indicadores de gestión.

En el capítulo cuarto se refiere a la institución y el sector al que pertenece, el marco legal que lo regula, todo sobre la organización: misión, visión, un análisis FODA, el modelo pedagógico, infraestructura y talento humano que labora, los servicios que ofrece y la identificación de sus clientes.

Por último, en el capítulo cinco se encuentra reflejada la aplicación de la gestión por procesos en el colegio. Identificados, secuenciados, descritos sus procesos operativos, que son: Inscripción y Matrícula, Acción Pedagógica y Registro Académico, realizado el respectivo seguimiento mediante los indicadores donde se observa el proceso de Acción Pedagógica no cumple con su objetivo y se señaló los problemas, las causas y se brindó la alternativa de solución mediante un plan de acción.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La Educación en el Ecuador ha decaído cada vez más, el Gobierno Nacional no es capaz de cubrir la demanda de la población mediante la oferta de la educación fiscal, esta situación ha generado el incremento de instituciones educativas privadas, convirtiéndolo en un negocio rentable. Según información obtenida del Ministerio de Educación del período 2010-2011 del Cantón Quito, la composición de las instituciones educativas corresponde a 3% fisco-comisionales, 2% municipales, 6% particular religioso, 38% fiscal y 52% es particular laico.

Por años, el Ministerio de Educación dejó de cumplir su rol como entidad controladora de las instituciones educativas, permitiendo el auge de instituciones privadas que a través del marketing, se posicionaron como instituciones de excelencia académica, haciendo hincapié en la infraestructura, clases extracurriculares, pero escatimaron en la selección del recurso humano, optando por personal sin el perfil pedagógico adecuado, debido a la visión lucrativa de los propietarios.

En la actualidad el Ministerio de Educación se prepara para controlar a los colegios privados, mediante una evaluación que determinará la calidad de la institución para brindar los servicios educativos, lo que permitirá conocer las fortalezas y debilidades de cada colegio y tomar los correctivos necesarios con el fin de ofrecer a la sociedad bachilleres de calidad.

Los colegios privados han sido una opción para los padres de familia de diferentes niveles socioeconómicos, al buscar un futuro mejor para sus hijos, se centran en dar a los mismos las oportunidades que ellos no tuvieron, como un mejor roce social, la posibilidad de tener contactos para un futuro y se ha dejado de lado la calidad educativa, debido al empeño de los padres de facilitar la vida de sus hijos.

El Colegio Particular Nuevo Ecuador presenta deficiencias, debido a la escasez de docentes calificados para impartir las asignaturas, la falta de capacitación a los docentes, la insuficiente preparación de clases, no poseer los recursos tecnológicos necesarios y no

tener una biblioteca bien equipada como fuente de consulta limitan la enseñanza de los profesores. La pérdida escolar es un factor constante en la institución y el recurrir a capacitaciones especiales por parte de los alumnos de tercero de bachillerato para presentarse a las pruebas de ingreso de la universidad oculta la realidad del colegio.

1.2 Justificación e importancia de la propuesta

Para ofrecer los servicios educativos se debe cumplir con lo que se señala la Constitución Política en el artículo 26: “la educación como un derecho de toda persona y como responsabilidad del Estado, que involucra a tres actores, las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y responsabilidad de participar en el proceso educativo”. Además en el art. 27 señala “la educación enfocada al ser humano y garantiza un desarrollo holístico, de calidad y calidez, desarrollo de capacidades para crear y trabajar” y por último el art. 29 garantiza a los padres, madres o representantes la libertad de escoger para sus hijos (as) una educación de acuerdo a sus principios, creencias y opciones pedagógicas.

Actualmente la globalización brinda muchas oportunidades, y los alumnos deben estar capacitados a niveles internacionales para así optar por una educación superior de calidad en el país o en el exterior.

La necesidad de transformar la educación del Ecuador, se ve reflejada en el compromiso adquirido por gobiernos anteriores en reuniones internacionales acerca de la Educación para Todos, para lo cual se elaboró el Plan Nacional de Educación para Todos 2003-2015, donde se analiza la situación social, económica, cultural y política. Los objetivos de la propuesta son (Ministerio de Educación, 2003):

- Afirmar la identidad nacional en todas sus manifestaciones y expresiones culturales, revalorizando nuestro patrimonio, historia, costumbres y tradiciones.
- Mejorar la formación, capacitación y perfeccionamiento del recurso humano del sistema, sobre la base de evaluaciones del desempeño profesional, para disponer de personal idóneo sujeto a rendición de cuentas y contraloría social, que garantice el diseño y ejecución de propuestas educativas efectivas y pertinentes.

- Formar integralmente por competencias a la población escolar de educación básica y bachillerato, garantizando recursos humanos calificados para continuar estudios o incorporarse al mundo laboral, a través del fortalecimiento de las instituciones educativas para que generen procesos alternativos y atiendan las necesidades de la población excluida o marginada por razones individuales, de género, lingüísticas o culturales.

En el año 2006 se logró crear el Plan Decenal de Educación 2006-2015 (Ministerio de Educación del Ecuador) estableciendo:

En el seno del Consejo Nacional de Educación, la formulación de un Plan Decenal de Educación. El CNE es un organismo consultivo del sector educativo, conformado por representantes de la Unión Nacional de Educadores, la Confederación de Colegios de Educación Católica, la Confederación de Colegios de Educación Particular Laica, el Consejo Nacional de Educación Superior y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, y presidido por el Ministro de Educación. Este Consejo invitó a participar a otros actores del área educativa (Contrato Social, UNICEF, Ministerio de Economía, Comité empresarial, entre otros), y se definieron las políticas generales del plan, las mismas que fueron respaldadas por el pueblo ecuatoriano en la consulta del 26 de noviembre del 2006 y son:

- Universalización de la Educación Inicial de 0 a 5 años.
- Universalización de la Educación General Básica de primero a décimo.
- Incremento de la población estudiantil del Bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de los jóvenes en la edad correspondiente.
- Erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación de adultos.
- Mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las Instituciones Educativas.
- Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo.
- Revalorización de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial, capacitación permanente, condiciones de trabajo y calidad de vida.

- Aumento del 0,5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6% del PIB.

Cada una de las políticas mencionadas cuenta con un objetivo y líneas de acción claramente identificadas, con esto, se aspira subir el nivel educativo del país y que el único beneficiado por las mejoras sea el estudiante.

El Gobierno Nacional apoyando los compromisos realizados, refleja su preocupación por la Educación a través del Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013, según su objetivo No. 2 Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, en cuanto a Educación señala la formación y capacitación en los distintos niveles, fortalecer y diversificar las capacidades y potencialidades tanto individuales como sociales para promover una sociedad participativa y crítica.

Dentro de las políticas del mismo plan corresponde la “2.2 Mejorar progresivamente la calidad de la educación, con un enfoque de derechos, de género, intercultural e inclusiva, para fortalecer la unidad en la diversidad e impulsar la permanencia en el sistema educativo y la culminación de los estudios, para lo cual las escuelas y colegios entrarán en un procesos de evaluación tanto los privados como los públicos, todo esto para medir el nivel educativo de cada centro para así poder ir progresivamente cumpliendo con la política establecida.”

Algunas transformaciones observadas en el ámbito de la Educación es la eliminación del Bachillerato por especialización al Bachillerato Unificado, esto con el fin de entregar mayores posibilidades a los estudiantes para que puedan desempeñarse en la vida laboral o seguir sus estudios en el ámbito universitario, y para pasar de la memoria al pensamiento analítico de raciocinio.

Aunque el Plan del Buen Vivir instaurado por el Gobierno es un indicativo para el Colegio Particular Nuevo Ecuador, es necesario cumplir con los requerimientos establecidos para convertirse en un colegio de excelencia académica.

El reto está planteado: ser calificado dentro de la primera categoría de colegios en la evaluación que el Ministerio de Educación hará a los establecimientos particulares para medir el nivel educativo. Para lograr este objetivo es necesario comenzar a revisar los procesos y documentarlos para poder cumplir con los estándares de calidad impuestos por la autoridad.

La implantación de la gestión por procesos en el Colegio permitirá identificar puntos críticos del proceso y realizar una toma de decisiones efectiva, facilitará el control y corregirá los posibles errores, para lograr la disminución de la pérdida escolar que el promedio de estos últimos cinco años se ubica en el 9%. Todas las medidas se orientarán a una mejora continua del proceso y fortalecerán la docencia para impartir clases dinámicas y adecuadas que transformarán al alumno en un participante activo de su desarrollo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece el Colegio Particular Nuevo Ecuador.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del Colegio Particular Nuevo Ecuador con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de los servicios.
- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.
- Desarrollar un modelo de gestión para mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece el Colegio Particular Nuevo Ecuador, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con las metas de la organización.

1.4 Alcance

El presente trabajo analizará los procesos que se desarrollan en el Colegio Particular Nuevo Ecuador, de la ciudad de Quito 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.

1.5 Limitaciones

Las limitaciones que se encuentran al elaborar el presente trabajo es la falta de colaboración del personal al realizar las entrevistas sobre la labor que hacen, por lo cual se identificará a las personas más abiertas y colaboradoras para tratar de romper las barreras.

Otra limitación es el tiempo que los profesores pueden brindar para las entrevistas por lo cual se la realizará en varios días para poder recabar la mayor cantidad de información posible sobre los temas a tratar. Además después de realizar los procesos se tratará de hacer una verificación con cada uno de los involucrados.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

2.1 Marco Metodológico

La investigación no es producto de la aplicación de un solo tipo, sino de la mezcla de algunos y en el caso de este estudio se empleó: la descriptiva, bibliográfica, propositiva y de campo.

Investigación Descriptiva: Porque permite realizar un diagnóstico del Colegio Particular Nuevo Ecuador, y conocer las situaciones o problemas de la institución.

Investigación Bibliográfica: Consiste en la búsqueda, recopilación, análisis y síntesis sobre el tema a tratarse de fuentes como: libros, folletos, diarios, revistas y otros tipos de materiales visuales o audiovisuales.

Investigación Propositiva: El desarrollar el modelo de gestión por procesos dentro del Colegio, se aspira a dar soluciones a los problemas que merman la calidad educativa.

Investigación de Campo: Se refiere a la realización del estudio en el lugar de los hechos, en este caso el lugar es el Colegio.

Con lo que respecta al **Diseño de la Investigación** se utilizó el *diseño de investigación-acción práctico* porque estudia la situación con el propósito de mejorar la calidad de la acción, involucra indagación individual o en equipo, implementa un plan de acción.

El **Método de investigación** que se aplicó es el *método empírico* porque permite estudiar el objeto de estudio en su realidad. Y las **Técnicas** empleadas son: la entrevista y la observación directa.

2.2 Identificación y secuencia de los procesos

La identificación de los procesos es conocer cuáles son los procesos que forman la estructura de la organización, las interacciones existentes, cabe recalcar que toda institución tiene procesos, lo que se debe hacer es identificarlos y gestionarlos adecuadamente.

Dentro de la identificación y secuencia de procesos se encuentran cinco etapas que se seguirá para la implantación:

- Identificación de Procesos
- Inventario de Procesos
- Clasificación de Procesos
- Mapa de Procesos
- Selección de Procesos

2.2.1 Identificación de Procesos

Todas las actividades que se realizan en una empresa, forman parte de un proceso, pero muchas veces se desconoce, por lo que no se define como afecta cada tarea dentro del proceso, con esto se pierde las posibilidades de mejorar.

Para la identificación de procesos se tomará en cuenta los siguientes factores:

- Influencia en la misión, visión y estrategia
- Influencia en la consecución de objetivos estratégicos
- Impacto en la satisfacción del cliente
- Efectos en la calidad del servicio
- Riesgos asociados
- Utilización intensiva de recursos
- Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios

Para realizar el levantamiento de la información se consideró el organigrama de la institución y se determinaron los responsables de los procesos operativos, esto permitió obtener la información de una manera ordenada y práctica. Los miembros de la institución colaboraron en el levantamiento de la institución y las herramientas utilizadas fueron:

Entrevistas personales: La entrevista preliminar fue otorgada por la Msc. Anita Yépez, Vicerrectora del plantel, de ahí en adelante se coordinó visitas periódicas para identificar y secuenciar los procesos, con los diferentes docentes de la organización.

Observación directa: En la cual se constató la información proporcionada por las entrevistas, lo que permitió entender los procesos de la institución.

2.2.2 Inventario de Procesos

El desarrollo de inventario de procesos se lo realizará en dos categorías: PROCESOS Y SUBPROCESOS, lo que permite diferenciar los procesos principales y el subconjunto de los mismos, a este documento se lo llama Catálogo de Procesos.

2.2.3 Clasificación de Procesos

La clasificación de procesos que se aplica es la siguiente:

- **Procesos estratégicos:** son procesos que están relacionados a la planificación a largo plazo y sirven de directrices para el desarrollo de otros procesos.
- **Procesos operativos:** son los procesos vinculados con la realización de la prestación del servicio.
- **Procesos de apoyo:** son los procesos responsables de organizar, suministrar y coordinar los recursos que necesita la organización para desarrollar su actividad

Para la elaboración del presente trabajo exclusivamente el enfoque se lo realiza en los procesos operativos.

2.2.4 Mapa de Procesos

El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de los procesos donde se observa las diferentes interrelaciones existentes entre las entradas y salidas de una forma global. A continuación se muestra un mapa de procesos de ejemplo:

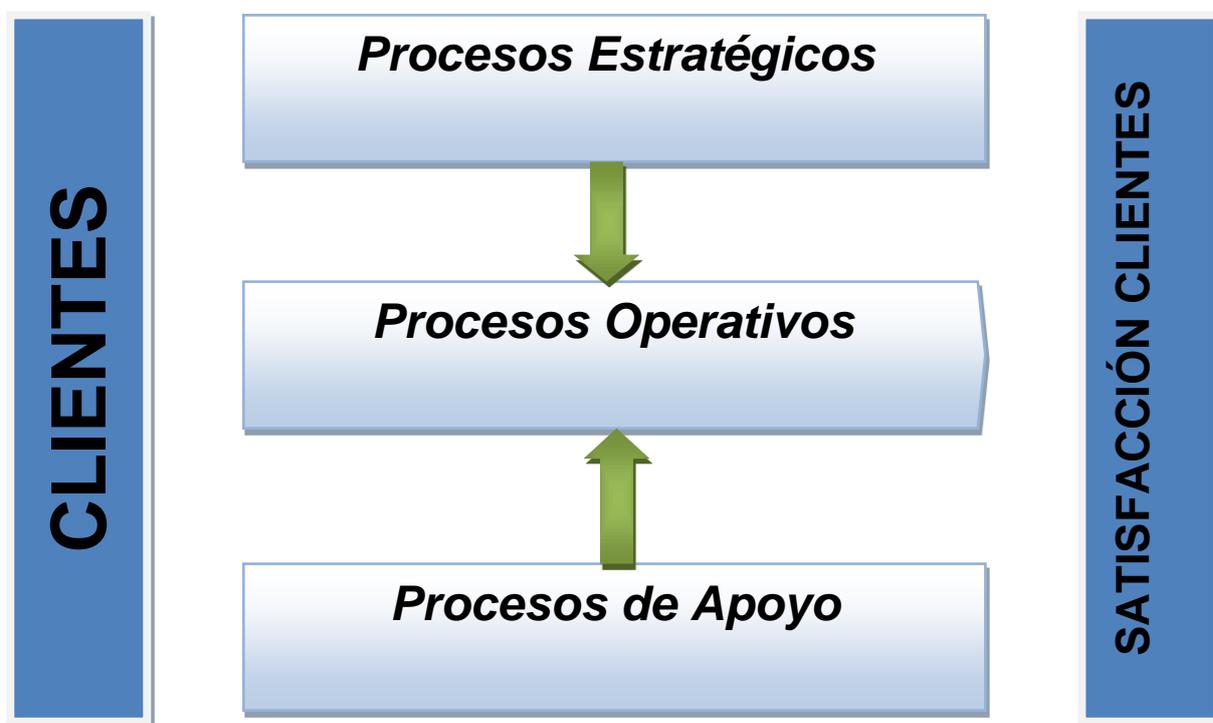


Figura 1 Mapa de procesos con tres niveles tres agrupaciones

Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología. (2009). Guía para una gestión basada en procesos. pág. 32
Recuperado de <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gesti%C3%B3n-basada-procesos-completa.pdf>

Elaborado por: Balcázar Mayra

2.2.5 Selección de Procesos

Los procesos en los que se enfocó el presente trabajo son los procesos operativos, los que tienen que ver directamente con la prestación del servicio.

2.3 Descripción de los procesos actuales

La descripción de los procesos se usa para establecer los criterios y los métodos para llevar a cabo las actividades de una manera eficaz. Las herramientas que se aplicarán para la descripción son:

- Fichas de procesos
- Diagramas de flujos

2.3.1 Fichas de procesos

En la ficha de procesos se planificará los procesos, a continuación se presenta el modelo escogido para aplicar en el estudio.

Código del proceso: identificación del proceso dentro del catálogo.

Versión: Número de edición del documento. Cada revisión que implique alguna modificación será una nueva versión

Fecha y paginación de la edición.

Definir la necesidad de generación del documento

Según el caso se aplica, sobre todo cuando se implanta

Genera evidencia del cumplimiento de la norma

Valor objetivo que mide el rendimiento del proceso

Descripción de las actividades relacionadas con los responsables.

Documentos importantes para la comprensión

SELLO DE LA INSTITUCIÓN/EMPRESA	DEPARTAMENTO DUEÑO DEL PROCESO	Código:	
	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN/EMPRESA	Versión	00
	NOMBRE DEL PROCESO	Válido desde:	
Página			

DESTINATARIO

Área o Departamento	Cargos y funciones

1. OBJETIVOS
2. INDICADORES
3. TERMINOLOGÍA, DEFINICIÓN Y SÍMBOLOS
4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
5. CONTROL DE REGISTROS
6. ANEXOS
 - 6.1 ANEXO 1-FLUJOGRAMA
 - 6.2 ANEXO 2-INDICADORES

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

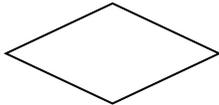
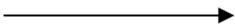
Figura 2 Ficha de proceso
Fuente: Director de Tesis MBA. Edgar Sempértegui
Elaborado por: Balcázar Mayra

2.3.2 Diagramas de flujos

Con la aplicación de los diagramas de flujo se consigue describir gráficamente un proceso, esto ayuda a entender más rápido un proceso debido a que se lo puede visualizar rápidamente.

Los símbolos permiten un lenguaje común de esta manera facilitan la interpretación, en este caso para realizar los diagramas se utilizarán los símbolos de la American National Standard Institute con sus siglas ANSI:

Tabla 1 Símbolos para los diagramas de flujo

Símbolo	Nombre	Significado
	Terminal	Sirve para indicar dónde comienza y termina el proceso
	Tarea	Representa una acción simple o un subproceso, aquí por lo regular se incluye una breve descripción de la tarea.
	Decisión	Significa la toma de decisión. De este símbolo salen dos flechas con las opciones SI/NO, BUENO/MALO, VERDADERO/FALSO
	Documento	Indica que la salida de una actividad incluye información registrada en papel.
	Dirección del flujo	Señala la dirección y el orden que corresponde a los pasos del proceso.

Fuente: San Miguel, P.A. (2007). *Calidad. Madrid-España. THOMSON. Paraninfo. Pág. 98*
Elaborado por: Balcázar Mayra

2.4 Seguimiento y mejora de los procesos identificados

Como todo proceso se debe controlar y mejorar, se aplicó indicadores, con lo cual se puede realizar el respectivo seguimiento y evaluación del desempeño del proceso. La institución maneja diferentes registros para cumplir sus actividades, a esto lo llaman evidencias.

Los indicadores se reflejaron en la siguiente ficha:

Tabla 2 Ficha de formalización del indicador

Logo	Proceso
Ficha de Indicador	Referencia: Cód. ficha:
Resultado Planificado	
Indicador:	
Forma de cálculo:	
Fuentes de información:	
Seguimiento y Presentación:	

Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. pág. 37 Recuperado de <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gesti%C3%B3n-basada-procesos-completa.pdf>

Elaborado por: Balcázar Mayra

2.5 Propuesta de mejora de los procesos

La propuesta está basada en la mejora continua conocida como **PDCA**, esta es una herramienta útil para definir, implementar y controlar las acciones correctivas y las mejoras. Esta metodología ha sido reconocida como dinámica porque se puede desplegar en cada uno de los procesos y también en sus interacciones.

Para proponer una mejora a un proceso primero se identificó los problemas y las causas que ocasionan que no sea eficiente, para lo cual se utilizó las siguientes herramientas:

- Matriz GUT en la cual se da prioridad a los problemas

Tabla 3 Matriz GUT

Matriz GUT – Dar Prioridad a los Problemas					
Problemas	G	U	T	GxUxT	Clasificación

Valor	Gravedad (G) <i>Consecuencia si nada se ha hecho</i>	Urgencia (U) <i>Plazo para la toma de decisión</i>	Tendencia (T) <i>Proporción del problema en el futuro</i>
5	Las pérdidas o dificultados son extremadamente graves	Es necesaria una acción inmediata	Si nada se ha hecho, la situación se agravará de inmediato
4	Muy graves	Con alguna urgencia	Va a empeorar en el corto plazo
3	Graves	Lo más pronto posible	Va a empeorar en el mediano plazo
2	Poco graves	Puede esperar un poco	Va a empeorar en el largo plazo
1	Sin gravedad	No tiene prisa	No va a empeorar o puede hasta mejora

Fuente: DAYCHOUW, Merhi. 40 *Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*.
http://books.google.com.ec/books?id=jQ_JOBtvgBAC&pg=PA66&dq=%22matriz+GUT%22&hl=es&sa=X&ei=SqloUq-vBoi9sASfkoHoDw&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=%22matriz%20GUT%22&f=false

Elaborado por: Balcázar Mayra

El problema que obtenga mayor puntaje como resultado de aplicar la Matriz GUT, será analizado.

- Diagrama de ISHIKAWA

El diagrama se utilizó para conocer las causas del problema e identificar dentro de ellas la prioridad.

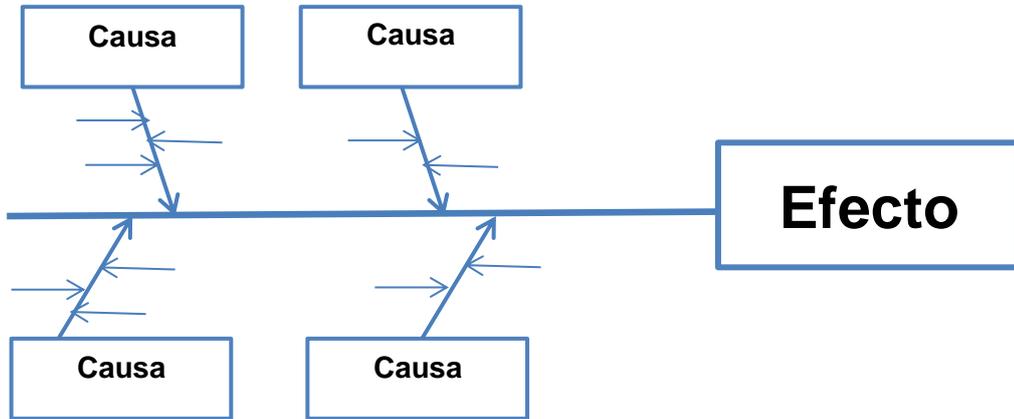


Figura 3 Ejemplo Diagrama Causa y Efecto
Elaborado por: Balcázar Mayra

- Matriz Básico.

Una vez identificada la prioridad del problema se aplicó la Matriz Básico donde se planteó diferentes alternativas de solución, en donde se determinó la prioridad para el plan de mejora.

Tabla 4 Matriz BÁSICO

Matriz Básico								
Alternativas de Solución	Puntuación						Total	Prioridad
	B	A	S	I	C	O		

Fuente: DAYCHOUW, Merhi. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.
http://books.google.com.ec/books?id=jQ_JOBtvqBAC&pg=PA66&dq=%22matriz+GUT%22&hl=es&sa=X&ei=SqloUq-vBoi9sASfkoHoDw&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=%22matriz%20GUT%22&f=false

Elaborado por: Balcázar Mayra

La mejora de procesos se realizó a través de un Plan de Mejoras, la Matriz Esqueleto de Proceso y la Hoja de Ruta.

- Plan de Mejora

El esquema utilizado para el plan de mejora es el siguiente:

Tabla 5 Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN..... (para cada problema)				
Logo	Nombre de la Institución			
Alternativa de Solución				
¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Cuánto cuesta?

Fuente: Director de Tesis MBA. Edgar Sempértgui

Elaborado por: Balcázar Mayra

- Matriz Esqueleto de Proceso

Esta matriz se utilizó para englobar toda la información respecto al proceso.

Tabla 6 Matriz Esqueleto del Proceso

MATRIZ ESQUELETO DEL PROCESO															
Estructura de los Procesos			Informaciones de los procesos						Apuntalamiento de las soluciones						
Procesos	Sub-proceso	Código	Proceso						Personas			Tecnología	Infraestructura	Estimativa de Costos en función de los cambios	
			Producto del Proceso (Salidas)	Requisitos de los productos (Salidas)	Entradas	Requisitos de Entrada	Descripción de la nueva propuesta del proceso	Indicadores	Cantidad de personas	Capacitación de personas	Comunicación	(aplica o N/A)	Recursos físicos		

Fuente: Director de Tesis MBA. Edgar Sempértegui
Elaborado por: Balcázar Mayra

- La Hoja de Ruta

Esta herramienta se aplicó para lograr un mejor desempeño y calidad del servicio que se ofrece, debido a que permite monitorear la ejecución de trámites o actividades. A continuación se muestra la hoja de ruta utilizada:

Tabla 7 Hoja de Ruta

HOJA DE RUTA					
Nro.	Trámite	Descripción	Responsable (registro)	Responsable (a escalar, si existe)	Responsable (autorizar/tramitar)

Fuente: Director de Tesis MBA. Edgar Sempértegui

Elaborado por: Balcázar Mayra

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 La Organización

La organización desde el enfoque neoclásico es entendida (Chiavenato, 2006) como: el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

3.2 La Organización por Procesos

La organización por procesos nació debido a las necesidades existentes del mundo, donde se encuentran clientes cada vez más exigentes, la competencia constantemente innova, la tecnología ha brindado a las personas la capacidad de comprar en otros países y por otras razones. Las organizaciones han visto la necesidad de romper con lo tradicional de la administración: la burocracia, las estructuras piramidales para preocuparse el cómo hacer mejor lo que se está haciendo.

La organización que se enfoca en sus procesos tiene que cambiar de paradigmas desde su cultura de valores, el preguntarse por qué y para quién hacemos el servicio, tiene en su estructura una cierta informalidad que le ayuda a formar equipos de trabajo auto dirigidos, con el fin de conseguir una ventaja competitiva en el mercado.

A continuación se demuestra la diferencias entre la gestión por funciones y gestión por procesos.

Tabla 8 Gestión por Funciones Vs. Gestión por Procesos

Gestión por Funciones	Gestión por Procesos
Departamentos especializados	Procesos de valor añadido
Departamento: forma organizativa	Proceso: forma natural de organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía, control	Cliente, autonomía, autocontrol
Burocracia, formalismo	Flexibilidad, cambio, innovación
Toma de decisiones: centralizada	Es parte del trabajos de todos
Información: vía jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo de proceso
Mando por control / supervisión	Mando por excepción. Apoyo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia, productividad	Eficacia, competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hay que hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplio, interfuncional

Fuente: Pérez, José Antonio. (4ta. Ed.) (2010). *Gestión por procesos*. Madrid, España: ESIC. pág. 295
Elaborado por: Balcázar Mayra

3.3 Gestión por procesos

El comprender los conceptos de *gestión* y *procesos* permitirá abordar el tema con mayor claridad. Para esto la norma ISO 9000:2000 define gestión como “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.

José Antonio Pérez define a la gestión como “hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobado posteriormente el nivel de consecución)” (Pérez, 2010, pág. 137).

El proceso como lo define:

San Miguel (2007)

Una secuencia de tareas o actividades con el fin de generar un valor agregado sobre una ENTRADA para conseguir una SALIDA útil a un destinatario a partir de unos

recursos, con un resultado definido, medible y repetible que, a su vez, satisfaga los requerimientos del cliente. (Calidad, pág. 91).

Otra definición de procesos “es la secuencia de actividades lógicas diseñadas para generar un output preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs necesarios que van añadiendo valor” (Camisón, 2007, pág. 844).

En estos enunciados se encuentran elementos comunes:

- Entrada o Input
- Salida u Output
- Secuencia de actividades
- Generar
- Cliente
- Valor añadido o agregado

En conclusión un proceso es una secuencia de actividades interrelacionadas que transforman las entradas en salidas añadiendo valor para satisfacer a los clientes.

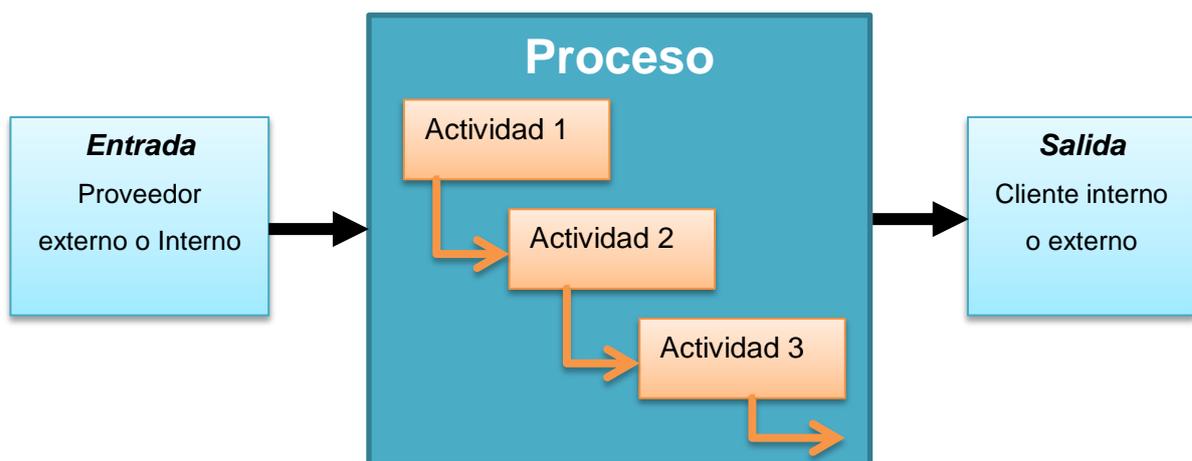


Figura 4 Proceso

Fuente: San Miguel, P.A. (2007). *Calidad. Madrid-España. THOMSON. Paraninfo. Pág. 91*

Elaborado por: Balcázar Mayra

De lo expuesto se puede determinar que la gestión por procesos se refiere a gestionar todos los procesos de la organización con el fin de cumplir objetivos y lograr la satisfacción del cliente.

La gestión de procesos permite a la organización visualizar, analizar y mejorar el conjunto de sus flujos de trabajo, desarrolla la participación activa de los colaboradores para llegar a cumplir los objetivos globales de la empresa, se elimina el enfoque por departamentos de la organización donde los colaboradores priorizaban cumplir con las metas impuestas por el mismo.

3.3.1 Beneficios de un enfoque basado en procesos

Los beneficios que obtiene una empresa por usar el enfoque basado en procesos son los siguientes (ISO, 2008):

- Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados deseados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- Menores costos y creación de tiempos de ciclo más cortos, a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

3.3.2 Características de un proceso bien gestionado

Las características de un proceso son (Pérez, 2010):

- Tener identificados a sus proveedores y clientes.
- Tener una misión claramente definida.
- Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos.

- Contar con un propietario del proceso, es decir, el responsable.
- Tener límites concretos de comienzo y final.
- Tener asignados los recursos y ser realizable con aquellos disponibles
- Incorporar un sistema de medidas de control.
- Mínimos puntos de control, revisión y espera.
- Operar bajo control estadístico.
- Estar normalizado y documentado, además definir la sistemática para auditar su cumplimiento y eficacia.
- Mostrar con claridad las interacciones con otros procesos internos y del cliente.
- Contribuir al desarrollo de ventajas competitivas propias, sostenibles y duraderas.
- Ser lo más sencillo y fácil de realizar posible

3.4 Clasificación de los procesos

La clasificación de los procesos permite distinguir los procesos que se llevan a cabo en una organización, es decir, los que reflejan la misión, los vitales y los que sirven de complemento, a continuación se muestra la clasificación según su importancia:

Procesos Estratégicos: son los vinculados a las responsabilidades de la dirección, se refiere a la política, estrategias y objetivos, a planes de largo plazo, tienen efecto en la visión de la empresa

Procesos Operativos: llamados también claves porque son los que tienen que ver con la realización directa del producto o la prestación del servicio, según requerimientos del cliente y agregando valor al proceso.

Procesos de Apoyo: también denominados de soporte, son los que dan apoyo a los procesos operativos, proporcionando los recursos necesarios, por lo general el cliente es interno.

3.5 Principios de la gestión por procesos

Los principios de la gestión por procesos son (Arias Coello):

- Orientación consciente hacia las necesidades y expectativas de los clientes.
- Identificación del mapa de procesos de la organización
- Existencia de un patrón claro de propiedad que supervise y mejore el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos de los procesos.
- Identificación de los procesos claves
- Diseño o rediseño de los procesos claves
- Gestión de los procesos claves: control y mejora
- Gestión de los procesos transversales clave.
- Aplicación de la gestión de calidad al proceso: control, mejora y planificación de la calidad.
- Existencia de un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos, tanto desde el punto de vista interna (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Todos los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos, para ello se utilizó el sistema **PDCA**. Tiene que ser concebidos en la base de la Planificación (**P**), tiene que asegurarse su cumplimiento en la fase de Hacer, Desarrollar (**D**), tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase de Comprobar (**C**) y tiene que utilizarse en la fase de Actuar (**A**) para ajustar o establecer objetivos.
- Todos los procesos tienen que ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y la eficacia de los mismos; para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos.

3.6 Estandarización de Políticas, Estructuras y Procesos

La estandarización sirve para construir un marco de referencia en común para la organización, que permite alinear los objetivos operativos con los organizacionales. La organización debe definir claramente la política en la cual se enmarca y está contiene: la misión, visión, valores y políticas institucionales, se debe hacer conocer a todos los clientes tanto internos y externos.

La estandarización de las estructuras sirve como mecanismo para la comunicación, regulan la actividad y comportamientos dentro de la organización, esta genera una racionalización y ordena previamente las actividades y tareas de trabajo. Dentro de esta se aplica la estandarización de la norma por habilidades donde los colaboradores comparten valores y creencias que les unen y guían para alcanzar los objetivos organizacionales.

La estandarización de procesos nos permite: mejorar la experiencia de los clientes, alcanzar la eficiencia operativa, evitar errores y reduce la frustración. Esto se logra porque en un proceso al mantener las mismas condiciones produce los mismos resultados, por lo que es importante estandarizar las condiciones de trabajo, esto es: material, equipo, métodos y procedimientos de trabajo.

3.6.1 Beneficios de la estandarización

Los beneficios de la estandarización son los siguientes:

- Se preserva la experiencia y el conocimiento de una mejor forma.
- Proporciona una forma de medir el desempeño.
- Demuestra la relación entre las acciones y los resultados.
- Provee una base para el mantenimiento y mejoramiento de la forma de realizar el trabajo.
- Suministran una base para el entrenamiento y la capacitación.
- Proporciona una base para realizar el diagnóstico y auditoría.
- Suministran de medios para advertir la recurrencia de errores.
- Reducen la variación

3.7 Herramientas usadas en la gestión por procesos

El desarrollo de la gestión por procesos utiliza determinadas herramientas que normalizan los procesos.

3.7.1 Ficha de procesos

La ficha de procesos tiene como objeto registrar todas aquellas características relevantes para el control y gestión de las actividades definidas en el proceso. Se utiliza un formato de ficha para dar homogeneidad a los documentos de toda la organización.

3.7.2 Diagrama de flujo

La necesidad de representar la información de los procesos de una empresa de una manera fácil y clara, hace del diagrama de flujo una herramienta muy útil para conseguir este objetivo.

3.7.2.1 Aplicación

El diagrama de flujo se utiliza para describir un proceso existente o uno totalmente nuevo. Se emplea para (Camisón, 2007, pág. 1307)

- Elaborar las descripciones de los procesos dentro de un sistema de gestión de calidad.
- Identificar los puntos clave del proceso, que se deben tomar en cuenta para una mejora.
- Detectar los posibles problemas
- Buscar acciones o tareas omitidas.

3.7.3 Matriz GUT

La matriz constituye una herramienta para tratar los problemas con el objetivo de establecer prioridades, cuando hay varias actividades a realizar. La matriz lleva ese nombre porque tiene en consideración: la Gravedad, Urgencia y Tendencia de cada problema.

- **Gravedad:** trata el impacto de los problemas sobre las cosas, personas, resultados, procesos u organización, los efectos que surgirían a largo plazo, si el problema no se resuelve.

- **Urgencia:** la relación con el tiempo disponible o necesario para resolver el problema.
- **Tendencia:** trata del alto potencial de crecimiento del problema, la evaluación de la tendencia de crecimiento a largo, mediano o corto plazo y por último la reducción o desaparición del problema.

3.7.4 Diagrama de ISHIKAWA

El diagrama también es conocido con otros nombres, diagrama causa-efecto o espina de pescado, fue inventado en 1953 por Kaoru Ishikawa, en esta herramienta se muestra todas las posibles causas de un problema o efecto, logrando así determinar las causas principales.

Para utilizar el diagrama se necesita de tres características: *creatividad* para enunciar todas las causas posibles; *experiencia* para escoger las causas más importantes; y *objetividad* para valorar las causas reales mediante los datos.

3.7.5 Matriz Básico

La Matriz se utiliza para analizar las posibles soluciones al problema identificado, para lo cual analiza su costo, beneficio y viabilidad. El nombre de esta matriz es la abreviatura de los procesos involucrados en ella y son:

Beneficios

Alcance

Satisfacción

Inversión

Cliente Externo

Operacionalización

Estos procesos son puntuados del 1 al 5 con su respectivo criterio, así se ayuda a puntuar la alternativa de solución, a continuación se presenta las tablas de cada proceso (Daychouw, 2007):

BÁSICO	
Beneficios para la organización	
Puntuación	Criterio
5	Beneficios de vital importancia para la supervivencia y expansión de los negocios de la entidad corporativa (institución).
4	Grandes beneficios resultando en consecuencias significativas en el rendimiento de la Institución
3	Beneficios de razonable impacto del rendimiento de la unidad operativa.
2	Algún beneficio en el rendimiento de la institución, se puede cuantificar
1	Pequeños beneficios en los impactos operacionales, pero que contribuirán para la difusión de calidad en toda la institución.

BÁSICO	
Alcance de los resultados	
Puntuación	Criterio
5	La cobertura total (70 - 100% de la institución).
4	Alcance muy grande (40 - 70% de la institución).
3	Alcance razonable (20 - 40% de la institución).
2	Alcance pequeño (5 - 20% de la institución).
1	Amplitud muy pequeña (hasta 5% de la institución).

BÁSICO	
Satisfacción del cliente interno	
Puntuación	Criterio
5	Muy grande, sirviendo como excelente referencia de resultados en calidad.
4	Lo suficientemente grande como para generar las declaraciones de reconocimiento con la actitud adoptada
3	Mediano, al punto de ser fácilmente percibido por sus colegas.
2	Razonable, pero no lo suficiente como para ser fácilmente observado por sus compañeros de trabajo
1	Pequeña, pero suficiente para contribuir para la difusión de la calidad en toda la institución.

BÁSICO	
Inversión	
Puntuación	Criterio
5	Inversión mínima (uso) de los recursos disponibles en sus propias áreas o fácil de lograr.
4	Hay algunos gastos en el presupuesto de la zona y el uso de los recursos propios
3	Los gastos de los recursos está más allá del "presupuesto" de la área, pero puede ser aprobada el nivel inmediatamente superior (Dentro del presupuesto de este).
2	Uso de las funciones que requieren reubicación dentro de la institución
1	Los gastos de los recursos (\$, Horas-hombre, máquinas, etc.) son muy significativo, más que lo previsto / presupuestado / disponibles. Requiere una decisión político-estratégica de la institución.

BÁSICO	
Cliente Externo	
Puntuación	Criterio
5	Impacto positivo muy grande en la imagen de la institución en relación con el mercado y la comunidad.
4	Impactos directos sobre grandes procesos finales o procesos de apoyo que afectan a los clientes externos y el medio ambiente
3	Buenos reflejos directos en los procesos finales o en otros procesos de apoyo que afectan directamente a los clientes externos y el medio ambiente.
2	Poco impacto en los procesos finales con los clientes externo.
1	Sin el resplandor visible por el cliente externo.

BÁSICO	
Operacionalización	
Puntuación	Criterio
5	Gran facilidad / viabilidad en el despliegue de la solución, con una superficie total de la "tecnología" necesaria.
4	Buena facilidad / viabilidad, dependiendo, sin embargo, la tecnología extranjera, sino de disponibilidad en el mercado
3	Mediana facilidad/ viabilidad, dependiendo de un know-how / tecnología difícil de disponibilidad en el mercado o los cambios de comportamiento razonables estén directamente vinculadas al problema.
2	Poca viabilidad de las acciones o decisiones políticas dentro de la institución o cambios notables en el comportamiento o cultura organizacional en general.
1	Viabilidad muy baja, dependiendo de las acciones y decisiones que van más allá de los límites de la institución.

3.8 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son importantes porque proporcionan una idea de lo que hay que medir para conocer la capacidad del proceso y su eficacia. Además sirven para analizar los resultados del proceso, y en caso, de existir alguna desviación, se ejecutan las acciones necesarias para que el proceso vuelva a estar bajo control.

Una definición muy completa es:

(Amaya Amaya, 2005)

Un indicador es un punto de referencia que juega un papel descriptivo (estado y evolución de...) o un papel evaluativo (apreciación de una acción sobre...). Es una señal que permite observar y medir el comportamiento de una determinada variable: el indicador pone a flote los aspectos cuantitativos y cualitativos, así como el impacto, la eficiencia y la eficacia de las actividades adelantadas dentro de un proceso de gestión organizacional. (Planeación & Estrategia, pág. 132)

El crear indicadores no es una tarea sencilla, pero son necesarios para poder tomar decisiones, controlar, mejorar y comparar el proceso. Estos pueden ser valores, unidades, series estadísticas. Los indicadores sobre todo nos proporcionan información.

Los propósitos que persigue el uso de los indicadores son (Mariño Navarrete, 2001):

- Evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.
- Establecer si el proceso es estable o no y, por tanto, definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.
- Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.
- Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución.

- Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.
- Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas.
- Facilitar la comunicación entre el dueño del proceso y quienes lo operan, entre éstos y la gerencia, entre personas relacionadas con el proceso.
- Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue siendo suficientemente competitivo.

3.8.1 Atributos de los indicadores

Los indicadores deben tener los siguientes atributos:

- Específico: se refiere a información explícitamente particular al objetivo que se persigue, permite observar si se ha cumplido o no con el objetivo propuesto.
- Realizable: corresponde a la probabilidad de alcanzar el indicador
- Medible: que permite medir el indicador objetivamente y fácil de recopilar
- Relevante: que es el indicador apropiado para medir el objetivo específico
- Enmarcado en el tiempo: se debe establecer plazos, tiempo de inicio y fin
- Utilidad: que tenga un uso práctico
- Comprensibilidad: fácil y simple de entender
- Normalización: que pueda utilizarse como medida o regla

3.8.2 Tipos de Indicadores

Con lo que respecta a procesos, se puede encontrar dos clases de indicadores de procesos o de resultados. Cuando se habla de un indicador de procesos, se pretende medir qué está sucediendo con las actividades, mientras que el indicador de resultados, mide las salidas del proceso.

Otro tipo de clasificación de los indicadores es: en indicadores de eficacia y de eficiencia. En el primer caso, mide el logro de los resultados propuestos, es decir, indica si las cosas se están realizando como se debían hacer, si se está trabajando en los aspectos adecuados del proceso. Los indicadores de eficacia responden a la pregunta *en el qué se debe hacer*,

por lo cual es esencial conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para poder equiparar lo que entrega el proceso contra la expectativa del cliente.

En el segundo caso, el indicador de eficiencia, mide el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades efectuadas dentro del proceso, es decir, si los recursos asignados para el proceso se utilizan de la manera más óptima. Además miden el nivel de ejecución del proceso, la pregunta a responder en este indicador es: *el cómo se hicieron las cosas*.

Muchas veces aparece el término de efectividad y cómo saber que un proceso es efectivo, esto resulta cuando es eficaz y eficiente, es decir, el conjunto de los indicadores de eficiencia y eficacia darán por resultado la efectividad del proceso.

3.8.3 Elaboración de indicadores

El proceso para elaborar un indicador es el siguiente:

- **Definir los atributos importantes:** generar el mayor número de ideas acerca de indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados, la eficacia o la eficiencia, esto depende de cada caso. Después por consenso escoger los más apropiados.
- **Evaluación de los indicadores propuestos:** a través de la validez y la practicidad, es decir, deben ser válidos para la toma de decisiones, cuando exista algún cambio en el indicador, sirva de alerta para indicar que se ha presentado un cambio en el resultado o en las actividades medidas, por lo que debe tomarse acciones. En cuanto a la practicidad, el indicador debe ser fácil de crear, mantener y usar, por esta razón, se debe analizar aspectos cómo: los datos están disponibles, en qué medio físico o electrónico, se cuenta con el conocimiento y la experiencia para realizar el análisis de datos.

- **Comparar contra el conjunto de indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad:** se refiere a analizar si se está ejecutando algún tipo de indicador, comparar la información proporcionada por éste, con el que se está sugiriendo, si existe duplicidad o redundancia descartarlo.

3.9 Introducción al mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo es concebido como una cultura de trabajo en equipo, donde el aporte de cada persona se lo realiza a través de la actitud que posea para mejorar cada vez su trabajo diario, comprendiendo que lo que realiza hoy se lo puede mejorar con menos recursos, esfuerzo, tiempo y con mayor calidad. Al tener como pilar fundamental el trabajo en equipo, donde se detecta, analiza y resuelve problemas de las áreas de trabajo con lo cual implementan planes de mejoramiento basados en el estudio de los procesos.

3.9.1 Características del mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo posee las siguientes características (Mejía García, 2006):

- Está orientado a las personas y al proceso más que al resultado
- Exige poca inversión pero gran esfuerzo y disciplina
- El efecto es a largo plazo
- Involucra a todos los funcionarios de la institución
- Metodologías y técnicas de fácil aplicación
- Mejoría de estándares a pequeños pasos.

3.9.2 El Ciclo de la Mejora Continua

Para realizar un proceso basado en el mejoramiento continuo se necesita que cada una de las personas involucradas, identifiquen oportunidades de mejora. El proceso de mejora contiene cuatro grandes pasos conocidos como **PDCA** (Beltrán & Otros, 2009, págs. 72-73):

P. Planificar: La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar

(objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes subetapas:

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

D. Hacer: Esta etapa lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

C. Verificar: En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

A. Actuar: En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estabilizada de ejecutar el proceso (actualización)

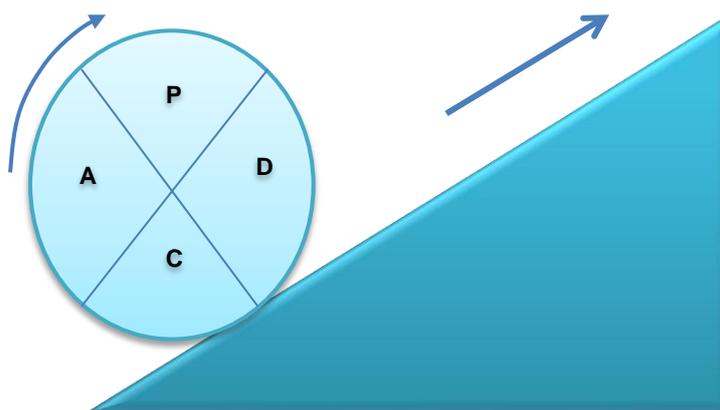


Figura 5 Ciclo de mejora continua

Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología. (2009). Guía para una gestión basada en procesos. pág. 71
Recuperado de <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gesti%C3%B3n-basada-procesos-completa.pdf>

Elaborado por: Balcázar Mayra

CAPITULO IV

COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR

4.1 La Institución y el sector al que pertenece

La Fundación Ecuatoriana de Desarrollo (FED), en el año 2000-2001 inicia en Carapungo el Proyecto Educativo “Nuevo Ecuador” y oferta el nivel secundario de educación formal presencial. Para el año lectivo 2002 – 2003 se gradúa la primera promoción de bachilleres en Ciencias, especialización Sociales, para el año siguiente la promoción de bachilleres aumentó a las especialidades de Físico-Matemático, Químico-Biólogo y Ciencias Sociales. Para el período lectivo 2012-2013 tenían matriculados 550 estudiantes contando colegio, escuela y jardín.

El Colegio se encuentra ubicado al norte de Quito en la Parroquia Calderón, que es considerada un polo de desarrollo poblacional porque viven aproximadamente 160000 personas; exactamente está en la Av. Jaime Roldós Aguilera N14-182 y Río Cayambe diagonal a la Clínica Vozandes de Carapungo

La institución pertenece al sector de la Educación, dentro de este campo existe mucha competencia para el Colegio, en la Parroquia de Calderón se encuentran 51 colegios 15 corresponden a Fiscales, 2 a Fiscomisionales, 2 Municipales y 32 a Particulares, como se demuestra en el cuadro siguiente:

Tabla 9 Instituciones Educativas Parroquia Calderón (Carapungo)

Nombre Institución	Tipos de Colegio			
	Fiscal	Fiscomisional	Municipal	Particular Laico
ABDON CALDERON	1997			
LUXEMBURGO	1482			
NICOLAS JIMENEZ	1160			
HELENA CORTES BEDOYA RED Q5	597			
ISM INTERNATIONAL ACADEMY				488
UBILLÚS	465			
ANTONIO FLORES				391
FE Y ALEGRIA LA DOLOROSA		383		
NUEVO ECUADOR				354
MUSHUC PACARI	323			
LOS ALPES				256
BRETHREN	190			
CALDERON			190	
MIGUEL ANGEL ASTURIAS				165
SAUL O				161
CLUB ARABE ECUATORIANO	150			
BELLAVISTA			145	
PRESIDENTE GEORGE WASHINGTON				130
LUZ Y VIDA	127			
MIGUEL ANGEL BUONARROTI				113
MIGUEL DE CERVANTES SAAVEDRA				111
MAURICE RAVEL				104
BATALLA DE JAMBELI				102
ESPAÑA	102			
GIOVANNI BELLINI				102
REPUBLICA FEDERAL SUIZA				95
ING JUAN SUAREZ CHACON	83			
COMUNIDAD DE MADRID	75			
REPUBLICA DE NICARAGUA	75			
FERENC BOTAR KENDUR				70
SAN JOSE DE MORAN				70
PAUL DIRAC				68
ATAHUALPA	65			
REUVEN FEUERSTEIN				63
ELENA ENRIQUEZ		61		
OTROS COLEGIO NO TAN REPRESENTATIVOS: ALMIRANTE JHON ILLINGWORTH HUNT, JOSEPH LOUIS DE LAGRANGE, COMANDANTE RAFAEL MORAN VALVERDE, PROFESOR LUIS MERANI, BERNARDO DE LEGARDA, JOHANNES BAUER, CARLOS ALVAREZ MIÑO, JAIME LUCIANO BALMES, SAN CAMILO, FILADELFIA, VICTOR GARCIA HOZ, BERNARDO O HIGGINS RIQUELME, NOVA ERA, DOMINGO SAVIO, EL TREBOL, ZARAN	37			352
Total general	6928	444	335	3195
Total Número de Colegios	15	2	2	32

Fuente: Archivo Maestro de Instituciones Educativas AMIE - José Ignacio Coral J. 20/05/2013

Elaborado por: Balcázar Mayra

4.2 Marco Legal

La institución fue creada según Acuerdo Ministerial No. 0431 del 16 de Abril el 2001 del Ministerio de Educación y Cultura.

El establecimiento cuenta con el respectivo Registro Único de Contribuyentes (RUC) No. 1791791029001, su razón social es Colegio Particular Nuevo Ecuador, está constituida como Sociedad y está al día en sus obligaciones.

El Colegio Nuevo Ecuador está regido por la Constitución Política del Ecuador, considerado como un derecho, el Estado ecuatoriano la regula a través del Ministerio de Educación, todas las instituciones de educación inicial, básica y bachillerato deben cumplir con la Ley Orgánica de Educación Intercultural que fue publicada en el Registro Oficial No. 417 el 31 de marzo del 2011.

En el Artículo 56 de la ley estipula De las Instituciones Particulares:

“Las instituciones educativas particulares están constituidas y administradas por personas naturales o jurídicas de derecho privado podrán impartir educación en todas las modalidades, previa autorización de la Autoridad Educativa Nacional y bajo su control y supervisión. La educación en estas instituciones puede ser confesional o laica.

Las instituciones educativas particulares están autorizadas a cobrar pensiones y matrículas, de conformidad con la Ley y los reglamentos que, para el efecto, dicte la Autoridad Educativa Nacional.

Las instituciones educativas privadas no tendrán como finalidad principal el lucro.”
(Presidencia de la República del Ecuador Registro Oficial No. 417, 2011, pág. 26)

Además en esta ley en los artículos 57 y 58 se encuentran los derechos, deberes y obligaciones de las instituciones privadas.

También deben cumplir con el respectivo Reglamento de la Ley y del respectivo reglamento interno de la institución.

4.3 Organización

La estructura organizacional del Colegio Nuevo Ecuador, se la observa en su organigrama Figura 6, el cual refleja el comportamiento general de la institución educativa, con un número aceptable de empleados y demuestra los niveles jerárquicos para el desarrollo de sus actividades de pedagogía y administración.

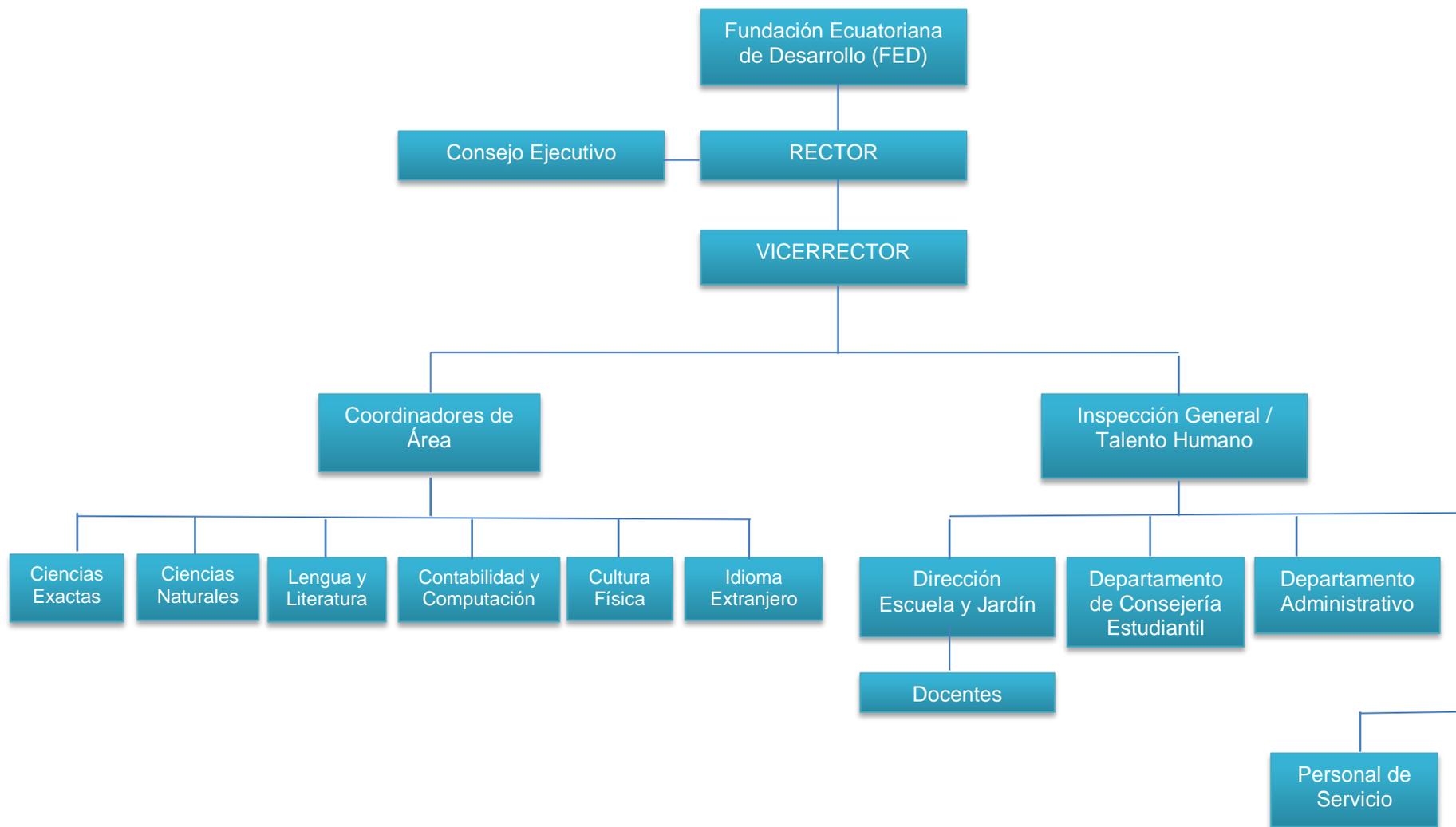


Figura 6 Organigrama
 Elaborado por: Balcázar Mayra

Además la institución realiza su planificación educativa para el diseño curricular desde el enfoque Macro – Meso – Micro.

Macro: nivel prescriptivo, de diseño curricular base abierto y flexible, orientador para los profesores, donde se fijan los lineamientos de la política educativa estatal, y la matriz del proyecto educativo.

Meso: nivel de decisión sobre el diseño, planificación y ejecución del currículo, en este punto se realiza el proyecto educativo institucional, este se debe distinguir por ser concreto, factible y evaluable, por lo tanto para su desarrollo la guía es el nivel macro.

Micro: se considera la acción pedagógica en el aula, donde se determina los objetivos, contenidos, actividades de desarrollo, actividades de evaluación y metodología, esto se plasma en los planes anuales, trimestrales, semanales.

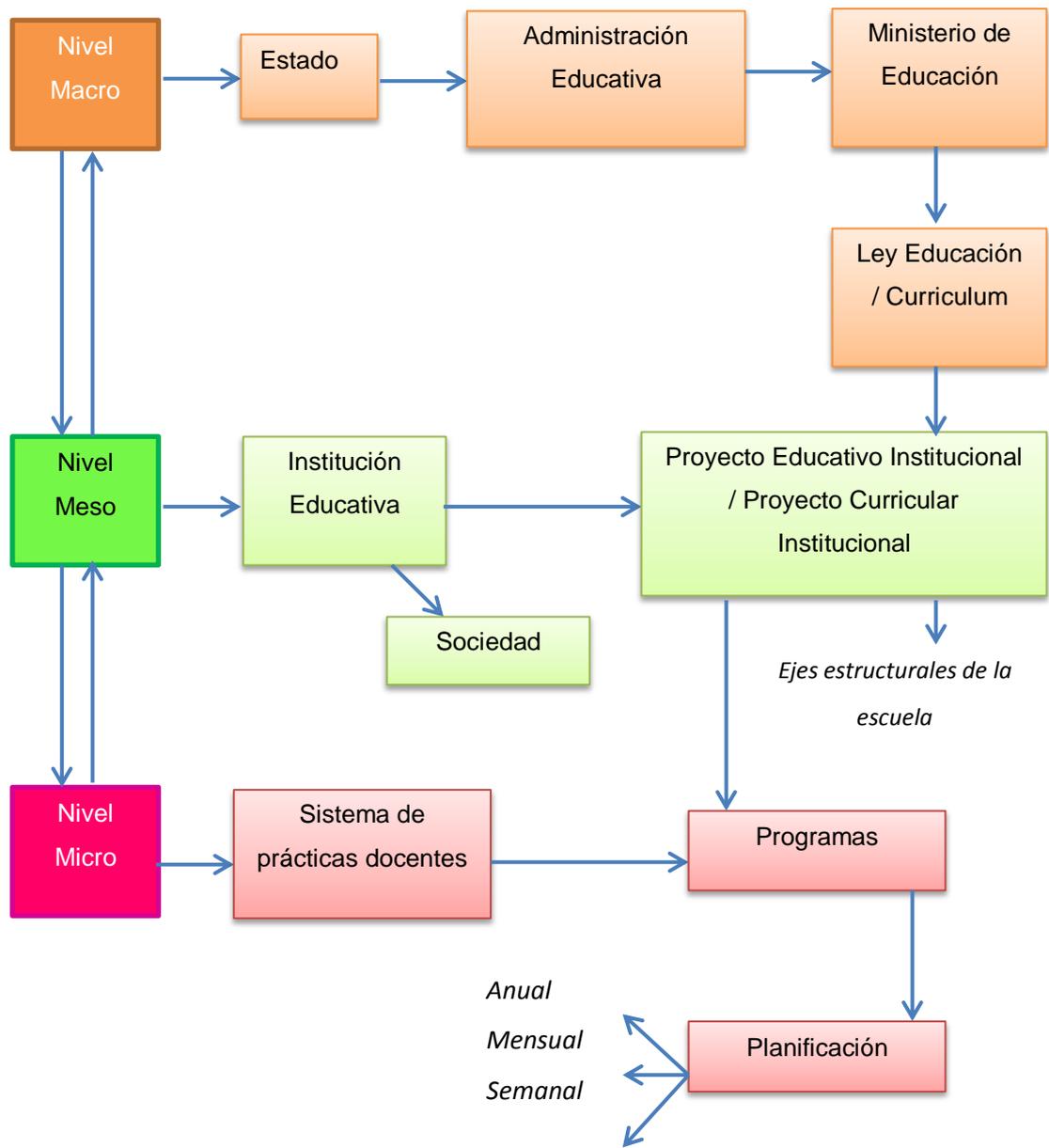


Figura 7 Esquema de los Niveles de Planificación
Fuente: <http://www.laprimariaonline.com.ar/teornivelessisted.htm>
Elaborado por: Balcázar Mayra

4.3.1 Misión

La misión (Colegio Particular Nuevo Ecuador, 2012-2013, pág. 3):

El Colegio Particular “Nuevo Ecuador” forma estudiantes emprendedores capacitados como seres humanos en todas sus dimensiones: social, emocional, corporal e intelectual, fomentando integralmente los principios, valores y virtudes institucionales; privilegiando el nivel espiritual de mente universal, intuición y alma que oriente el comportamiento de la realidad material para una plena autorrealización con profesionales capacitados en el ámbito pedagógico a través de una educación de calidad y calidez, sensibilizando la creatividad y despertar el emprendimiento a fin de que nuestros estudiantes tengan la mentalidad empresarial.

4.3.2 Visión

La visión que fomenta (Colegio Particular Nuevo Ecuador, 2012-2013, pág. 3):

Continuará el Colegio Particular “Nuevo Ecuador” a través del modelo pedagógico constructivista entregando estudiantes y bachilleres capaces de elegir y actuar con responsabilidad fieles a los principios, valores y virtudes propios de una convivencia intercultural, tolerante y solidaria.

Vemos a futuro bachilleres críticos, tolerantes, respetuosos, responsables, capacitados para su inserción en la educación superior, que llegarán a ser profesionales con altos niveles de rendimiento y competitividad por su espíritu emprendedor, que contribuirán a la sociedad y al país ante los desafíos del nuevo milenio y del mundo globalizado.

4.3.3 Análisis FODA

El análisis del FODA se lo realizó de la información obtenida del Proyecto Educativo Institucional 2012-2013, entrevistas a los docentes y empleados, y de la observación directa.

4.3.3.1 Debilidades

- Falta de sociabilización de Proyecto Educativo Institucional, debido a que el Rector lo elaboraba solo
- Insuficiente compromiso institucional del personal contratado hace un año
- Falta de uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) en el aula por desconocimiento de los docentes
- Insuficiente recuperación pedagógica.
- No existe una eficaz retroalimentación en la acción docente.
- Proceso de evaluación educativa no está acorde para estudiantes con necesidades especiales.
- No existe un plan de actualización docente ni un plan de carrera
- Falta de una adecuada biblioteca
- No cuenta con una asociación de ex alumnos para realizar el seguimiento respectivo
- Pérdidas del año
- Mal trato a los alumnos y padres de familia por parte de algunos docentes

4.3.3.2 Fortalezas

- Directivos de mente abierta y flexible
- Poseer una Infraestructura moderna
- Laboratorios totalmente equipados.
- Apoyo total al emprendimiento
- Tener una piscina semiolímpica para el área de Cultura Física
- Presencia de profesores especiales para las materias de Computación e Inglés
- El personal docente es puntual para comenzar la jornada de clases

4.3.3.3 Oportunidades

- Apoyo de la Fundación Ecuatoriana de Desarrollo
- La capacitación al personal docente ofrecido por el Ministerio de Educación a través de su programa SIPROFE
- Participación del colegio en concursos intercolegiales

- Apoyo de la Policía Nacional

4.3.3.4 Amenazas

- El sector donde está ubicado el colegio es peligroso sobre todo en las tardes.
- La existencia de pandillas
- Influencia negativa del internet
- La falta de fuentes de trabajo para el padre de familia obliga a que retiren a su hijos del colegio

4.3.4 Modelo Pedagógico

El Colegio Particular Nuevo Ecuador aplica el modelo pedagógico constructivista porque convierten al estudiante en el actor principal de su propio aprendizaje, es decir, que el alumno recibe y procesa la información para crear su propio conocimiento de la realidad, por lo tanto, la labor de los docentes, es la de propiciar un ambiente motivador y efectivo, con mensajes y actividades que involucren y estimulen a los estudiantes.

Además el modelo pedagógico responde a las necesidades que demanda la institución y son:

- Humanista, porque cree en la integralidad material y espiritual.
- Emprendedor, explotar la creatividad de la persona
- Educación para vivir en libertad, esto se refiere a la capacidad de querer y hacer lo que se debe hacer para lograr la autorrealización.
- El respeto de las diferencias individuales de las personas.

4.3.5 Infraestructura

Al crear el Colegio la Fundación Ecuatoriana de Desarrollo no escatimó esfuerzos por levantar una institución con una adecuada infraestructura física que se refleja en sus aulas diseñadas pedagógicamente, sus espacios verdes, piscina y canchas de fútbol, básquet, vóley.

También se preocupó por dar completos laboratorios de: física, química, electrónica, electricidad, informática y audiovisuales, para que los estudiantes puedan realizar las prácticas suficientes para entender las materias.



Fuente: Revista Colegio e Instituto Nuevo Ecuador 2008/2009 pg. 3

4.3.6 Talento Humano

El talento humano resulta ser el recurso más impredecible que posee una institución, debido a que el funcionamiento de la misma depende en su mayor parte del trabajo y aporte del personal.

Para alcanzar la mayor parte de los objetivos institucionales se necesita de la colaboración del personal para que contribuya en el proceso educativo con sus habilidades y conocimientos que se basan en su formación educativa y la experiencia obtenida a través de los años.

Actualmente el personal del Colegio Particular Nuevo Ecuador está conformado de la siguiente manera:

Cargo	Nombre
Rector	Dr. Ángel Costta García
Vicerrector	Mg. Ana Yépez
Inspectora General	Mg. Cecilia Valarezo
Cuerpo de Inspección	Econ. María Elena Amaguayo
	Lic. Jaime Rojas
	Lic. Wendy Crespo
Secretaria	Sra. Tania Sánchez
Auxiliar Administrativo	Sr. César Aimacaña
Orientación	Lcda. Elizabeth Mayorga
	Lcdo. Napoleón Berrú
Médico Pediatra	Dr. Jaime Masache
Ciencias Exactas	Lcdo. Byron Analuisa (Coordinador de Área)
	Lcdo. Lenin Bustos
	Lcdo. Amanda Farinango
	Tnlgo. Javier Pazmiño
	Lcdo. Eduardo Narváz
	Lcdo. Ángel Bonilla
Ciencias Naturales	Lcda. Melania Peña (Coordinador de Área)
	Lcda. Fanny Franco

			Lcda. Elizabeth Mayorga
Lengua y Literatura			Dra. Nubia Guayasamín
			Lcda. Lucía Moya (Coordinador de Área)
			Lcda. Tania Flores
			Lcdo. Néstor Flores
Ciencias Sociales			Lcdo. Luis Morales (Coordinador de Área)
			Lcda. Pilar Osorio
			Lcda. Paola Barreno
			Lcdo. Pablo Pérez
Contabilidad y Computación			Lcdo. Vicente Erazo (Coordinador de Área)
			Lcda. Iliana Rodríguez
			Lcda. Miriam Asencio
Cultura Física			Ing. César Aimacaña
			Lcdo. José Chalén (Coordinador de Área)
			Lcda. Rocío Guerrero
Idioma Extranjero (Inglés)			Lcda. Janina Ordoñez (Coordinador de Área)
			Lcdo. José Duque
			Lcdo. Juan Manzano
			Lcda. Daniela Córdova
Directora Escuela Jardín y			Lcda. Lorena Erazo
Personal Docente Jardín y Escuela			Lcda. Rocío Guerrero
			Lcda. Anita Calderón
			Lcda. Amparito Sánchez
			Lcda. Soraya Álvarez
			Lcda. Betty Martínez
			Lcdo. Luis Quitiaquez
			Lcda. María José Racines
			Lcda. Diana Heredia
			Lcda. Emilia Bustillos
			Lcda. Rita Yáñez
			Lcda. Mónica García
			Lcda. Antonieta Robalino
			Lcda. Natalia Montalvo
			Lcdo. Jorge Ruiz

4.4 Sus servicios

La institución oferta la modalidad de educación presencial, esto significa, que los estudiantes se rigen por las normas de asistencia al establecimiento durante el año lectivo, comprendido de 200 días laborables, en jornada matutina. El año lectivo se desarrolla en dos quimestres. Cuenta con los diez años de Educación General Básica y los tres años del Bachillerato General Unificado, estos se encuentran repartidos en dos niveles: primario y secundario.

Con lo que respecta a la malla curricular se sujeta a lo que dice el respectivo reglamento de la Ley Orgánica de Educación intercultural (Presidencia de la República Registro Oficial No. 754, 2012, pág. 3) “los currículos nacionales, expedidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, son de aplicación obligatoria en todas las instituciones educativas del país independiente de sus sostenibilidad y modalidad”. La malla curricular dispuesta por el Ministerio de Educación se encuentra detallada en el **Anexo 1**.

Además de la oferta educativa del colegio se acompaña de actividades extracurriculares, que se desarrollan fuera del horario escolar y sirven para complementar la formación integral de los alumnos. Las actividades extracurriculares que se ofertan son las siguientes:

- Teatro
- Fútbol
- Atletismo
- Periodismo
- Bastoneras
- Banda de Paz
- Oratoria
- Música
- Emprendedores
- Labor Social
- Taekwondo
- Natación

4.4.1 Nivel Primario

El nivel primario está conformado por siete años de educación básica (primero a séptimo), cada nivel consta de dos paralelos (A y B), y cada paralelo tiene un promedio de veinte y cinco alumnos

4.4.2 Nivel Secundario

En el nivel secundario está conformado por octavo, noveno, décimo de educación básica, cada nivel tiene dos paralelos: de primero, segundo, y tercero de bachillerato, posee tres paralelos, con un promedio de veinte y cinco alumnos.

La institución ofrece el Bachillerato en Ciencias: Físico-Matemáticos, Químico-Biólogo, Ciencias Sociales; y Bachillerato Técnico en Contabilidad y Electrónica.

4.5 Sus clientes

El Colegio Nuevo Ecuador depende de sus clientes. Identificar a sus clientes permite a la institución comprender las necesidades actuales y futuras, cumplir los requisitos y superar sus expectativas, para cumplir con el compromiso y mejorar continuamente su satisfacción con los niveles educativos alcanzados.

En el proceso educativo se encuentra:

Cientes externos	Padres y Alumnos
Cientes internos	Personal docente, administrativo y de servicio
Partes interesadas	Dirección Provincial de Pichincha Ministerio de Educación Entorno Social Universidades Empresas

CAPITULO V

LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN EL COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR

5.1 Identificación y secuencia de los procesos

Con las entrevistas realizadas al personal del Colegio, se ha logrado identificar varios procesos que se realizan para el desempeño de las actividades dentro de la institución, los mismos que se representan en el mapa de procesos de tres agrupaciones.

5.1.1 Mapa de Procesos



Figura 8 Mapa de Procesos Colegio Nuevo Ecuador
Elaborado por: Balcázar Mayra

5.1.2 Catálogo de Procesos

El presente catálogo de procesos permite familiarizarnos con los procesos y subprocesos del Colegio Particular Nuevo Ecuador, esto da la pauta para reconocer las actividades y entender el lenguaje usado por el personal que labora en la institución.

PO. 01 Inscripciones y Matrículas

PO. 01-1 Inscripciones

PO. 01-2 Matrículas

PO. 02 Acción Pedagógica

PO. 02-1 Enseñanza

PO. 02-2 Evaluación Académica

PO. 1.3 Registro Académico

5.2 Descripción de los procesos

La descripción de los procesos actuales ejecutados por el personal del Colegio Nuevo Ecuador se demuestra a continuación con su respectiva ficha de proceso y diagrama de flujo.

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO DE CONSEJERÍA	Código: PO 01-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	INSCRIPCIONES	Válido desde:	Julio 2013
		Página	1 de 7

DESTINATARIO

Área o Departamento	Cargos y funciones
Administrativo	Secretaría

1. OBJETIVOS

Conocer al aspirante que desea ingresar a la institución, a sus representantes; observando el desarrollo comportamental previo a la admisión.

2. INDICADORES

- Actualmente el colegio no aplica

3. TERMINOLOGÍA, DEFINICIÓN Y SÍMBOLOS

La terminología que se aplicó para poder reconocer fácilmente a los que intervienen dentro de este subproceso son:

Aux. Sec.: Auxiliar de Secretaría

Sec.: Secretaria

RA: Representante del Alumno

DECE: Departamento de Consejería Estudiantil

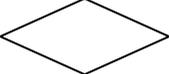
Insp. Gral: Inspección General

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO DE CONSEJERÍA	Código: PO 01-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	INSCRIPCIONES	Válido desde:	Julio 2013
		Página	2 de 7

Los símbolos utilizados son:

Símbolo	Nombre
	Terminal
	Tarea
	Decisión
	Documento
	Dirección del flujo

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO DE CONSEJERÍA	Código: PO 01-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	INSCRIPCIONES	Válido desde:	Julio 2013
		Página	3 de 7

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	Descripción	Responsable
1	Atender consultas de las personas que asisten al colegio para averiguar sobre el mismo.	Aux. Sec.
2	Entregar tríptico del Colegio donde está una breve presentación de la institución y de los servicios que ofrece	Aux. Sec.
3	Explicar cada uno de los requisitos que se necesita para la inscripción y dar información detallada de la institución	Aux. Sec.
4	Decide si está de acuerdo de entrar a la institución procede con el siguiente paso si no está de acuerdo es fin del proceso.	RA
5	Presentar documentos de estar de acuerdo	RA
6	Entrevistar a padres de familia y aspirantes por separado	DECE
7	Completar la ficha de datos y realizar el respectivo informe de la entrevista realizada	DECE
8	Revisar la documentación entregada según los requisitos solicitados por Ley y verificar con documentos originales	DECE
9	Armar la carpeta del estudiante con la documentación	DECE
10	Ingresar los datos al sistema	DECE
11	Direccionar al representante a entrevista con Inspección General	DECE
12	Revisar carpeta del estudiante	Insp. Gral.

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO DE CONSEJERÍA	Código: PO 01-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	INSCRIPCIONES	Válido desde:	Julio 2013
		Página	4 de 7

No.	Descripción	Responsable
13	Si cumple con los requisitos sigue los trámites, si no los cumple es el fin del proceso.	Insp. Gral.
14	Informar acerca del reglamento del colegio	Insp. Gral.
15	Firma Acta de Compromiso aceptando el reglamento del colegio y comprometerse en las actividades que realiza las mismas	RA
16	Designar un curso viendo las disponibilidades que existen en cada paralelo, y pasar la carpeta	Insp. Gral.
17	Receptar la carpeta / Fin del proceso	Sec.

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO DE CONSEJERÍA		Código: PO 01-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR		Versión	001
	INSCRIPCIONES		Válido desde:	Julio 2013
			Página	5 de 7

5. CONTROL DE REGISTRO

Nombre del Registro (Identificación)	Forma de Almacenamiento		Forma de Protección y Legibilidad	Forma de Acceso	Tiempo de Retención		Forma de Eliminación
	Archivo Físico	Archivo Electrónico			Archivo Activo	Archivo Inactivo	
Inscripciones del período año 20... - 20....	En carpetas folder	Sistema del colegio	A custodia del DECE hasta ser entregado a la Secretaria. Además se escribirá en idioma castellano.	Solicitud verbal al DECE	11 meses	2 años	Reciclaje del documento solo uso institucional

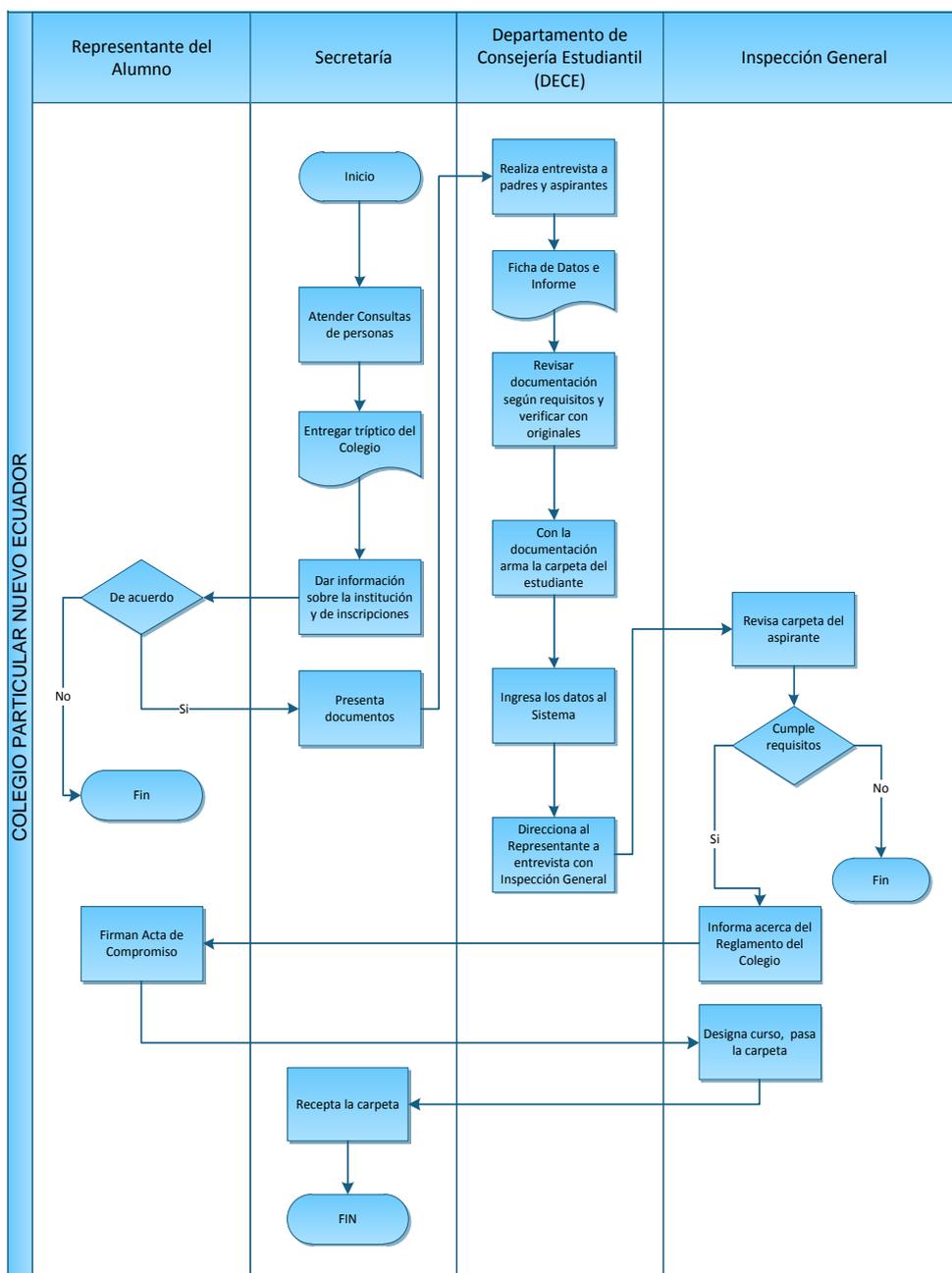
6. ANEXOS

6.1 ANEXO 1 – FLUJOGRAMA

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO DE CONSEJERÍA		Código: PO 01-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR		Versión	001
	INSCRIPCIONES		Válido desde:	Julio 2013
			Página	6 de 7



Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO DE CONSEJERÍA	Código: PO 01-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	INSCRIPCIONES	Válido desde:	Julio 2013
		Página	7 de 7

6.2 ANEXO 2 – INDICADORES

N/A

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	Código: PO 01-2	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	MATRICULAS	Válido desde:	Julio 2013
Página		1 de 6	

DESTINATARIO

Área o Departamento	Cargos y funciones
Académico	Vicerrectorado
Académico	Docentes
Inspección General	Inspectora General

1. OBJETIVOS

Registrar a los estudiantes inscritos de manera oficial para que puedan asistir a al Colegio en el año lectivo respectivo.

2. INDICADORES

- Actualmente el colegio no aplica

3. TERMINOLOGÍA, DEFINICIÓN Y SÍMBOLOS

La terminología que se aplicó para poder reconocer más fácilmente a los que intervienen dentro de este subproceso son:

Sec.: Secretaria

RA: Representante del Alumno

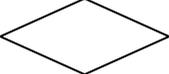
Colecturía

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	Código: PO 01-2	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	MATRÍCULAS	Válido desde:	Julio 2013
		Página	2 de 6

A continuación se demuestra los símbolos utilizados

Símbolo	Nombre
	Terminal
	Tarea
	Decisión
	Documento
	Dirección del flujo

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	Código: PO 01-2	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	MATRÍCULAS	Válido desde:	Julio 2013
		Página	3 de 6

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	Descripción	Responsable
1	Revisar todos los documentos una vez que de Inspección General entrega a la Secretaría la carpeta del estudiante.	Sec.
2	Registrar observaciones de las carpetas que están incompletas.	Sec.
3	Avisar a los padres de familia documentos faltantes para que dentro del año escolar puedan traer la documentación	Sec.
4	Verificar que la información ingresada al sistema por el DECE sea correcta	Sec.
5	Aprobar el ingreso al sistema asignar código al estudiante e ingresar el curso que Inspección General autorizó	Sec.
6	Direccionar al Representante a Colecturía para que proceda con el pago de la matrícula	Sec.
7	Conseguir la documentación y entregarla, si no lo realizan pasan a otro proceso de anulación matrícula	RA
8	Archivar la documentación	Sec.
9	Solicitar al representante el pago de la matrícula	Colecturía
10	Recibir efectivo o documento de transferencia con lo cual registra en el sistema.	Colecturía
11	Emitir la factura una vez registrado en el sistema	Colecturía
12	Entregar factura original al representante	Colecturía
13	Generar el listado de Alumnos, Nómina de Curso / Fin del Proceso	Colecturía

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	Código: PO 01-2	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	MATRÍCULA	Válido desde:	Julio 2013
Página		4 de 6	

5. CONTROL DE REGISTRO

Nombre del Registro (Identificación)	Forma de Almacenamiento		Forma de Protección y Legibilidad	Forma de Acceso	Tiempo de Retención		Forma de Eliminación
	Archivo Físico	Archivo Electrónico			Archivo Activo	Archivo Inactivo	
Alumnos matriculados en el período 20.. – 20...	En carpetas folder	Sistema del colegio	A custodia de la Secretaría.	Solicitud verbal a la Secretaría	2 meses	2 años	Reciclaje del documento solo uso institucional

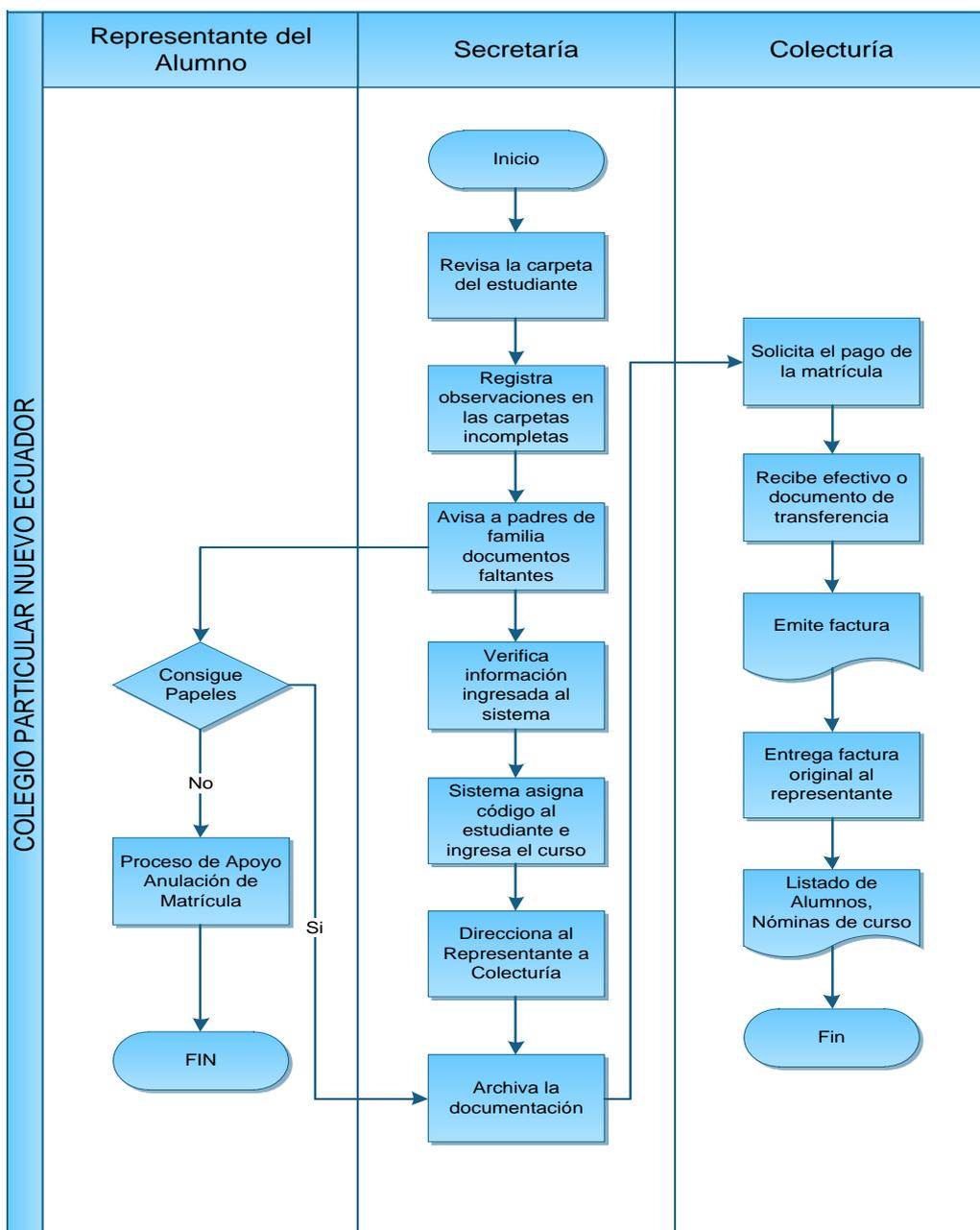
6. ANEXOS

6.1 ANEXO 1 – FLUJOGRAMA

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	Código: PO 01-2	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	MATRÍCULA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	5 de 6



Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	Código: PO 01-2	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	MATRÍCULAS	Válido desde:	Julio 2013
		Página	6 de 6

6.2 ANEXO 2 – INDICADORES

N/A

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02- 1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	ENEÑANZA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	1 de 11

DESTINATARIO

Área o Departamento	Cargos y funciones
Inspección General	Inspectora General
Clientes externos	Representante del alumno y alumno

1. OBJETIVOS

Determinar los contenidos, actividades, recursos, estrategias, metodologías y evaluaciones para el período escolar anual, de acuerdo a los lineamientos del Programa Educativo Institucional.

Realizar el respectivo seguimiento académico, disciplinario y de orientación para detectar dificultades diarias y poder corregirlas a tiempo.

2. INDICADORES

- Grado de satisfacción del alumnado con respecto a la enseñanza
- Grado de satisfacción de los padres de familia con respecto a la enseñanza
- Grado de satisfacción del profesorado con la enseñanza
- Grado de cumplimiento de la planificación

3. TERMINOLOGÍA, DEFINICIÓN Y SÍMBOLOS

La terminología dentro de este subproceso es:

Firmas de responsables/involucrados del proceso

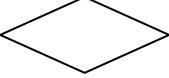
Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	ENSEÑANZA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	2 de 11

Coord. Área: Coordinador de Área

POA: Plan Operativo Anual

Los símbolos utilizados son los siguientes:

Símbolo	Nombre
	Terminal
	Tarea
	Decisión
	Documento
	Dirección del flujo

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	ENSEÑANZA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	3 de 11

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	Descripción	Responsable
1	Elaborar la planificación operativa anual por área según el formato que provee el Vicerrectorado	Coord. Área
2	Revisar el plan operativo anual	Vicerrectorado
3	Si lo aprueba lo firma y sella, sino lo aprueba lo devuelve para sus modificaciones	Vicerrectorado
4	Receptar y distribuir el POA a los docentes	Coord. Área
5	Elaborar la planificación micro curricular, según los lineamientos del POA	Docentes
6	Revisar la planificación micro curricular siga los lineamientos del POA	Coord. Área
7	Si hay correcciones devuelve a los docentes para sus modificaciones, si no hay correcciones firma y sella la planificación	Coord. Área
8	Revisar la planificación	Vicerrectorado
9	Aprobada la planificación firma y sella, en el caso de no ser aprobada devuelve a los Coord. Área para sus correcciones	Vicerrectorado
10	Receptar y distribuir la planificación a los docentes	Coord. Área
11	Recibir el plan y disposición de ejecutarlo	Docentes
12	Preparar clase de acuerdo a la planificación micro curricular	Docentes
13	Controlar asistencia en el aula con el listado de alumnos	Docentes

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	ENSEÑANZA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	4 de 11

No.	Descripción	Responsable
14	Impartir clases, revisan tareas y envían nuevas tareas	Docentes
15	Llenar el leccionario y la hoja de control técnico pedagógico por cada clase	Docentes
16	Leccionario y hoja de control técnico pedagógica deben ser firmadas	Docentes
17	Recibir los reportes de los docentes	Coord. Área
18	Revisar los reportes	Coord. Área
19	Si existe novedad, reporta al Vicerrectorado, en el caso de no existir los archiva reportes e informes de novedades	Coord. Área
20	Receptar las novedades académicos o disciplinarias	Vicerrectorado
21	Realizar el seguimiento y orientación académico y disciplinario de los alumnos	Vicerrectorado
22	Emitir informe con respecto a las novedades y entrega a Coord. Área para su archivo / Fin del Proceso	Vicerrectorado

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO ACADÉMICO		Código: PO 02-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR		Versión	001
	ENSEÑANZA		Válido desde:	Julio 2013
			Página	5 de 11

5. CONTROL DE REGISTRO

Nombre del Registro (Identificación)	Forma de Almacenamiento		Forma de Protección y Legibilidad	Forma de Acceso	Tiempo de Retención		Forma de Eliminación
	Archivo Físico	Archivo Electrónico			Archivo Activo	Archivo Inactivo	
Encuestas alumnos	Carpetas		Archivador	Solicitud verbal a Inspección General			
Encuestas padres de familia	Carpetas		Archivador	Solicitud verbal a Inspección General			
Encuestas a docentes	Carpetas		Archivador	Solicitud verbal a Inspección General			
Cuestionario autoevaluación docente	Carpetas		Archivador				

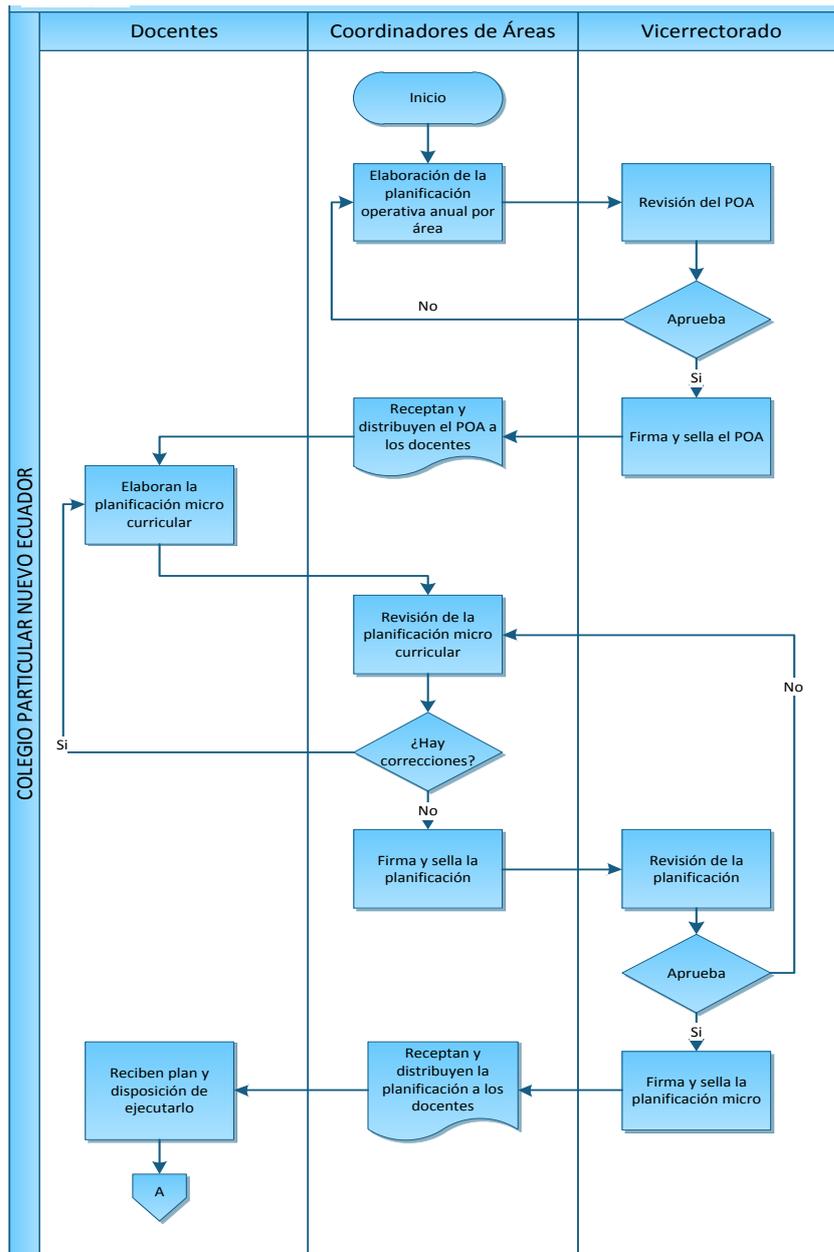
6. ANEXOS

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	ENSEÑANZA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	6 de 11

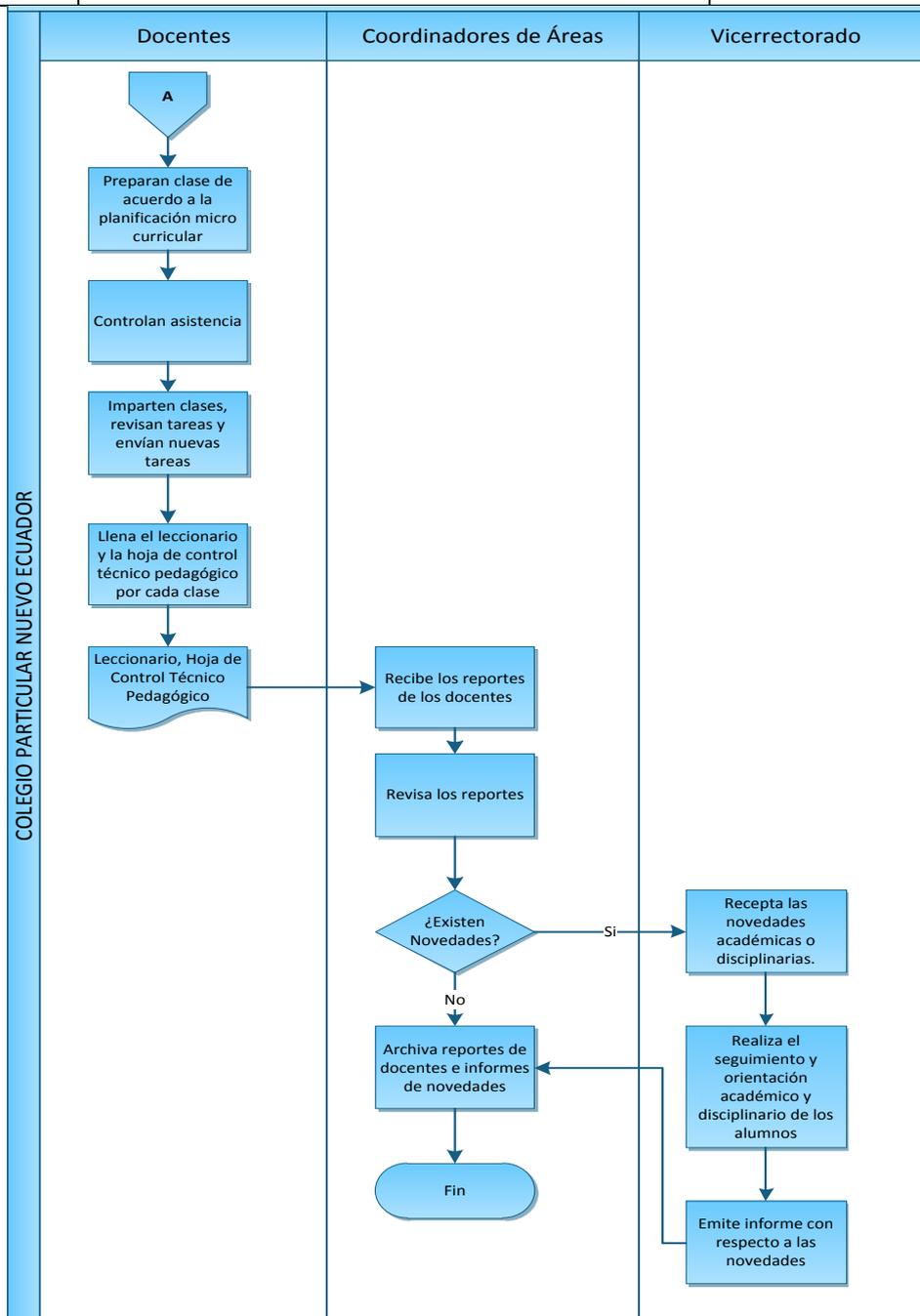
6.1 ANEXO 1 – FLUJOGRAMA



Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	ENSEÑANZA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	7 de 11



Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	ENSEÑANZA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	8 de 11

6.2 ANEXO 2 – INDICADORES

Cuadro de Indicadores	
Nombre del indicador: Grado de satisfacción del alumnado con respecto a la enseñanza	Obtención: (x) Fácil () Razonable () Difícil () Extremamente difícil
Objetivo del indicador: Medir la satisfacción del alumnado con respecto a la enseñanza del período escolar.	
Medios de medición (fórmula): (Encuestas positivas / Total de encuestas realizadas)*100	Unidad de medición (porcentaje o numérica): Porcentaje
Frecuencia de la recogida: Anual	Frecuencia de la evaluación: Anual
Fuente de la colección/seguimiento de la medición: Encuestas	Local de la colección (área): Colegio
Responsable para el indicador: Vicerrectorado	Área de apoyo: Coordinadores de Área
Comentarios/aclaración:	

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	ENSEÑANZA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	9 de 11

Cuadro de Indicadores	
Nombre del indicador: Grado de satisfacción de los padres de familia con respecto a la enseñanza	Obtención: <input checked="" type="checkbox"/> Fácil <input type="checkbox"/> Razonable <input type="checkbox"/> Difícil <input type="checkbox"/> Extremamente difícil
Objetivo del indicador: Medir la satisfacción de los padres de familia con respecto a la enseñanza del período escolar.	
Medios de medición (fórmula): (Encuestas positivas / Total de encuestas realizadas)*100	Unidad de medición (porcentaje o numérica): Porcentaje
Frecuencia de la recogida: Anual	Frecuencia de la evaluación: Anual
Fuente de la colección/seguimiento de la medición: Encuestas	Local de la colección (área): Colegio
Responsable para el indicador: Vicerrectorado	Área de apoyo: Coordinadores de Área
Comentarios/aclaración:	

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	ENSEÑANZA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	10 de 11

Cuadro de Indicadores	
Nombre del indicador: Grado de satisfacción del profesorado con respecto a la enseñanza	Obtención: (x) Fácil () Razonable () Difícil () Extremamente difícil
Objetivo del indicador: Medir la satisfacción de los profesores con respecto a la enseñanza del período escolar.	
Medios de medición (fórmula): (Encuestas positivas / Total de encuestas realizadas)*100	Unidad de medición (porcentaje o numérica): Porcentaje
Frecuencia de la recogida: Anual	Frecuencia de la evaluación: Anual
Fuente de la colección/seguimiento de la medición: Encuestas	Local de la colección (área): Colegio
Responsable para el indicador: Vicerrectorado	Área de apoyo: Coordinadores de Área
Comentarios/aclaración:	

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	ENSEÑANZA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	11 de 11

Cuadro de Indicadores	
Nombre del indicador: Grado de cumplimiento de la planificación	Obtención: (x) Fácil () Razonable () Difícil () Extremamente difícil
Objetivo del indicador: Medir el cumplimiento de la planificación escolar en el período escolar.	
Medios de medición (fórmula): (Cuestionarios positivos / Total de cuestionarios)*100	Unidad de medición (porcentaje o numérica): Porcentaje
Frecuencia de la recogida: Anual	Frecuencia de la evaluación: Anual
Fuente de la colección/seguimiento de la medición: Cuestionario	Local de la colección (área): Colegio
Responsable para el indicador: Vicerrectorado	Área de apoyo: Coordinadores de Área
Comentarios/aclaración:	

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02- 2	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	EVALUACIÓN ACADÉMICA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	1 de 7

DESTINATARIO

Área o Departamento	Cargos y funciones
Académico	Vicerrectorado
Académico	Coordinadores de área

1. OBJETIVOS

Verificar los conocimientos y destrezas adquiridas por los estudiantes en un período determinado de tiempo de acuerdo a las Planificaciones Micro curriculares.

2. INDICADORES

- Índice de evaluaciones satisfactorias

3. TERMINOLOGÍA, DEFINICIÓN Y SÍMBOLOS

La terminología dentro de este subproceso es: Coord. Área – Coordinadores de Área

Los símbolos utilizados son:

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02-2	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	EVALUACIÓN ACADÉMICA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	2 de 7

Símbolo	Nombre
	Terminal
	Tarea
	Decisión
	Documento
	Dirección del flujo

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	Descripción	Responsable
1	Revisar el avance de la planificación micro curricular a la fecha	Docentes
2	Revisar contenido dado	Docentes

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02-2	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	EVALUACIÓN ACADÉMICA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	3 de 7

No.	Descripción	Responsable
3	Realizar la evaluación según parámetros de base estructurada	Docentes
4	Imprimir la muestra de evaluación para ser aprobada	Docentes
5	Revisar que la evaluación cumpla con los requisitos	Coord. Área
6	Si está correcta firma y sella la evaluación, en el caso de no estar correcta se devuelve y se comienza en el punto 2	Coord. Área
7	Revisar la evaluación	Vicerrectorado
8	Si está correcta firma y sella la evaluación, caso contrario devuelve y se comienza en el punto 2	Vicerrectorado
9	Recibir la evaluación legalizada por parte del Vicerrectorado	Coord. Área
10	Recibir aprobación para aplicar la evaluación	Docentes
11	Sacar las copias necesarias para tomar la evaluación	Docentes
12	Aplicar la evaluación a los alumnos	Docentes
13	Corregir las evaluaciones	Docentes
14	Revisar con los estudiantes para despejar cualquier duda	Docentes
15	Si existe algún error recalifica la evaluación, en el caso de que no exista error, registra las notas en su cuaderno de trabajo	Docentes
16	Revisar y sellar el cuaderno de trabajo del docente	Vicerrectorado
17	Si no son buenos los resultados se refuerza el conocimiento y se vuelve al punto 3	Docentes
18	Son buenos los resultados Fin del Proceso,	Vicerrectorado

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02-2	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	EVALUACIÓN ACADÉMICA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	4 de 7

5. CONTROL DE REGISTRO

Nombre del Registro (Identificación)	Forma de Almacenamiento		Forma de Protección y Legibilidad	Forma de Acceso	Tiempo de Retención		Forma de Eliminación
	Archivo Físico	Archivo Electrónico			Archivo Activo	Archivo Inactivo	
Evaluaciones escritas	Carpetas		Archivador	Solicitud al Vicerrectorado	1 año	6 meses	Reciclaje

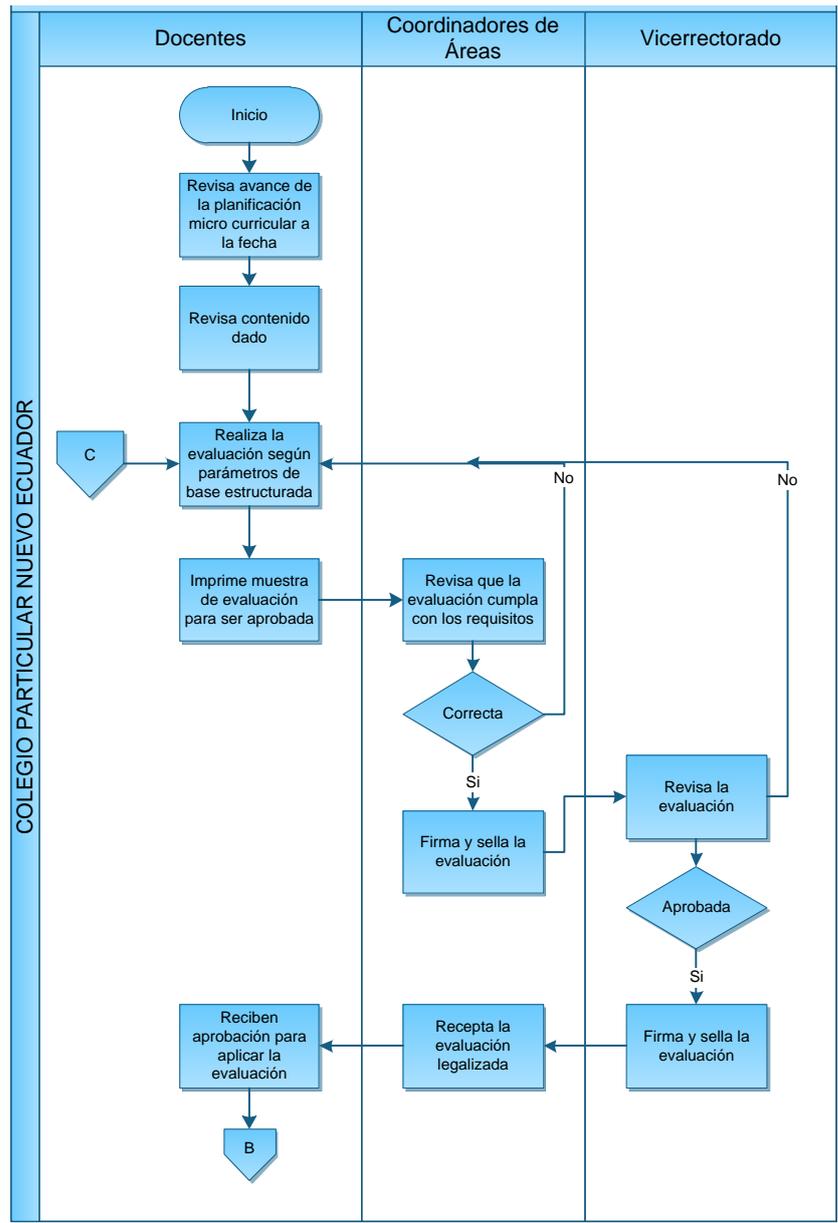
6. ANEXOS

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02-2	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	EVALUACIÓN ACADÉMICA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	5 de 7

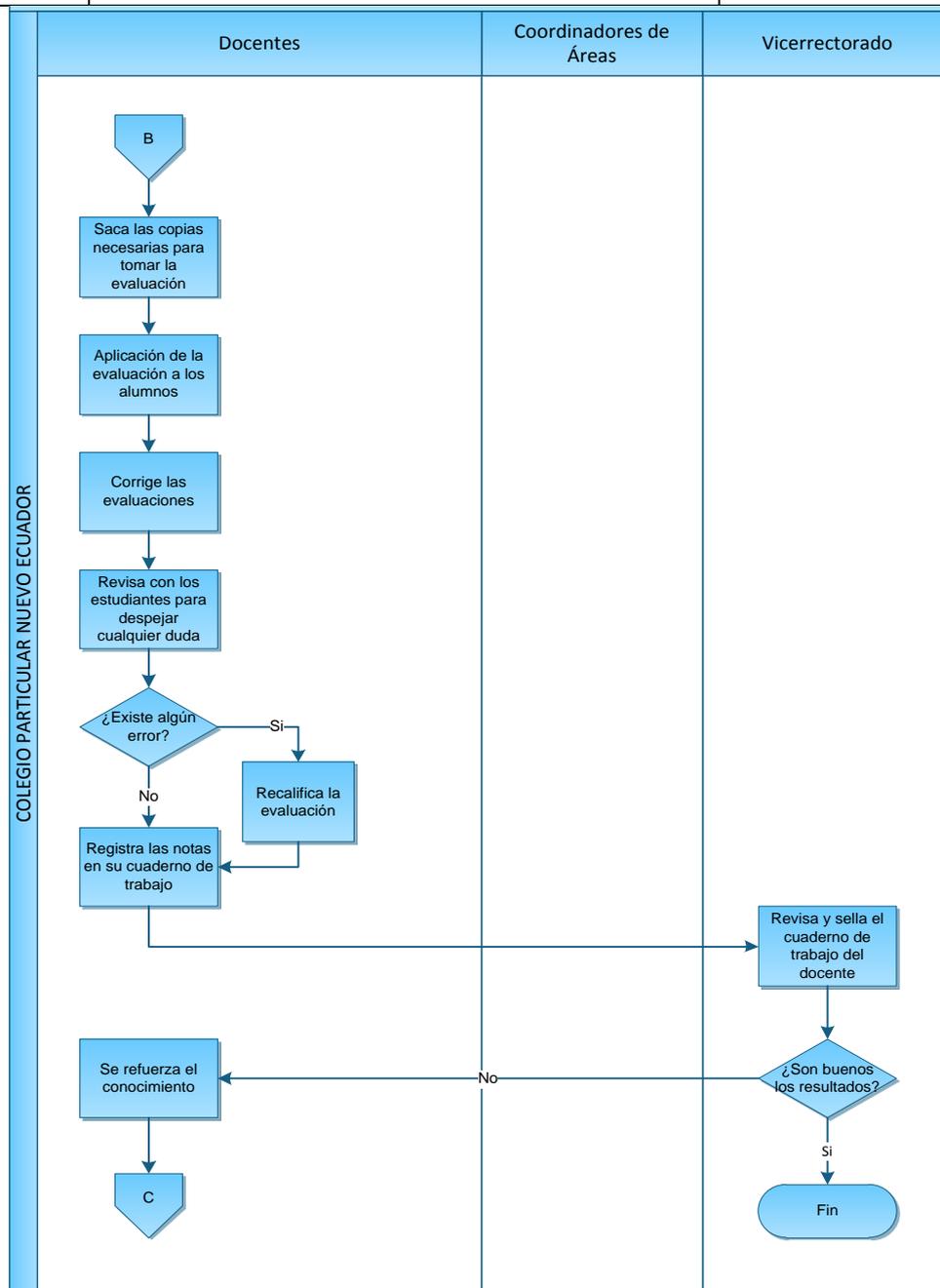
6.1 ANEXO 1 – FLUJOGRAMA



Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02-2	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	EVALUACIÓN ACADÉMICA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	6 de 7



Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02-2	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	EVALUACIÓN ACADÉMICA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	7 de 7

6.2 ANEXO 2 – INDICADORES

Cuadro de Indicadores	
Nombre del indicador: Índice de evaluaciones satisfactorias	Obtención: () Fácil (x) Razonable () Difícil () Extremamente difícil
Objetivo del indicador: Medir la cantidad de alumnos que tienen notas satisfactorias en las evaluaciones	
Medios de medición (fórmula): (Evaluaciones satisfactorias / Total de evaluaciones realizadas)*100	Unidad de medición (porcentaje o numérica): Porcentaje
Frecuencia de la recogida: Quimestral	Frecuencia de la evaluación: Quimestral
Fuente de la colección/seguimiento de la medición: Evaluaciones	Local de la colección (área): Colegio
Responsable para el indicador: Vicerrectorado	Área de apoyo: Docentes
Comentarios/aclaración:	

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 03	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	REGISTRO ACADÉMICO	Válido desde:	Julio 2013
		Página	1 de 7

DESTINATARIO

Cliente Externo	Padres de Familia, Alumnos
-----------------	----------------------------

1. OBJETIVOS

Registrar las notas de los estudiantes en las libretas, para ser entregado cada quimestre a los padres de familia.

2. INDICADORES

- Índice de asistencia de padres de familia

3. TERMINOLOGÍA, DEFINICIÓN Y SÍMBOLOS

La terminología dentro de este subproceso es:

Insp. Gral.: Inspección General

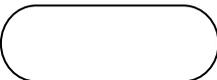
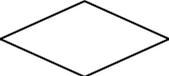
Sec.: Secretaría

Los símbolos utilizados en el flujograma son:

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 03	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	REGISTRO ACADÉMICO	Válido desde:	Julio 2013
		Página	2 de 7

Símbolo	Nombre
	Terminal
	Tarea
	Decisión
	Documento
	Dirección del flujo

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

No.	Descripción	Responsable
1	Activar en el sistema la opción de registro de notas, según cronograma de actividades	Docentes
2	Registrar las notas en el sistema	Docentes

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 03	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	REGISTRO ACADÉMICO	Válido desde:	Julio 2013
		Página	3 de 7

No.	Descripción	Responsable
3	Imprimir el registro de las notas de cada profesor	Secretaría
4	Revisar el registro de las notas	Docentes
5	Si existe algún error redacta oficio indicando la novedad	Docentes
6	Receptar oficio donde se indica la novedad por parte de los Docentes	Vicerrectorado
7	Si no existe ningún error o si no aprueba el oficio firmar el registro de las notas	Docente
8	Abrir la opción del sistema para que puedan modificar la nota y se regresa al punto 2	Insp. Gral.
9	Receptar firmado el registro de las notas	Secretaría
10	Elaborar la libreta de calificaciones	Secretaría
11	Revisar las libretas observando si están completas	Insp. Gral.
12	En el caso de no estar completas regresan a la Secretaria	Insp. Gral.
13	Si están completas preparar convocatoria para representantes y entregar libreta de calificaciones a los tutores	Insp. Gral.
14	Imprimir convocatoria para padres de familia	Secretaría
15	Entregar convocatoria a los alumnos	Tutores
16	Entregar convocatoria a los padres	Alumnos
17	Asistir a la reunión	Padres
18	Dar la bienvenida e indicaciones generales	Tutores
19	Entregar libreta de calificaciones / Fin del proceso	Tutores

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 03	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	REGISTRO ACADÉMICO	Válido desde:	Julio 2013
		Página	4 de 7

5. CONTROL DE REGISTRO

Nombre del Registro (Identificación)	Forma de Almacenamiento		Forma de Protección y Legibilidad	Forma de Acceso	Tiempo de Retención		Forma de Eliminación
	Archivo Físico	Archivo Electrónico			Archivo Activo	Archivo Inactivo	
Listado de asistencia de padres de familia	Carpetas		Archivador	Solicitar a Inspección General	1 año	3 años	Reciclaje

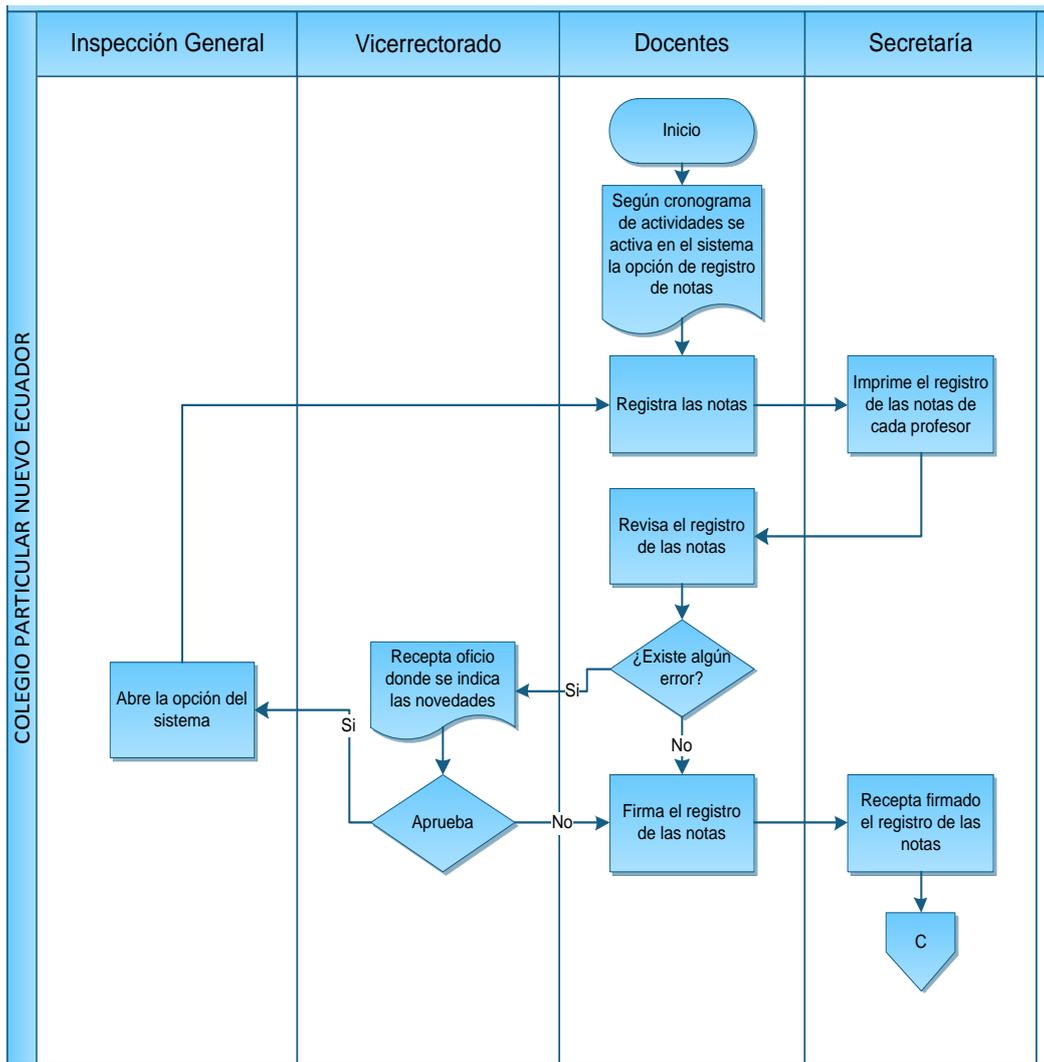
6. ANEXOS

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 03	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	REGISTRO ACADÉMICO	Válido desde:	Julio 2013
		Página	5 de 7

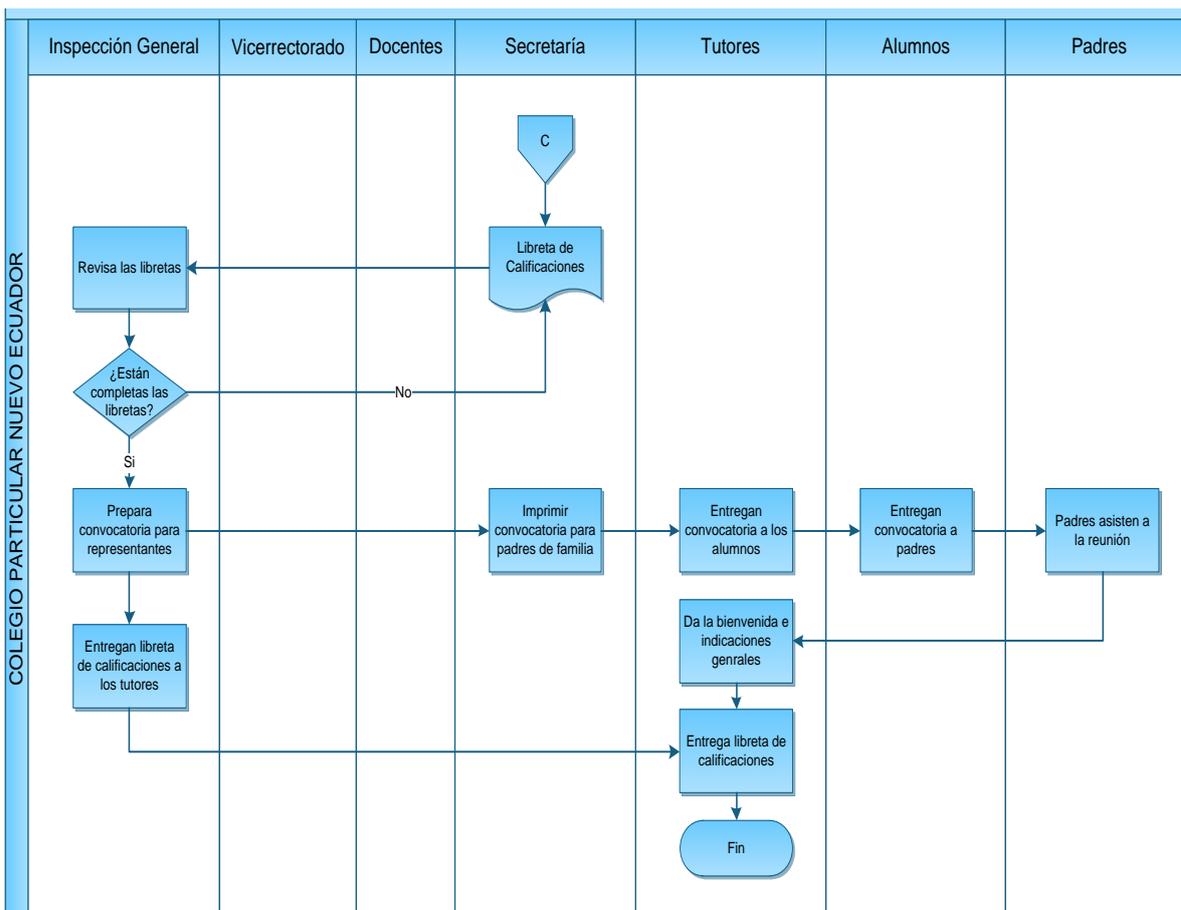
6.1 ANEXO 1 – FLUJOGRAMA



Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ACADÉMICO		Código: PO 03	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR		Versión	001
	REGISTRO ACADÉMICO		Válido desde:	Julio 2013
			Página	6 de 7



Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 03	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	REGISTRO ACADÉMICO	Válido desde:	Julio 2013
		Página	7 de 7

6.2 ANEXO 2 – INDICADORES

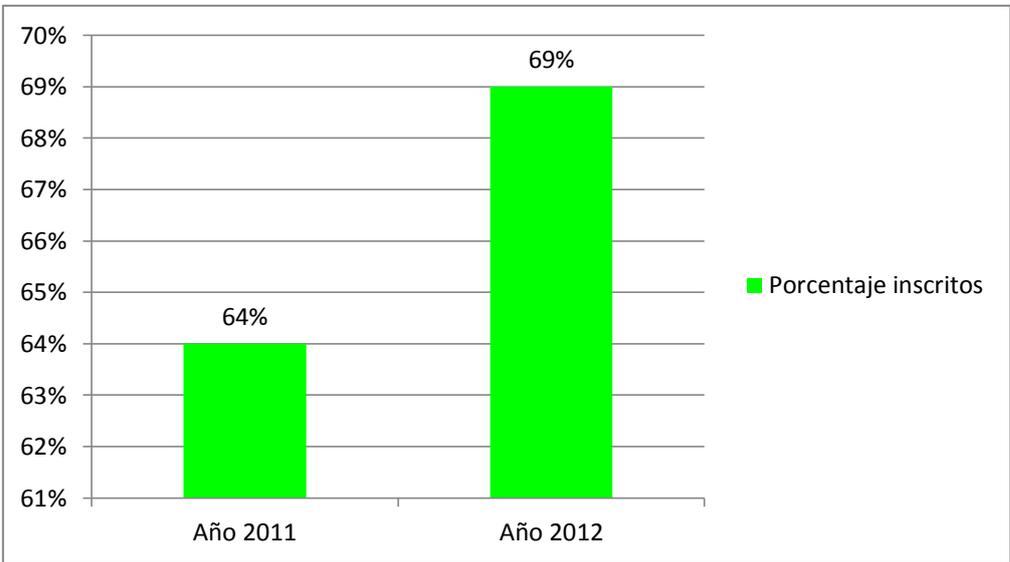
Cuadro de Indicadores	
Nombre del indicador: Índice de asistencia de padres de familia	Obtención: (x) Fácil () Razonable () Difícil () Extremamente difícil
Objetivo del indicador: Medir el nivel de asistencia de los padres de familias a las reuniones	
Medios de medición (fórmula): (Número de padres de familia que asistieron a la reunión / Total padres de familia en lista)*100	Unidad de medición (porcentaje o numérica): Porcentaje
Frecuencia de la recogida: Quimestral	Frecuencia de la evaluación: Quimestral
Fuente de la colección/seguimiento de la medición: Listado de asistencia	Local de la colección (área): Colegio
Responsable para el indicador: Vicerrectorado	Área de apoyo: Tutores
Comentarios/aclaración:	

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

5.3 Seguimiento y la mejora de los procesos

Con las entrevistas realizadas al personal del Colegio Nuevo Ecuador se pudo configurar los indicadores para todos los procesos, es decir, para los que existían y para los que la institución no los ha analizado. A continuación se demuestra las fichas correspondientes a cada indicador.

	Inscripciones y Matrículas						
Ficha de Indicador	Referencia: Proceso PO 01-1 Cód. ficha: FI 01-1						
Resultado Planificado	O 01-1 Superar el 65% de inscritos						
Indicador: I01-1 Índice de inscritos							
Forma de cálculo: $I01-1 = (\text{Inscripciones efectivas} / \text{Total de inscripciones programadas}) * 100$							
Fuentes de información: Registros de los aspirantes inscritos en la institución							
Seguimiento y Presentación: Gráfica de I01-1 anual comparado con los otros años							
 <table border="1"><thead><tr><th>Año</th><th>Porcentaje inscritos</th></tr></thead><tbody><tr><td>Año 2011</td><td>64%</td></tr><tr><td>Año 2012</td><td>69%</td></tr></tbody></table>		Año	Porcentaje inscritos	Año 2011	64%	Año 2012	69%
Año	Porcentaje inscritos						
Año 2011	64%						
Año 2012	69%						
Análisis: En el año 2011 del total de inscripciones programadas el 64% son inscripciones efectivas, y para el año 2012 subió al 69%. Esto nos demuestra que existe un porcentaje promedio del 33% que la institución pierde al no ser inscripción efectiva al desistir de ingresar al colegio.							



Inscripciones y Matrículas

Ficha de Indicador

Referencia: Proceso PO 01-2

Cód. ficha: FI 01-2

Resultado Planificado

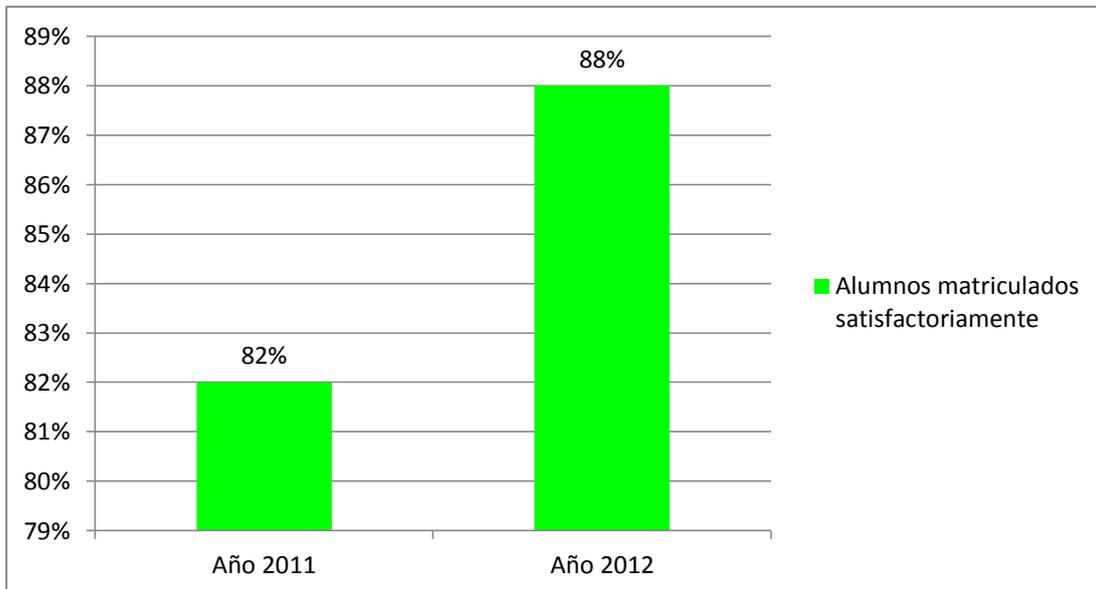
O01-2 Superar el 90% de matriculados satisfactoriamente

Indicador: I01-2 Índice de alumnos matriculados satisfactoriamente

Forma de cálculo: $I01-2 = (\text{No. Matriculas totalmente legalizadas} / \text{Total de matrículas}) * 100$

Fuentes de información: Listado de matriculados

Seguimiento y Presentación: Gráfica de I01-2 anual comparado con los otros años



Análisis: En el año 2011 el 82% de los alumnos se matricularon satisfactoriamente, en el 2012 subió al 88%, pero todavía existe en promedio un 15% de alumnos que no legalizan la matrícula



Acción Pedagógica

Ficha de Indicador

Referencia: Proceso PO 02-1

Cód. ficha: FI 02-1

Resultado Planificado

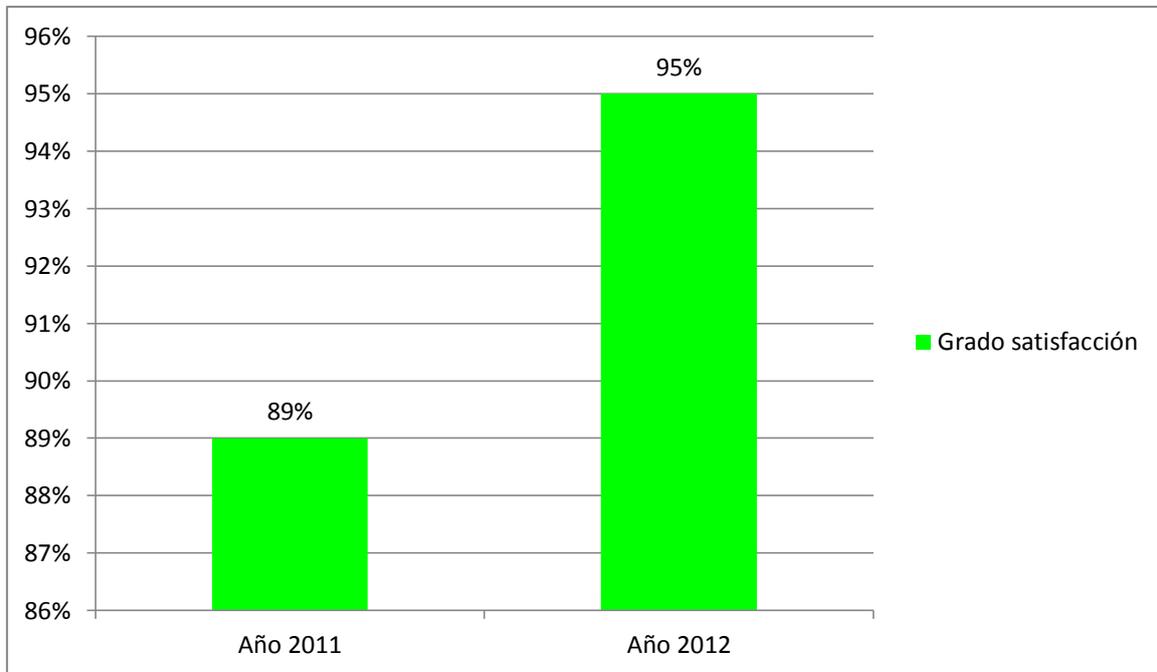
O 02-1 Superar el 95% de grado de satisfacción de los padres de familia con respecto a la enseñanza

Indicador: I02-1 Grado de satisfacción de los padres de familia con respecto a la enseñanza

Forma de cálculo: I02-1 = (Encuestas positivas / Total de encuestas)

Fuentes de información: Encuestas

Seguimiento y Presentación: Gráfica de I02-1 anual comparado con los otros años



Análisis: En los años 2011 y 2012, el colegio ha alcanzado el grado de satisfacción de los padres de familia con respecto a la enseñanza, en un 89% y 95% respectivamente, en promedio un 8% no está de acuerdo esto se refiere a los alumnos que han tenido problemas en el colegio.



Acción Pedagógica

Ficha de Indicador

Referencia: Proceso PO 02-2

Cód. ficha: FI 02-2

Resultado Planificado

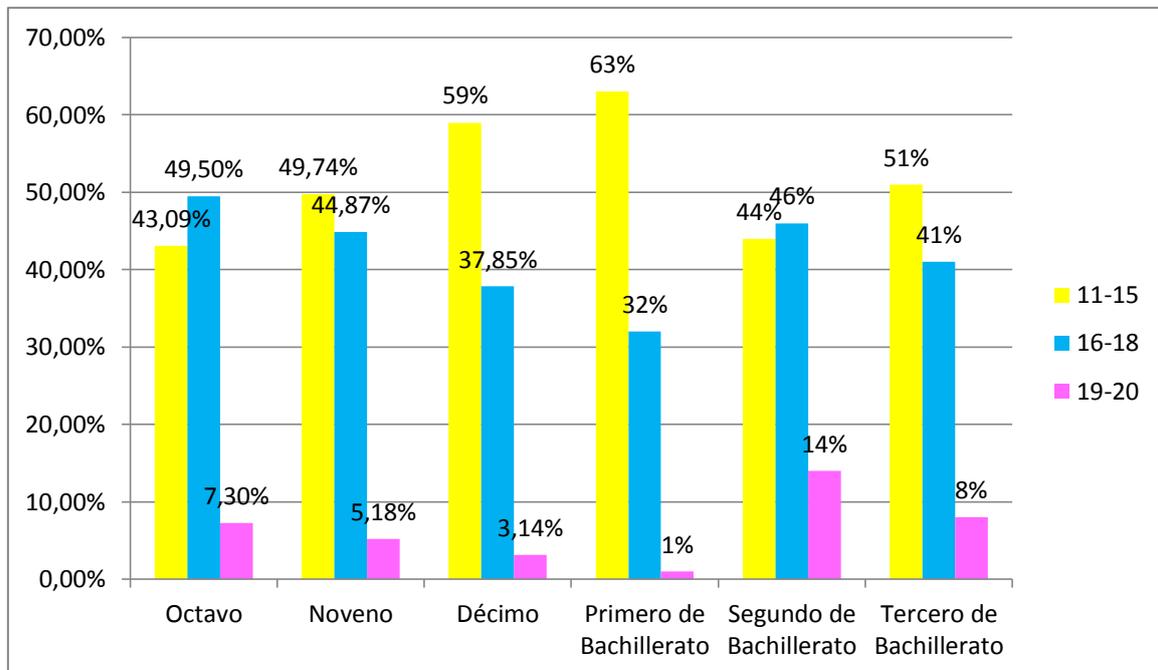
O02-2 Subir el rendimiento escolar de los alumnos de promedio de 11-15 a 16-18 en un 50%

Indicador: I02-2 Índice de evaluaciones satisfactorias

Forma de cálculo: I02-2 = (Total de evaluaciones satisfactorias / Total de evaluaciones)

Fuentes de información: Evaluaciones escritas y cuaderno de trabajo del docente

Seguimiento y Presentación: Gráfica de I02-2 quimestral



Análisis: En promedio el 52% de los alumnos del colegio tienen notas entre 11 – 15, el 42% del alumnado tiene notas entre 16 – 18 y apenas el 6% tienen entre 19 – 20, lo que denota la falta de calidad de estudiantes de la institución.



Registro Académico

Ficha de Indicador

Referencia: Proceso PO 03

Cód. ficha: FI e

Resultado Planificado

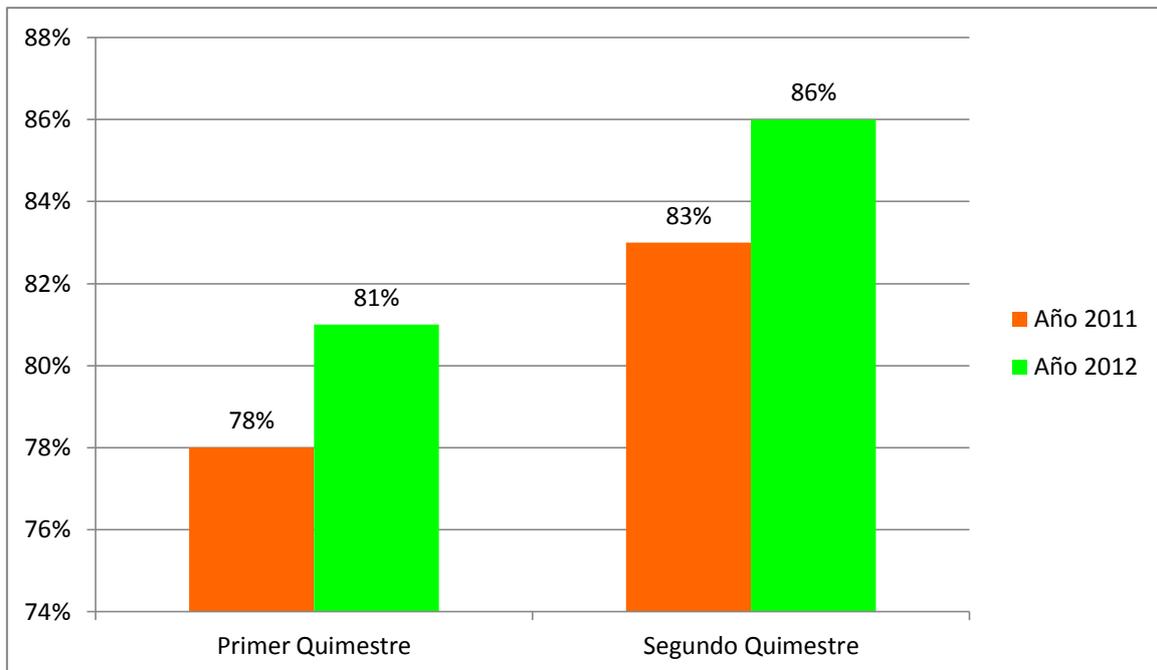
O03 Mantener el nivel de asistencia de los padres de familia en un 80%

Indicador: I03 Índice de asistencia de padres de familia

Forma de cálculo: $I03 = (\text{Total de libretas entregadas} / \text{Total libretas})$

Fuentes de información: Listado de asistencia

Seguimiento y Presentación: Gráfica de I03 quimestral



Análisis: La asistencia a las reuniones por parte de los padres de familia para la entrega de la libreta de calificaciones de los alumnos se puede decir que es aceptable ya que se encuentra en el 80%.

La mejora de los procesos se demuestra a continuación con los nuevos flujos mejorados:

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO DE CONSEJERÍA		Código: PO 01-1
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR		Versión 001
	INSCRIPCIONES		Válido desde: Julio 2013
			Página 1 de 3

1. INDICADORES

- Índice de inscritos

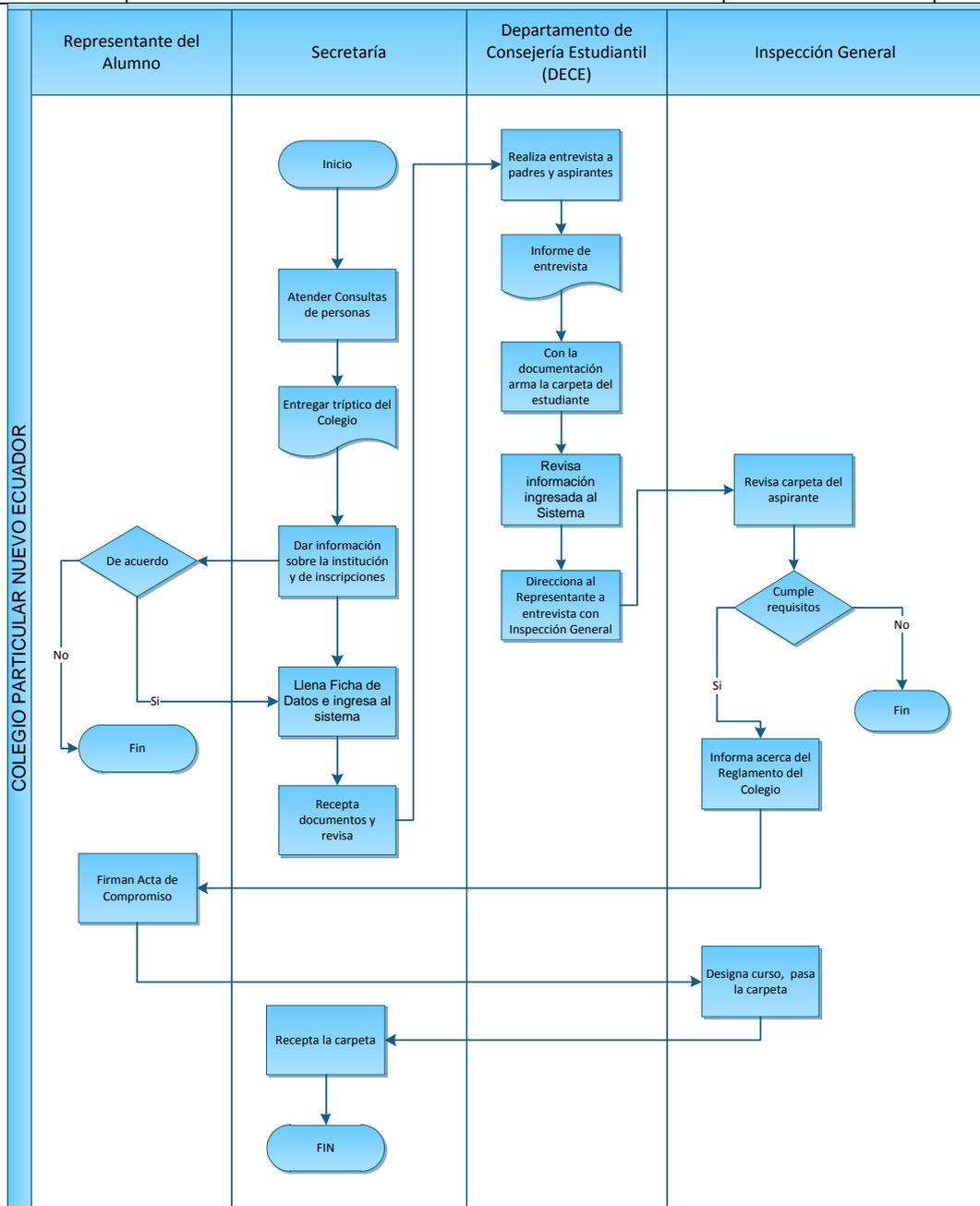
2. ANEXOS

2.1 ANEXO 1 – FLUJOGRAMA

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO DE CONSEJERÍA		Código: PO 01-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR		Versión	001
	INSCRIPCIONES		Válido desde:	Julio 2013
			Página	2 de 3



Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO DE CONSEJERÍA	Código: PO 01-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	INSCRIPCIONES	Válido desde:	Julio 2013
		Página	3 de 3

2.2 ANEXO 2 – INDICADORES

Cuadro de Indicadores	
Nombre del indicador: Índice de inscritos	Obtención: (x) Fácil () Razonable () Difícil () Extremamente difícil
Objetivo del indicador: Medir la cantidad de inscripciones efectiva en el año escolar	
Medios de medición (fórmula): ((Inscripciones efectivas / Total de inscripciones programadas)*100	Unidad de medición (porcentaje o numérica): Porcentaje
Frecuencia de la recogida: Anual	Frecuencia de la evaluación: Anual
Fuente de la colección/seguimiento de la medición: Registros de los aspirantes inscritos en la institución	Local de la colección (área): Colegio
Responsable para el indicador: Departamento de Consejería	Área de apoyo: Secretaría
Comentarios/aclaración:	

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

 COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	Código: PO 01-2	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	MATRÍCULAS	Válido desde:	Julio 2013
		Página	1 de 3

1. INDICADORES

- Índice de alumnos matriculados satisfactoriamente

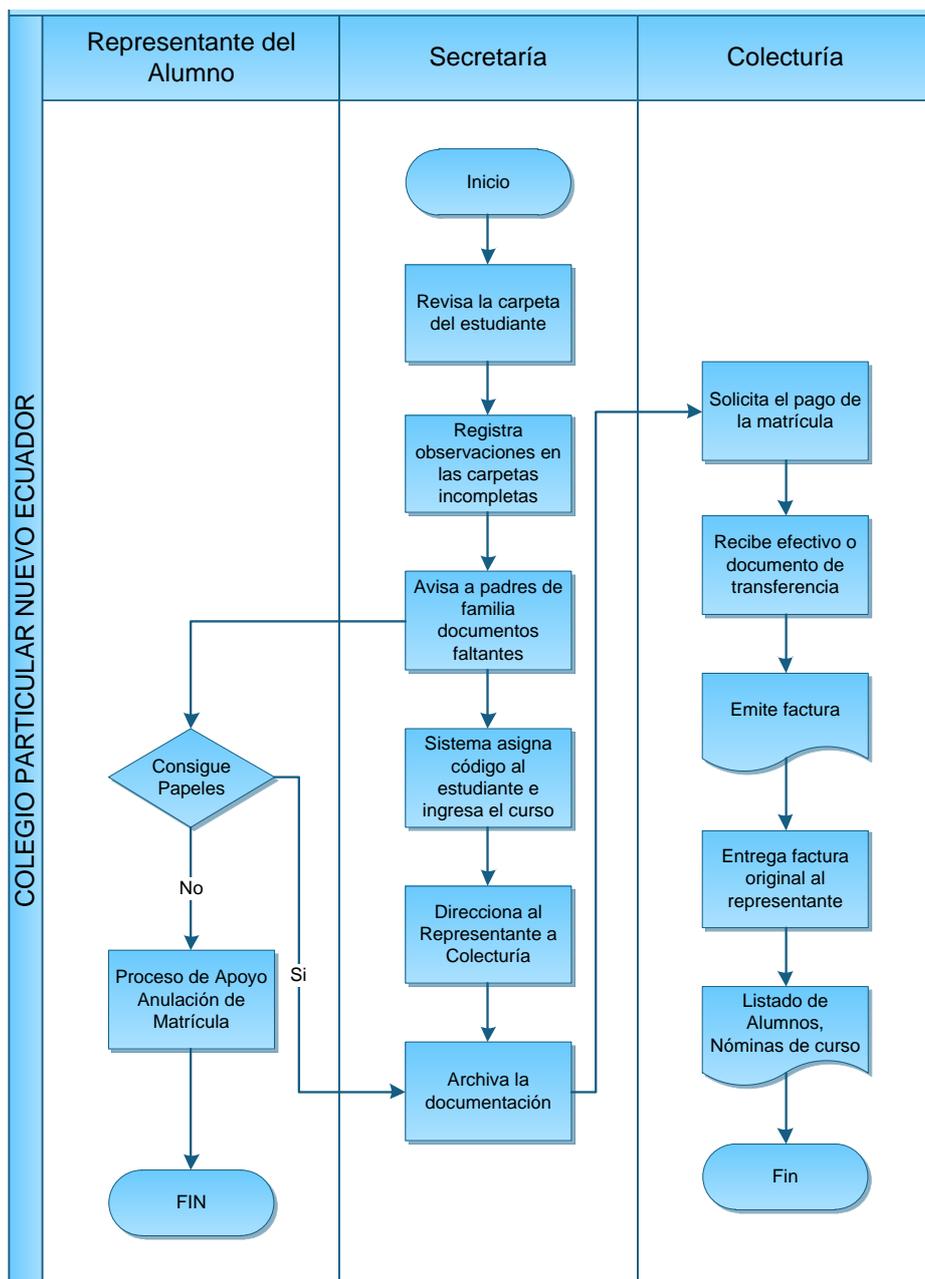
2. ANEXOS

2.1 ANEXO 1 – FLUJOGRAMA

Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		Código: PO 01-2	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR		Versión	001
	MATRÍCULAS		Válido desde:	Julio 2013
			Página	2 de 3



Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	Código: PO 01-2	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	MATRÍCULAS	Válido desde:	Julio 2013
		Página	3 de 3

2.2 ANEXO 2 – INDICADORES

Cuadro de Indicadores	
Nombre del indicador: Índice de alumnos matriculados satisfactoriamente	Obtención: (x) Fácil () Razonable () Difícil () Extremamente difícil
Objetivo del indicador: Medir la cantidad de matrículas efectivas en el período escolar	
Medios de medición (fórmula): (No. Matriculas totalmente legalizadas / Total de matrículas) * 100	Unidad de medición (porcentaje o numérica): Porcentaje
Frecuencia de la recogida: Anual	Frecuencia de la evaluación: Anual
Fuente de la colección/seguimiento de la medición: Registros de los aspirantes inscritos en la institución	Local de la colección (área): Administrativa del Colegio
Responsable para el indicador: Secretaría	Área de apoyo:
Comentarios/aclaración:	

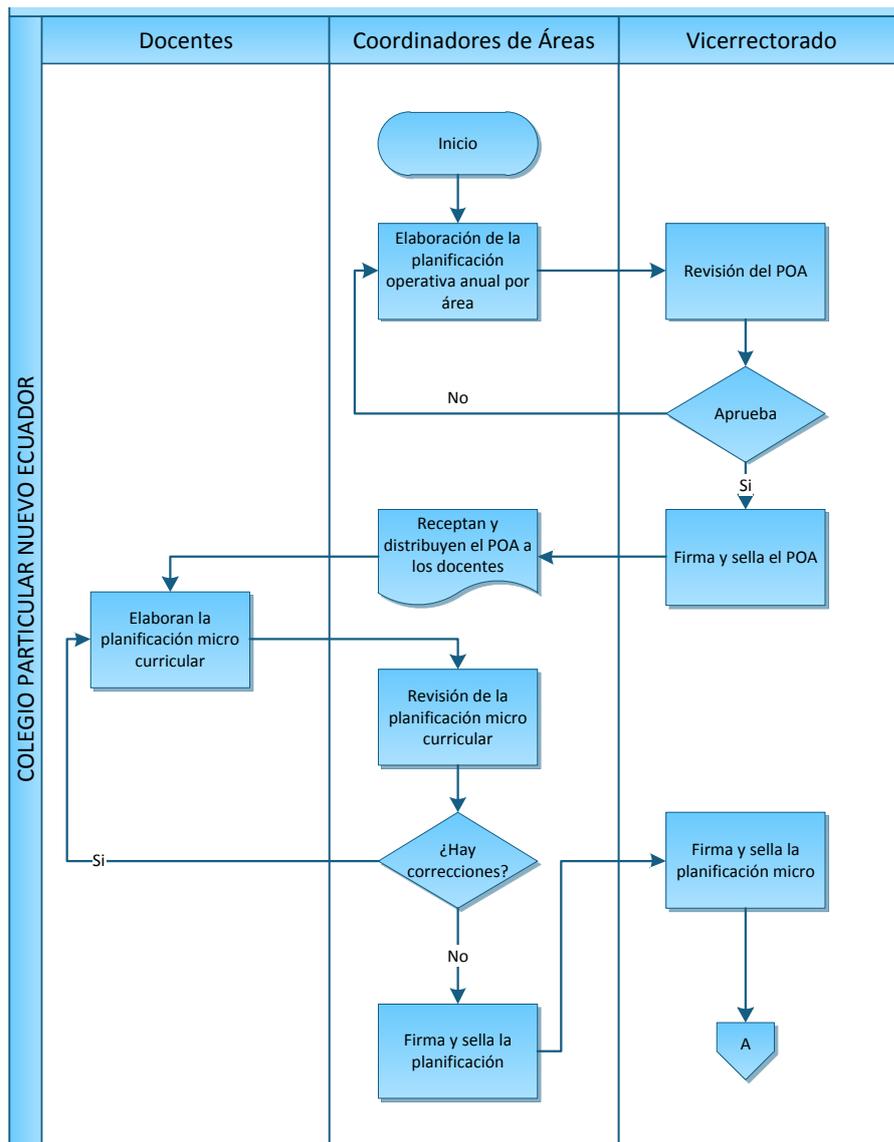
Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02- 1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	ENEÑANZA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	1 de 3

1. ANEXOS

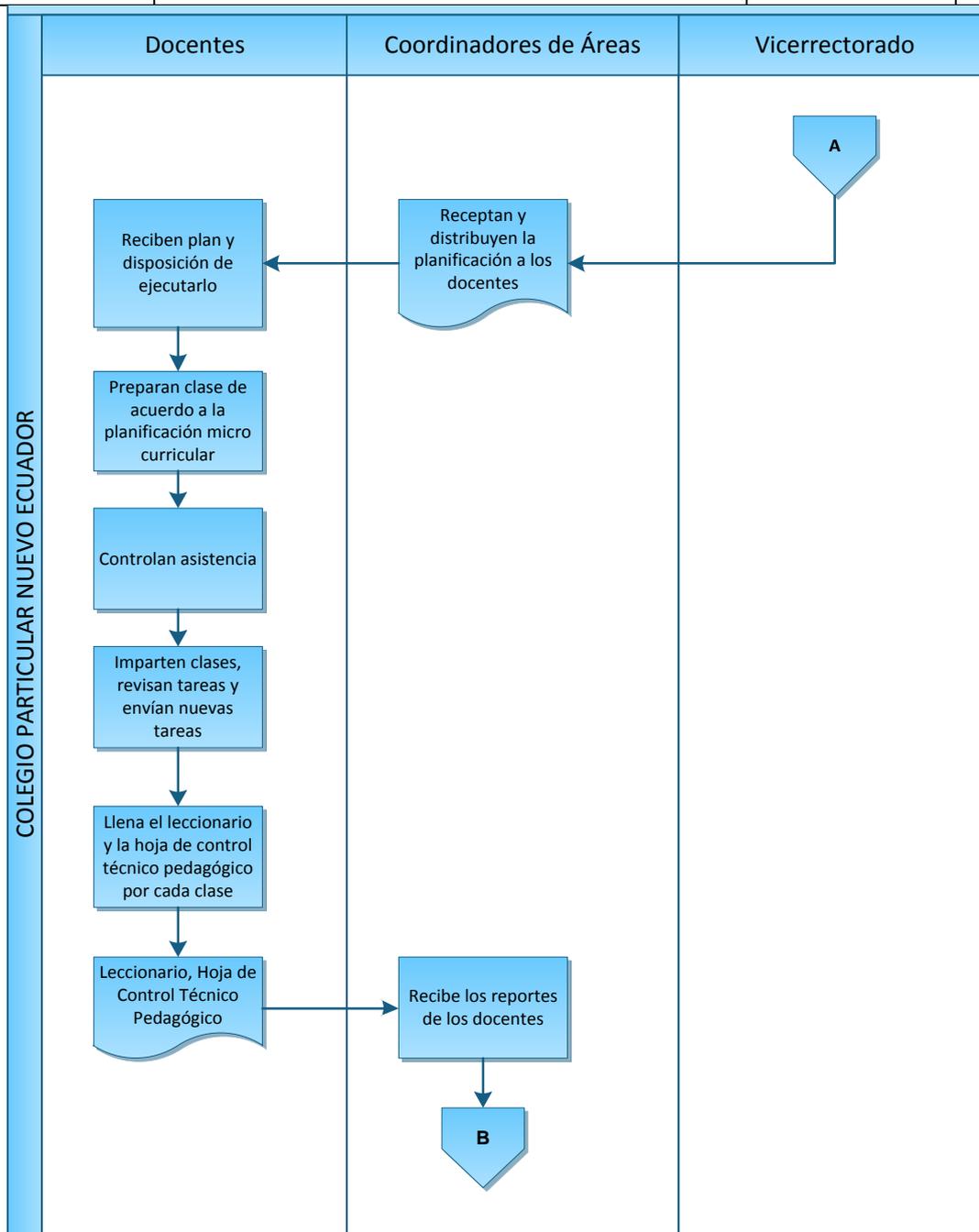
1.1 ANEXO 1 – FLUJOGRAMA



Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

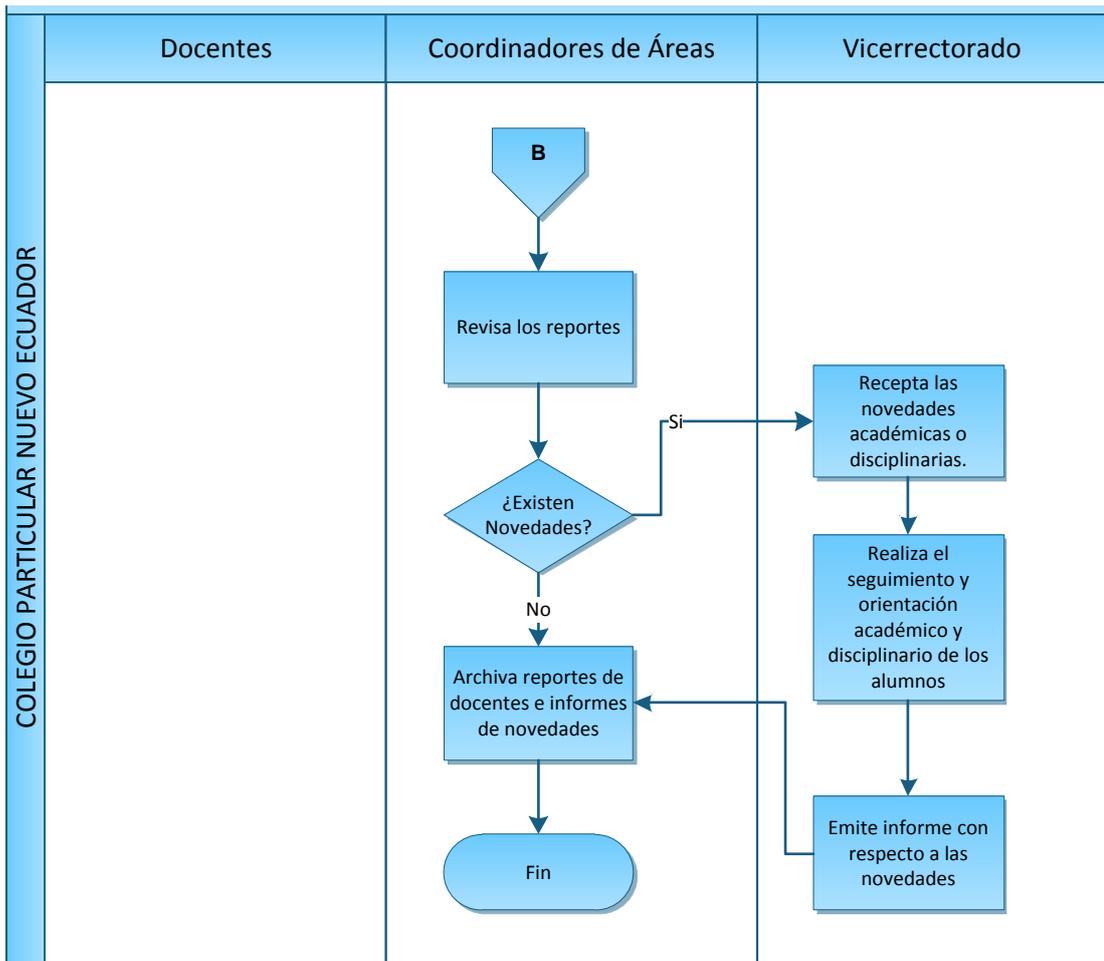
	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	ENSEÑANZA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	2 de 3



Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02-1	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	ENSEÑANZA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	3 de 3



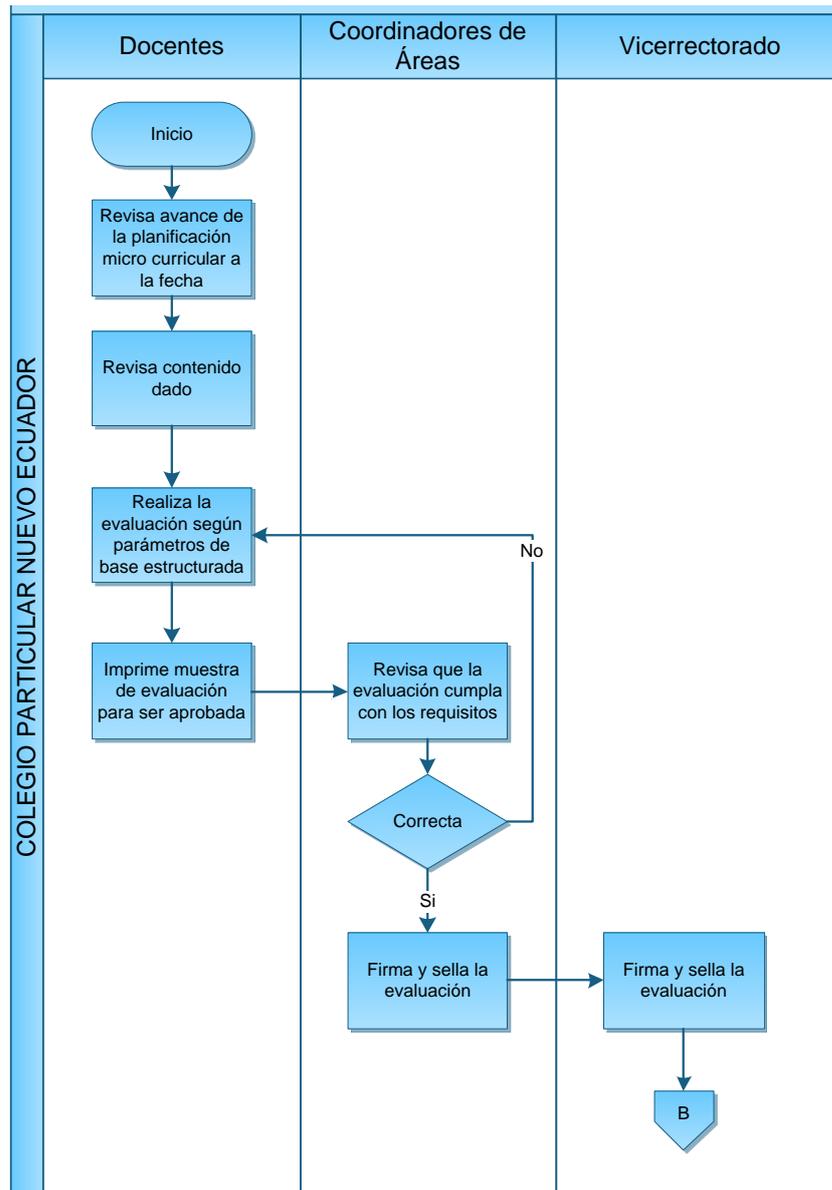
Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02- 2	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	EVALUACIÓN ACADÉMICA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	1 de 2

1. ANEXOS

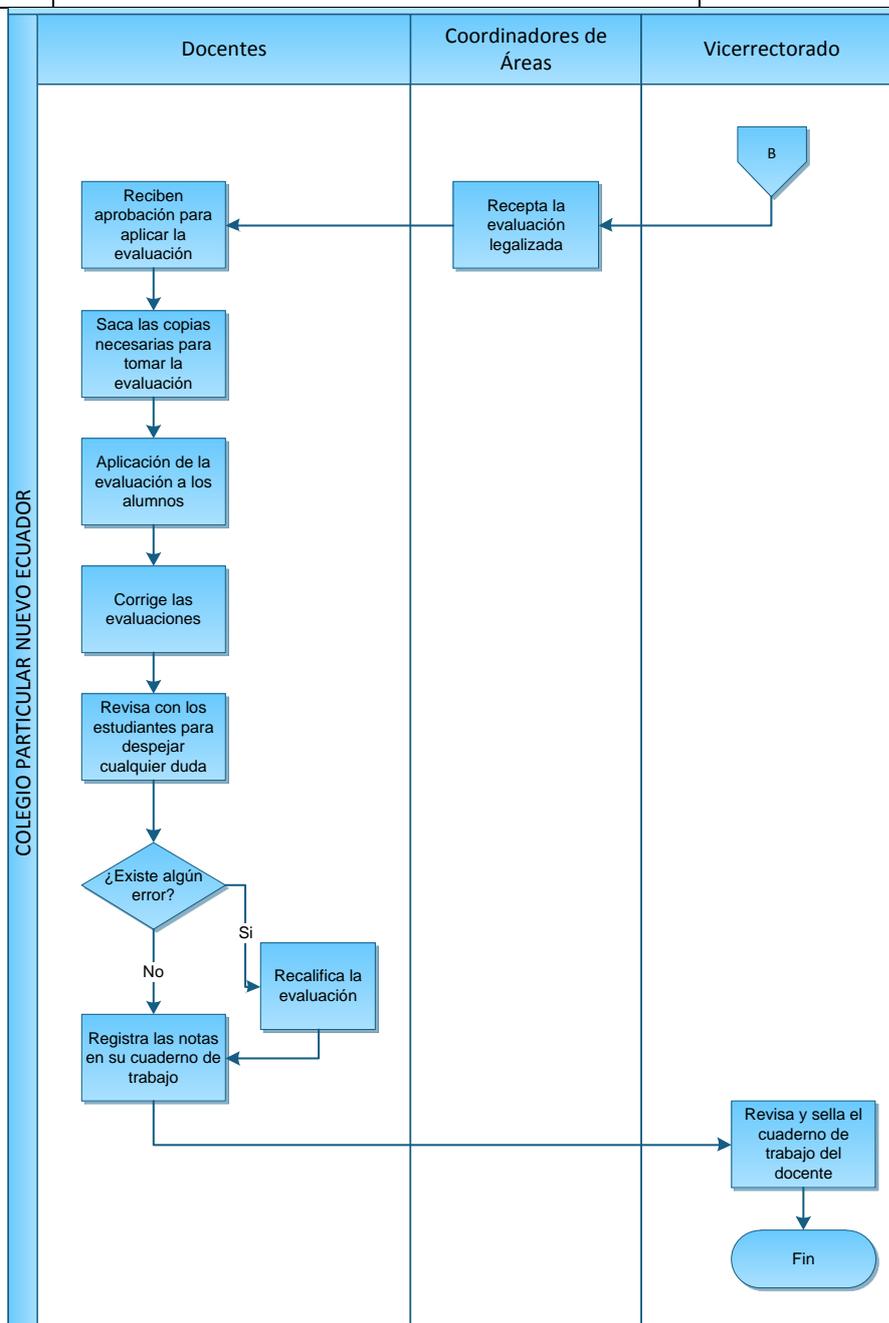
1.1 ANEXO 1 – FLUJOGRAMA



Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 02-2	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	EVALUACIÓN ACADÉMICA	Válido desde:	Julio 2013
		Página	2 de 2



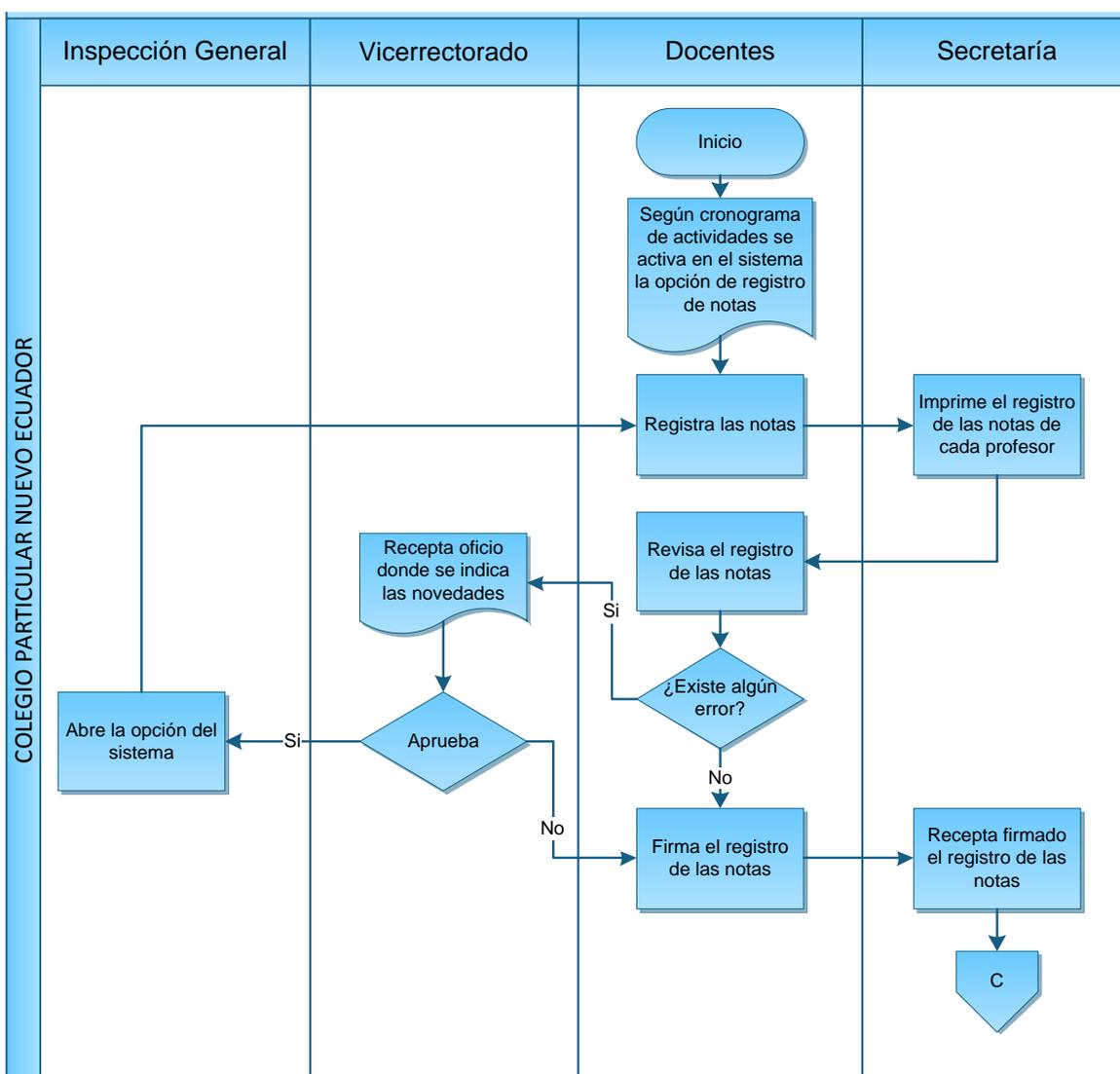
Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ACADÉMICO	Código: PO 03	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR	Versión	001
	REGISTRO ACADÉMICO	Válido desde:	Julio 2013
		Página	1 de 2

1. ANEXOS

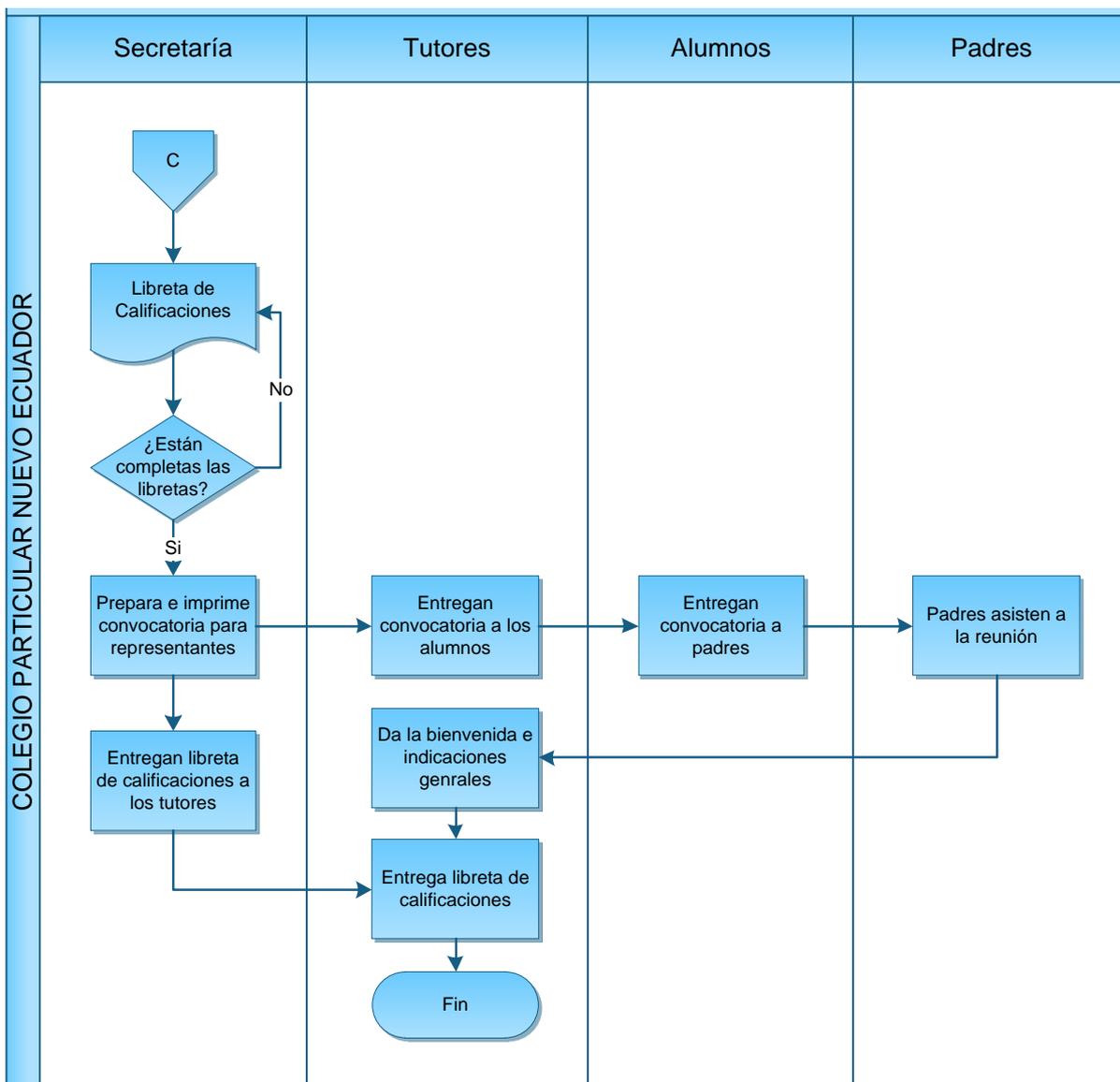
1.1 ANEXO 1 – FLUJOGRAMA



Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

	DEPARTAMENTO ACADÉMICO		Código: PO 03	
	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR		Versión	001
	REGISTRO ACADÉMICO		Válido desde:	Julio 2013
			Página	2 de 2



Firmas de responsables/involucrados del proceso

Elaboró	Revisó	Aprobó
Cargo	Cargo	Cargo
Fecha	Fecha	Fecha

Del seguimiento y medición realizada a los procesos se concluye que el proceso de Acción Pedagógica es el que menos ha logrado los objetivos propuestos en la misión del colegio de brindar una educación de calidad, debido a que se observó que la mayoría del alumnado tiene en promedio de notas de 11 – 15.

5.4 Mejora de los procesos

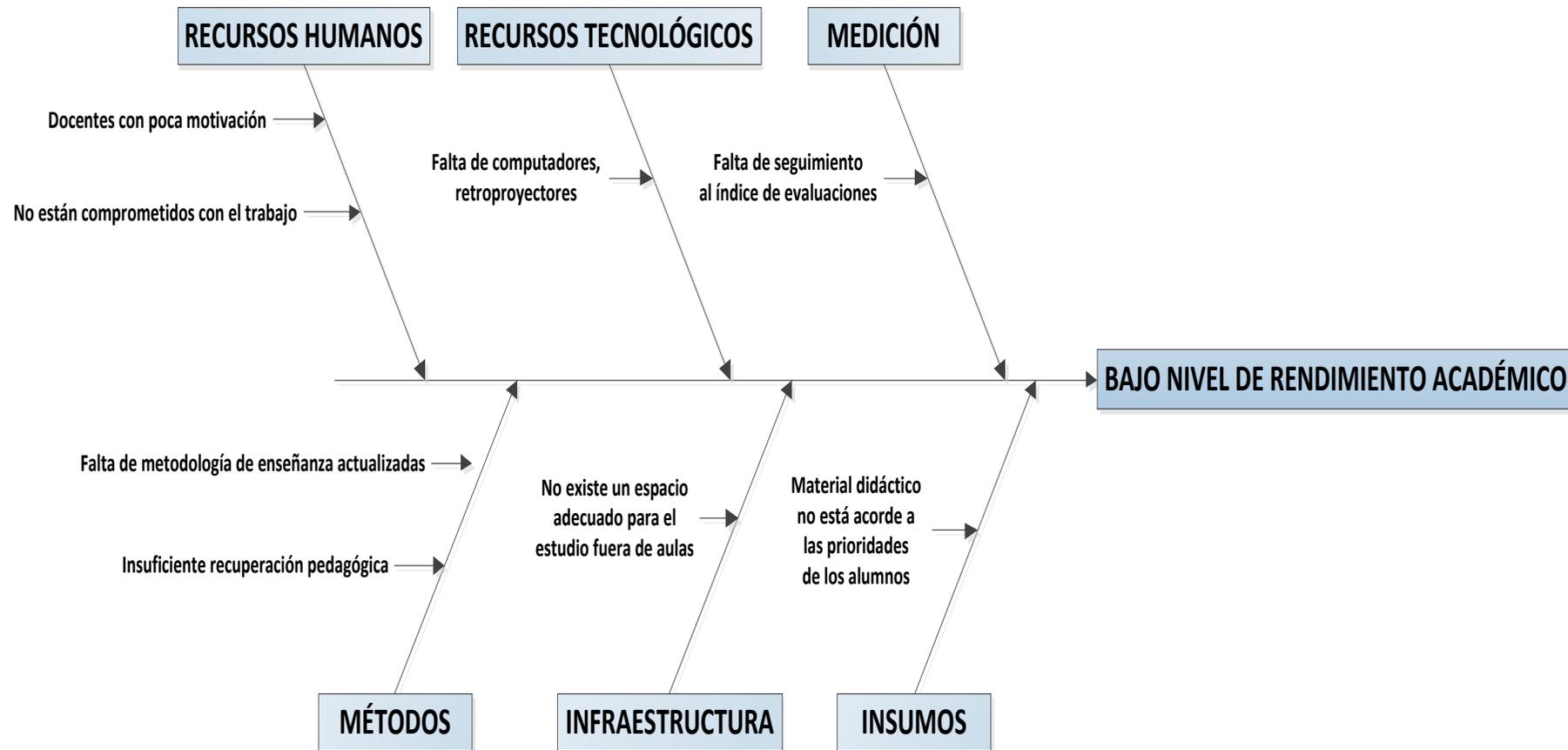
Para proponer la mejora del proceso Acción Pedagógica, primero se identificó los problemas prioritarios usando la Matriz GUT

		COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR				
		PROCESO 02 ACCIÓN PEDAGÓGICA				
Matriz GUT – Dar Prioridad a los Problemas						
Problemas	G	U	T	GxUxT	Clasificación	
Falta de recuperación pedagógica	4	5	4	80	2	
Bajo nivel de rendimiento académico	5	5	5	125	1	
Falta de hábitos de estudios en los alumnos	4	4	4	64	3	
Falta de infraestructura de consulta para los estudiantes (biblioteca)	2	3	3	18	4	

Elaborado por: Balcázar Mayra

El problema denominado Bajo nivel de rendimiento académico obtuvo el mayor puntaje por lo tanto se procede analizar las causas del problema con la siguiente herramienta el diagrama de Ishikawa.

DIAGRAMA ISHIKAWA – BAJO NIVEL DE RENDIMIENTO ACADÉMICO



Elaborado por: Balcázar Mayra

La prioridad del problema identificada en el diagrama de Ishikawa es la metodología de enseñanza desactualizada, para la cual se va a dar diferentes alternativas de solución y se escogió la más adecuada a través de la aplicación de la Matriz Básico.

	COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR							
	PROCESO 02 ACCIÓN PEDAGÓGICA							
Matriz Básico								
Prioridad: Metodología de enseñanza desactualizadas								
<i>Alternativas de Solución</i>	Puntuación						Total	Prioridad
	B	A	S	I	C	O		
Planificación de clases con estrategias activas y participativas	3	5	5	5	1	5	24	2
Incorporación de las TICs a la docencia	4	4	4	3	2	4	21	4
Capacitación Docente	5	5	5	4	1	5	25	1
Desarrollo de un plan de acompañamiento pedagógico	4	4	4	5	1	5	23	3

Elaborado por: Balcázar Mayra

La prioridad determinada a través de la Matriz Básico para el plan de mejora es la Capacitación Docente:

PLAN DE ACCIÓN PARA EL BAJO NIVEL DE RENDIMIENTO ACADÉMICO



COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR

Alternativa de Solución: Capacitación Docente

Objetivo: Mejorar el nivel educativo basado en capacitación docente

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Cuánto cuesta?
Determinar las necesidades de los docentes sobre las metodologías de enseñanza.	Dirección Académica	Levantando la información mediante una encuesta a todo el personal docente	Mes I	57,60
Planificar los temas a tratarse con la Consultora	Dirección Académica / Consultora	A través de reuniones en el colegio	Mes II	100
Conformar el equipo de docentes que recibirán la capacitación	Dirección Académica y Coordinadores de Área	Seleccionar a los profesores de mejores capacidades	Mes II	3,50
Recibir capacitaciones	Docentes Facilitadores	Cursos de capacitación	Mes III	560
Brindar capacitación a todos los docentes	Docentes Facilitadores	Cursos	Mes IV	80,00
Aplicación de lo aprendido	Docentes	Realizando nuevas estrategias de enseñanza para los alumnos	Mes V	Ningún valor
Evaluación a los alumnos	Docentes	Evaluación escrita (prueba)	Mes X	12,00
Medición satisfacción del alumno	Coordinadores de Área	Cuestionario	Mes X	6

Elaborado por: Balcázar Mayra

Para la implementación de este plan de mejoras se estiman una inversión de 819.10 dólares para poder ser desarrollado dentro de la institución.

Además toda la información desarrollada anteriormente se la condensa en la siguiente Matriz Esqueleto del Proceso:

MATRIZ ESQUELETO DEL PROCESO														
Estructura de los Procesos			Informaciones de los procesos					Apuntalamiento de las soluciones						
Procesos	Sub-proceso	Código	Proceso					Personas		Tecnología	Infraestructura	Estimativa de Costos en función de los cambios		
			Producto del Proceso (Salidas)	Requisitos de los productos (Salidas)	Entradas	Requisitos de Entrada	Descripción de la nueva propuesta del proceso	Indicadores	Cantidad de personas	Capacitación de personas	Comunicación		(aplica o N/A)	Recursos físicos
Acción Pedagógica	Enseñanza	PO 02 - 1	<ul style="list-style-type: none"> Cuaderno de Trabajo del Docente Leccionario Informe de novedades 	<ul style="list-style-type: none"> Cuaderno de trabajo con las anotaciones de los avances de las planificaciones Documentos revisados y aprobados por la Dirección Académica 	<ul style="list-style-type: none"> Proyecto Educativo Institucional PEI Planificación semanal Textos Escolares, Libros 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con los objetivos del PEI La preparación de clases, esté acorde a la planificación semanal. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar a un grupo de docentes en la metodología constructivista, los cuales serán los facilitadores para capacitar al resto de docentes Aplicación de lo aprendido a los alumnos en el segundo quimestre. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción del alumno con la metodología constructivista 	<p>Cuatro personas seleccionadas por Rector y Dirección Académica A su vez se encargarán de capacitar al resto de docentes 26 en total</p>	Metodología constructivista	Mediante un plan de comunicación	Software educativo para el área de computo	Salas de capacitación, sillas, pizarrón	Por definir

Elaborado por: Balcázar Mayra

Con todo lo planificado se pretende cambiar el panorama de la Enseñanza dentro de la institución para así lograr un Mejor Nivel de Rendimiento Académico

Escenario Actual	Escenario Futuro
Docentes desactualizados en metodologías de enseñanza	Docentes actualizados
Transmisión de enseñanza con herramientas antiguas	Transmisión de enseñanza con herramientas modernas
Docentes aplican sus propias metodologías de enseñanza	Todos los docentes aplicarán las mismas metodologías de enseñanza
Alumnos con bajo rendimiento 11 - 15	Alumnos con nivel aceptable de rendimiento 16 – 18

Elaborado por: Balcázar Mayra

El seguimiento de la implementación de este plan se la realizó a través del cronograma, que sirve para ver el tiempo dentro del cual se desarrollará y la hoja de ruta con la cual se organiza los temas a tratarse y por quién tiene que ser aprobado.

Cronograma

Actividades	Meses									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
Determinar las necesidades de los docentes sobre las metodologías de enseñanza.										
Planificar los temas a tratarse con la Consultora										
Conformar el equipo de docentes que recibirán la capacitación										
Recibir capacitaciones										
Brindar capacitación a todos los docentes										
Aplicación de lo aprendido										
Evaluación a los alumnos										
Medición satisfacción del alumno										

COLEGIO PARTICULAR NUEVO ECUADOR

HOJA DE RUTA

Nro.	Trámite	Descripción	Responsable (registro)	Responsable (a escalar, si existe)	Responsable (autorizar/tramitar)
1	Encuestas	Elaboración de encuestas	Dirección Académica		Rector
2	Aplicar encuestas	Entregar las encuestas a todos los profesores para ser contestadas	Coordinadores de Área		
3	Estadísticas	Tabular la información recogida en la encuesta y determinar el uso de metodologías actuales	Coordinadores de Área		
4	Informe	Presentar informe a las autoridades	Coordinadores de Área	Dirección Académica	Rector
5	Elección del proveedor	Realizar el escogimiento de la mejor consultora para capacitar a los docentes	Dirección Académica		Rector
6	Planificación del temario	Reuniones mantenidas con la empresa proveedora para definir temas	Dirección Académica y Consultora		
7	Elección del equipo docente	Elegir a los candidatos idóneos para recibir la capacitación.	Dirección Académica y Talento Humano		Rector
8	Capacitación	Equipo Docente recibe capacitación	Talento Humano		
9	Organización	Charlas de capacitación al resto de docentes	Equipo Docente	Talento Humano	
10	Implantar	Aplicación de lo aprendido en las clases	Docentes	Dirección Académica	Rector
11	Evaluación	Tomar pruebas a los alumnos	Docentes	Dirección Académica	
12	Medir la satisfacción del alumno	Aplicar un cuestionario a los alumnos para medir el grado de satisfacción de lo implantado	Docentes	Dirección Académica	Rector

Elaborado por: Balcázar Mayra

Otro punto importante a tomar en consideración son los Factores Críticos de Éxito, los criterios acordados que definen el éxito del funcionamiento del plan de mejora planteado son:

- El Equipo Docente que recibirá la capacitación, será conformado por los docentes que cuenten con altos dotes de liderazgo y colaboración.
- El cumplimiento de todas las actividades planeadas en el tiempo estimado y según el presupuesto.
- La predisposición de todo el personal docente para aplicar la nueva metodología dentro de clases.
- El seguimiento de las acciones permite medir el grado de cumplimiento del objetivo y si es necesario tomar medidas correctivas o preventivas.

5.4.1 Plan de Capacitación

Antecedentes:

Los cambios vertiginosos que rodean a cualquier institución el día de hoy, hace reflexionar de las medidas que se debe tomar, para continuar en el mercado, lograr satisfacer a un cliente, tratar de tener una reputación y mantener la imagen, no son situaciones fáciles de alcanzar y al adoptar un nuevo modelo de gestión hace que existan cambios dentro de una institución y por medio de la capacitación se trata de romper la resistencia a lo nuevo.

Justificación:

La capacitación cumple una función central para el desarrollo y reforzamiento de las capacidades del talento humano, por lo que es necesaria para poder implementar estrategias. Además la capacitación puede mejorar el compromiso del colaborador, brindar oportunidades de mejora en lo profesional que se ve redituado en el cumplimiento de las funciones.

Con la capacitación la institución busca mejorar la competitividad, debido a que todos los que conforman la misma, conocen de lo que se está hablando y cómo se lo pondrá en práctica, por lo cual para aplicar el nuevo Modelo de Gestión se necesita del personal para poder implementarlo y que ellos sean capaces de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, además de trabajar productivamente en equipo.

Objetivos:

- Desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes sobre la Gestión por Procesos, para optimizar el desempeño.
- Promover una cultura corporativa de excelencia para satisfacer las necesidades del cliente.
- Mejorar el desempeño del personal después de la capacitación

Costos

El plan de capacitación se llevará a cabo en el Colegio, por lo que algunos costos no se toman en cuenta, debido a que la institución dará el equipamiento como las aulas de audiovisuales con todo su equipo e inmobiliario.

Descripción	Cantidad	Valor
Cuaderno de trabajo	50	200,00
Esferos	50	15,00
Marcadores	4	4,00
Lunch	50	200,00
Expositor	1	600,00
	Total	1019,00

Elaborado por: Balcázar Mayra

Cronograma

Las actividades se realizan todos los sábados del Mes 1, esto se lo planifica así debido a que los docentes, trabajan en otros lugares en la tarde y en la mañana no se puede suspender clases para realizar esta capacitación, por lo tanto lo más viable fue las fechas aquí estipuladas:

Nro.	Actividades	Tiempo	Mes 1			
			Sáb 1	Sáb 2	Sáb 3	Sáb 4
1	Introducción a la Gestión por Procesos, Clasificación, Principios, Ejemplos Prácticos					
2	Herramientas usadas en la gestión por procesos, realización de ejercicios prácticos					
3	Indicadores de gestión y el mejoramiento continuo, con ejercicios prácticos					
4	Aplicación de la gestión de procesos en la institución, ejercicio de comprensión total sobre el tema y de la institución a la que pertenece					

Elaborado por: Balcázar Mayra

Con este plan de capacitación se espera que todo el personal se involucre hacia el modelo de gestión por procesos, se está dando pequeños pasos pero que en un futuro se podrá observar la colaboración de todos para desarrollar los cambios que necesita la institución para ir a una mejora continua.

5.4.2 Plan de Comunicación Interno

Objetivo

Este plan tiene como finalidad dotar al Colegio Nuevo Ecuador de un sistema de comunicación que le permita difundir su misión, visión, objetivos y valores, sus contenidos y sus avances de manera sistemática con el objeto de facilitar y favorecer la aceptación y la interiorización de los mismos, contribuyendo, a mejorar su imagen.

Responsables

Los responsables de ejecutar el programa de comunicación son la Inspección General y la alta dirección.

Público

El público objetivo estará formado por todos colaboradores de la institución.

Mensajes

Los mensajes que se transmitirán se los realizará a cada público en forma clara y precisa.

Público	Mensaje
Personal	Integración y cooperación, trabajo en equipo

Elaborado por: Balcázar Mayra

Estrategia

(E1) Interrelacionar al personal para eliminar el chismorreo y exista mayor cooperación entre docentes

(E2) Gestionar una participación activa del personal para que participe en la aplicación de la gestión por procesos

Táctica

A continuación se detalla las tácticas a desarrollar para cada estrategia:

(E1) Implementar talleres vivenciales, reuniones.,

(E2) Efectuar reuniones de las autoridades con el personal para insistir en la importancia de aplicar este nuevo modelo

Medios a utilizar

(E1) Reuniones informales, reuniones formales, cartelera, notas, cuadernillo.

(E2) Reuniones formales

Herramientas

(E1) Se usará herramientas de información de carteleras, procedimientos de bienvenida.

(E2) Reuniones, notas informativas.

Definición de Tiempos

Para la estrategia 1 **(E1)** se ha definido cuándo y con qué frecuencias nos comunicaremos con el personal de la institución:

Las carteleras se actualizarán cada quince días con información acerca del compañerismo, compromiso, asuntos relacionados a los profesores, como trabajar en equipo.

El procedimiento de bienvenida se proveerá a todos los empleados de un cuadernillo donde se detallará la misión, visión, valores y objetivos de la institución, además del reglamento de la misma. Será obligatorio dar un cuadernillo a todo empleado nuevo que entre a la institución.

Las notas informativas servirán para comunicarnos cuándo se realizarán las reuniones con los empleados, las reuniones mínimo se harán una vez por mes y de ahí cuando amerite el caso por eventualidades.

Para la estrategia 2 **(E2)** se ha definido cuándo y con qué frecuencias nos comunicaremos:

Las reuniones se las realizará bimestral para observar el balance en general del proceso, aceptar sugerencias y tomar decisiones, para seguir con la aplicación de la gestión por procesos y cumplir con los plazos que se han decidido.

Las notas informativas servirán para comunicar al personal las fechas de las reuniones para que puedan con antelación preparar informes de las labores.

Presupuesto

A continuación se expone el presupuesto tomando en cuenta los medios que se van a utilizar, el esfuerzo que se requiere para conseguirlo, el tiempo que llevaría a cabo y costo por acción requerida

Medio	Materiales/Esfuerzo Requerido	Esfuerzo Tiempo / \$
Cuadernillo	Preparar información	Bajo (Dos semanas) 80
Notas	Mensaje escrito	Bajo (Una semana) 100
Carteles	Preparar información	Bajo (Dos semanas) 60
Reuniones	Preparar toda la información para presentar a los públicos	Alto (Un mes) 220
Subtotal		460
(10%) Imprevistos		46
TOTAL		506

Elaborado por: Balcázar Mayra

5.4.3 Manual para el Estudiante

Objetivo: Este manual está dirigido a los estudiantes, para poner en conocimiento la nueva metodología de enseñanza que se aplicará en todo el colegio.

Alcance: A todos los estudiantes de la institución.

Descripción:

La aplicación de la metodología constructivista en el aula, contribuye a que los alumnos:

- Aprendan más y disfruten del aprendizaje, al estar activo dentro del aula y dejar de ser un ente pasivo.
- Fomenten su pensamiento crítico y reflexivo, dejando de un lado la memorización.
- Crean patrones de aprendizaje que pueden transferir a otros escenarios educativos.
- Tienen el poder de aprender debido a que está basado en la exploración y preguntas del alumno.
- Aprenden a cuestionar cosas y despertar su curiosidad sobre las cosas del mundo.
- Desarrollen las destrezas sociales y de comunicación creando un ambiente, en donde se destaca, la colaboración e intercambio de ideas

5.4.4 Resultados esperados y lecciones aprendidas

Los resultados esperados de la propuesta de mejora, para el Colegio Particular Nuevo Ecuador son:

- La institución se acercará cada vez más a alcanzar lo expuesto en su misión, visión y objetivos a través de la aplicación del nuevo modelo de gestión.
- El personal desempeñará mejor su trabajo mediante el uso de nuevas herramientas que les ayude a comprender lo importante de realizar sus labores de la mejor forma posible y los efectos provocados.
- Todo el personal será capaz de analizar y resolver problemas, proponiendo soluciones que afecten en un sentido positivo a los otros departamentos y volviéndose gestores del cambio, y así romperá paradigmas.

- Podrá subir el nivel académico de los alumnos mediante una empatía entre docente y alumnos, permitiendo establecer una relación motivadora para ellos e impulsar sus estudios.

Dentro de las lecciones aprendidas en esta propuesta se puede resaltar lo siguiente:

- Para desarrollar un nuevo modelo de gestión se necesita capacitar a todo el personal. La centralización del conocimiento no funciona, debido a que las personas no conocerán lo que se quiere lograr, por lo tanto la capacitación es fundamental en el tema de gestión por procesos.
- Cualquier plan que se elabore necesita ser socializado para escuchar el aporte de todos los que conforman la organización y así poder tener una comunicación más clara y sincera.
- El personal del centro educativo no tiene iniciativa para desarrollar los procesos que requiere la institución. Esto se visualizó en el transcurso las entrevistas realizadas, donde se comenzó a capacitar del tema a cada persona, sin embargo en la mayoría no se logró cambiar el paradigma.

CONCLUSIONES

- Al introducir la Gestión por Procesos como un enfoque diferente al Colegio Particular Nuevo Ecuador, se logró demostrar la importancia de que el personal realice el trabajo con eficiencia y eficacia.
- La predisposición del personal y directivos al colaborar en esta investigación, fue un factor importante para poder realizar el levantamiento de la información.
- En el Colegio Particular Nuevo Ecuador se identificó y describió los procesos, se planteó los indicadores que utiliza la institución y se realizó la propuesta de mejora al proceso que no alcanzaba su objetivo, esto constituye un aporte a la organización para que siga su planteamiento expuesto en su misión.
- Esta investigación permitió observar las deficiencias en el proceso operativo encontrando que más del 50% de los alumnos tiene un bajo rendimiento académico y el 9.7% pierde el año escolar.
- Dentro de la investigación se detectó que la institución registra detalladamente las actividades realizadas, sin embargo no son analizados ni se realiza el respectivo seguimiento, generando un desperdicio de recursos y mermando las oportunidades de mejora.
- El Colegio Particular Nuevo Ecuador desarrolla su Programa Educativo Institucional pero no se cumple con los objetivos planteados en el documento, por falta de compromiso de los directivos y del personal.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que El Colegio Particular Nuevo Ecuador adopte el enfoque de la Gestión por Procesos para todas sus actividades, por lo que desarrollar los procesos estratégicos y de apoyo es primordial, para entender su funcionamiento como un todo.
- Para implementar la Gestión por Procesos en el Colegio Particular Nuevo Ecuador se deberá capacitar a todo el personal para involucrarlos en el proceso de cambio, formar un equipo conocedor de las actividades que realiza la institución, para que lidere esta nueva iniciativa.
- El Programa Educativo Institucional del Colegio Particular Nuevo Ecuador tendrá que ser elaborado en consenso, para que los Programas Operativos Anuales puedan ser planificados para alcanzar los objetivos del PEI, para así fomentar la colaboración del personal y la integración.
- Aplicar la Gestión por Procesos en la institución le permitirá ofrecer servicios educativos de calidad, cumpliendo así con la misión propuesta por el Colegio de entregar personas altamente calificadas y con valores humanos.
- El diseñar los procesos del Colegio ayudará a los nuevos empleados a conocer la institución de forma más directa y poder así acoplarse a su trabajo de una manera más rápida, además sin intermediarios que transmitan sus emociones sean estas positivas o negativas, debido a que tendrá clara idea de todo lo que se realiza en el centro educativo.
- Es necesario que el Colegio Particular Nuevo Ecuador adopte el uso de las tecnologías de información y comunicación (TICs) para sus procesos de acción.

- Para cumplir con las exigencias del Ministerio de Educación de instaurar la calidad educativa, el Colegio tendrá que comprometerse a desarrollar completamente este enfoque para poder alcanzar los estándares impuestos por la máxima autoridad y lograr mantener abierta la institución.

- El enfoque por procesos es uno de los pasos que se realiza para calificar a un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), está en manos de las Autoridades del Colegio optar por la norma ISO 9001 o por la European Foundation for Quality Management (EFQM), para lo cual deberá cumplir todos los requerimientos si desea conseguir una certificación que lo acredite como institución preocupada por la calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Camisón, C. (2007). *Gestión de la calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Chiavenato, I. (17ma. Ed.) (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Mariño Navarrete, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Colombia: Alfaomega.
- Pérez, J. A. (4ta. Ed.) (2010). *Gestión por procesos*. Madrid, España: ESIC.
- San Miguel, P. A. (2007). *Calidad*. Madrid, España: THOMSON, Paraninfo.
- Senlle, A., & Gutierrez, N. (2005). *Calidad en los Servicios Educativos*. Ediciones Díaz de Santos.
- Colegio Particular Nuevo Ecuador. (2012-2013). *Proyecto Educativo Institucional*. Quito.

Documentos Electrónicos

- Amaya Amaya, J. (2005). *Planeación & Estrategia*. Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PA132&dq=definici%C3%B3n+indicador&hl=en&sa=X&ei=oLNwUY7hMoeg9QTJtoGYDA&ved=0CEsQ6AEwBjgU>
- Arias Coello, A. (s.f.). *Universidad Complutense de Madrid*. Obtenido de Universidad Complutense de Madrid: <http://www.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>
- Beltrán, J., & Otros. (2009). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Obtenido de <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gesti%C3%B3n-basada-procesos-completa.pdf>

- Daychouw, M. (2007). *40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. Obtenido de http://books.google.com.ec/books?id=jQ_JOBtvqBAC&pg=PA66&dq=%22matriz+GUT%22&hl=es&sa=X&ei=SqloUq-vBoi9sASfkoHoDw&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=%22matriz%20GUT%22&f=false
- Gestión de calidad. (2005). *Educaguía.com*. Obtenido de <http://www.educaguia.com/apuntes/apuntes/calidad/herramientas-basicas-mejora-calidad-y-evaluacion.pdf>
- Instituto Andaluz de Tecnología. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Obtenido de Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión: <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/2009.Gesti%C3%B3n-basada-procesos-completa.pdf>
- ISO. (2008). *Orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión*. Obtenido de http://www.aenor.es/aenor/especial/iso9000/documentacion/ISO_TC%20176_SC%202N%20544R3.pdf
- Mejía García, B. (2006). *Gerencia de Procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. (ECOFE, Ed.) Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id=Mt8ku1gAsO4C&printsec=frontcover&dq=gerencia+de+procesos&hl=en&sa=X&ei=bOxkUYHMB42e8QTEt4G4Ag&ved=0CCqQ6AEwAA#v=onepage&q=gerencia%20de%20procesos&f=false>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (s.f.). *Plan Decenal de Educación*. Obtenido de <http://www.educacion.gob.ec/plan-decenal-de-educacion.html>
- Ministerio de Educación, C. D. (01 de 2003). *Plan Nacional de Educación para Todos. Período 2003-2015*. Obtenido de http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Ecuador/Ecuador_EFA%20Plan_nacional.pdf
- Presidencia de la República del Ecuador Registro Oficial No. 417. (31 de Marzo de 2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Obtenido de <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/LOEI.pdf>

- Presidencia de la República Registro Oficial No. 754. (26 de julio de 2012). *Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Obtenido de http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Reglamento_LOEI.pdf
- Vértice, P. (Ed.). (s.f.). *Estructuras Organizativas*. Obtenido de http://books.google.com.ec/books?id=GKy_NI9kESoC&printsec=frontcover&dq=dise%C3%B1o+de+la+estructura+organizativa&hl=es&sa=X&ei=h7YnUoT0LYjm9ATpolH4Cw&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20de%20la%20estructura%20organizativa&f=false

ANEXOS

Anexo 1 Malla Curricular

.Acuerdo Ministerial No. 0311-13 establece El Currículo de Educación Intercultural Bilingüe para los niveles de Educación General Básica y Bachillerato, con lo que el Colegio Particular Nuevo Ecuador cumple.

Malla Curricular de Educación General Básica

Asignaturas	Horas semanales de clase por asignatura / Años de Educación General Básica									
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º
Lengua de la Nacionalidad		10	10	8	8	8	8	5	5	5
Lengua Castellana y Literatura		7	7	6	6	6	6	4	4	4
Matemática y Etnomatemática		6	6	6	6	6	6	6	6	6
Entorno Natural y Social Intercultural		6	6							
Ciencias Naturales y Etnociencia				5	5	5	5	5	5	5
Estudios sociales y Etnohistoria				4	4	4	4	4	4	4
Educación Estética Intercultural		2	2	2	2	2	2	2	2	2
Educación Física Intercultural		2	2	2	2	2	2	2	2	2
Lengua Extranjera								5	5	5
Optativa		2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

Fuente: <http://www.educacion.gob.ec/documentos/ACUERDO-311-13.pdf>

Elaborado por: Balcázar Mayra

Malla Curricular de Bachillerato General Unificado

Asignaturas del Tronco Común	1º año		2º año		3º año	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Física	4	4				
Química	4	4				
Física y Química			4	4		
Biología			4	4		
Historia y Ciencias Sociales	4	4				
Lengua y Literatura	4	4	4	4	4	4
Lengua Extranjera	4	4	4	4	4	4
Lengua y Literatura de la Nacionalidad	4	4	4	4	4	4
Matemática	4	4	4	4	4	4
Emprendimiento y Gestión			2	2	2	2
Desarrollo del Pensamiento Filosófico	2	2				
Educación para la Ciudadanía			2	2		
Educación Artística			2	2		
Educación Física	2	2	2	2	2	2
Cosmovisión de la Nacionalidad	3	3	3	3		
Total de horas comunes obligatorias	35	35	35	35	20	20
Bachillerato en Ciencias						
Anatomía					4	4
Laboratorio de Física, Química y Biología					2	2
Física					4	4
Dibujo Técnico	2	2				
Química			2	2	4	4
Historia y Ciencias Sociales			2	2		
Biología					4	4
Informática Aplicada a la Educación	2	2				
Investigación y Aplicación del Proyecto	1	1	1	1	2	2
Total Bachillerato en Ciencias	5	5	5	5	20	20
Total de horas semanales	40	40	40	40	40	40

Fuente: <http://www.educacion.gob.ec/documentos/ACUERDO-311-13.pdf>

Elaborado por: Balcázar Mayra