



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

**AREA ADMINISTRATIVA**

**TITULACIÓN DE MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**“Diseño de un modelo de gestión por procesos, para el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”.**

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

**Autor:** Ochoa Briceño, Tatiana Beatriz

**Director:** Falconi Ayora, Mauricio Wladimir, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO: LOJA**  
**2014**

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister

Falconi Ayora Mauricio Wladimir.

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado “Diseño de un modelo de gestión por procesos, para el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, realizado por **Tatiana Beatriz Ochoa Briceño**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre 2013

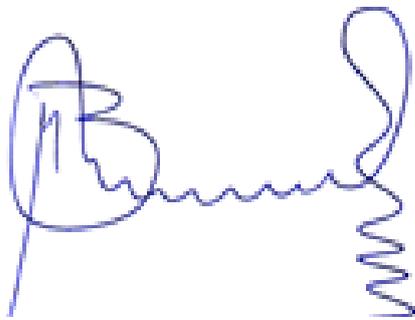
f) \_\_\_\_\_

**DIRECTOR**

## DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Tatiana Beatriz Ochoa Briceño, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: “Diseño de un modelo de gestión por procesos, para el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo Mauricio Wladimir Falconi Ayora 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.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Tatiana Beatriz Ochoa Briceño', written over a horizontal line.

f) \_\_\_\_\_  
Tatiana Beatriz Ochoa Briceño  
C.I.:1103563480

## **DEDICATORIA**

Con mucha humildad dedico este trabajo a Dios quien me ha dado fortaleza cuando a punto de caer he estado.

A mi madre que ha sabido formarme con buenos hábitos, sentimientos y valores, virtudes que me han ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

Al hombre que me dio la vida, el cual a pesar de haberlo perdido a muy temprana edad, ha estado siempre cuidándome y guiándome desde el cielo.

A mi abuelita porque siempre ha sido un ejemplo, un estímulo a querer vivir y sacarle todo el jugo a la vida.

A mi pequeño Mateo David, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterno agradecimiento a Dios por bendecirme y hacer realidad este sueño tan anhelado. A la Universidad Técnica Particular de Loja por darme la oportunidad de seguir creciendo como profesional.

A mi director de tesis, Mg. Mauricio Falconi Ayora, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia y motivación logró que pueda culminar con éxito esta tesis.

Al Mg. Ángel Vicente Tene, por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de este trabajo

A los catedráticos de la Universidad Técnica Particular de Loja, por quienes he llegado a obtener los conocimientos necesarios para culminar con éxitos mis estudios de cuarto nivel.

A mi pequeño Mateo David porque dentro de sus sonrisas eternas, aprendí que la vida está llena de satisfacciones no materiales.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional, a ellas les agradezco su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mi vida, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN..	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>CAPÍTULO I</b>	
Planteamiento del problema.....	5
Justificación.....	11
Objetivos.....	14
Alcance y limitaciones.....	14
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>Metodología.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>Marco Teórico</b>	
3.1. Gestión por procesos.....	25
3.2. Clasificación de los procesos.....	30

3.3. Principios de la gestión por procesos.....	35
3.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.....	41
3.5. Metodología para la mejora de procesos.....	43
3.6. Indicadores de gestión.....	48
3.7 Introducción al mejoramiento continuo.....	52

## **CAPÍTULO IV**

### **Aspectos generales de la Institución**

4.1. La institución y el sector al que pertenece.....	57
4.2. Marco legal.....	61
4.3. Organización.....	62
4.4. Alineamientos al PNBV (Plan Nacional del Buen Vivir).....	63
4.5. Sus productos.....	64
4.6. Sus clientes.....	65

## **CAPÍTULO V**

### **La gestión de los procesos en la Institución**

5.1. Identificación y secuencia de los procesos.....	67
5.2. Descripción de los procesos.....	68
5.3. Seguimiento y medición de los procesos.....	113
5.4. Mejora de los procesos.....	125

CONCLUSIONES.....	131
-------------------	-----

RECOMENDACIONES.....	132
----------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.....	133
-------------------	-----

ANEXOS.....	134
-------------	-----

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación comprende el “Diseño de un modelo de gestión por procesos, para el colegio “Quilanga”.

Toda institución está conformada por un conjunto de procesos que le permiten lograr sus objetivos y metas, por ello la necesidad de que se establezca un sistema de gestión por procesos, donde cada integrante de la organización tenga claro que es lo que tiene que hacer, como debe hacerlo y cuando debe hacerlo, para lograr una mejora permanente de sus procesos.

Con la aplicación de un sistema de gestión por procesos para el “Quilanga”, se pretende hacer las cosas de otra manera, de estar abiertos a mirar las cosas desde otro ángulo, de mejorar continuamente en todas las actividades, de estandarizar sus procesos.

El tener un sistema de gestión por procesos, es decir, un modo de trabajo, ordenado y documentado, con el que se puede trabajar, obliga a igualar el trabajo de las personas, a estandarizar más la forma de hacer las cosas, a un orden más colectivo y, a una mayor colaboración entre los profesores.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión de procesos, empresa, Maestría en Gestión Empresarial.

## **ABSTRACT**

This research includes the "Design of a process management model for the College "Quilanga " .

Every institution is comprised of a set of processes that allow you to achieve your goals and objectives , hence the need to establish a process management system , where each member of the organization is clear about what they need to do, as should do and when to do it , to achieve continuous improvement of its processes.

With the implementation of a process management system for School "Quilanga " is intended to do things differently, to be open to looking at things from another angle, to continuously improve in all activities, to standardize their processes.

Having a process management system , ie , a way of working , organized and documented , with which you can work, forced to match the work of people , a more standardized way of doing things, an order more collective and more collaboration among teachers.

**KEYWORDS:** Process Management, Enterprise, Master of Business Management.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como objetivo realizar el diseño de un modelo de Gestión por Procesos para el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, el mismo que involucra el levantamiento, definición y documentación de los procesos claves u operativos que se realizan en la institución educativa, incluye también el diseño de indicadores que van a contribuir a controlar los procesos.

En el capítulo I encontramos el planteamiento del problema, la justificación y la importancia de la propuesta; se manifiesta que, se justifica la investigación, porque la educación y la enseñanza son procesos de formación permanente, donde se promueve la organización de la gestión interna, de ahí su importancia para el mejoramiento continuo en base a cifras e indicadores concretos.

Para el desarrollo del Capítulo II Metodología, lo primero que se realizó fue la búsqueda de información bibliográfica para respaldar y orientar la propuesta. Así mismo se realizó un diagnóstico de la situación actual del colegio con la participación del Supervisor, el señor Rector e integrantes del Consejo Ejecutivo del plantel, con quienes se mantuvo conversaciones y se llegó a determinar cuáles son los principales procesos claves u operativos que se llevan a cabo en el colegio.

El Capítulo III Marco Teórico, se lo elaboró mediante la consulta de diferentes fuentes bibliográficas, se tomó en cuenta los principales temas para implantar un sistema de Gestión por Procesos.

En el Capítulo IV se hizo un breve resumen de lo que es la institución, para conocer como está organizada, su misión, visión, valores, marco legal, sus productos, sus clientes, objetivos, políticas y principios.

En el capítulo V se muestra los procesos identificados en el colegio, mediante un mapa de procesos, la secuencia que éstos tienen, la descripción de los mismos mediante diagramas de flujos, el seguimiento a través de los indicadores y las mejoras planteadas para cada proceso.

La importancia de este proyecto radica en que establecer un modelo de Gestión por Procesos para instituciones educativas, trae consigo muchos beneficios tales como: Mejor administración de los procesos clave u operativos, involucramiento del personal en sus actividades diarias y, sobre todo tener bachilleres con excelente formación académica, que constituyen la fuerza laboral del cantón y contribuyan al desarrollo de su comunidad; con estos antecedentes el colegio ganaría prestigio y por ende un incremento de alumnos.

Los objetivos planteados en esta tesis se lograron culminar y cumplir en su totalidad; así mismo cabe destacar que de parte de las autoridades de la institución se brindó todas las facilidades necesarias para llevar a cabo la investigación, la metodología utilizada para el trabajo se la describe en forma detallada en el capítulo II de la presente tesis.

## **CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En un estudio realizado por el periodista ecuatoriano, Econ. Galo Viteri Díaz. Situación de la educación en Ecuador, sostiene que la situación de la educación en el Ecuador es dramática, caracterizada, entre otros, por los siguientes indicadores: persistencia del analfabetismo, bajo nivel de escolaridad, tasas de repetición y deserción escolares elevadas, mala calidad de la educación y deficiente infraestructura educativa y material didáctico. La mala calidad de la educación en el país se refleja en los bajos logros académicos que muestran una tendencia al deterioro.

### **Analfabetismo.**

### **Indicadores prioritarios.**

### **Serie cronológica.**

<b>Año</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Nacional	8.6 %	8.7 %	10.0% %	9.3 %	8.6 %	8.6 %	7.9 %	7.6 %	7.8 %	8.2 %	8.4 %	7.9 %

Elaborado por: Tatiana Ochoa      Fuente: **SIIS** (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador)

Si un alumno no alcanza los conocimientos fundamentales y necesarios en educación básica y bachillerato, es casi seguro, que en niveles superiores de educación no logre culminar su carrera universitaria y lo que es más en muchos casos no logra ingresar a la Universidad.

Para lograr una educación de calidad y excelencia, la preparación y capacitación de los docentes es fundamental para mejorar la calidad de la enseñanza en el país. Al respecto, el Econ. Galo Viteri Díaz. Situación de la educación en Ecuador sostiene “que si se aumentara el nivel de preparación de los profesores, especialmente de los primeros años de educación

básica, habría un mejoramiento sustancial de la calidad educativa y una mejor preparación de niños para estudiar el bachillerato”.

De acuerdo a los libros de matrículas, el Colegio Técnico Agropecuario “Quilanga” recibe cada año un aproximado de tres cientos estudiantes de diferentes estratos sociales, predominando la clase media baja; en general los estudiantes del colegio presentan dificultades en el rendimiento académico, algunos alumnos poseen leves alteraciones o retrasos en alguna o algunas áreas del desarrollo, ya sea cognitiva, biológica o emocional; sin embargo muchos estudiantes con bajo rendimiento no cumplen con los criterios para ser clasificados dentro de alguna categoría diagnóstica como retardo, déficit atencional, trastorno del aprendizaje u otra. Es decir no hay una “enfermedad” asociada que explique sus dificultades escolares.

**Tabla 1.1: Estadística de matriculados del colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”**

<b>AÑO LECTIVO</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL MATRICULADOS</b>
2009-2010	151	138	<b>289</b>
2010-2011	151	136	<b>287</b>
2011-2012	149	148	<b>297</b>
2012-2013	166	140	<b>306</b>
2013-2014	171	165	<b>336</b>

**Elaboración:** Tatiana Ochoa

**Fuente:** Colegio Técnico “Quilanga”

Es de suma importancia mencionar que un estudiante con bajo rendimiento escolar es un estudiante “de riesgo”, esto significa que aumenta en él la probabilidad de presentar alteraciones conductuales y alteraciones emocionales como disminución en la sensación de auto eficacia, agresividad producto de la frustración, disminución de la autoestima e incluso caer en conductas como la drogadicción, el alcoholismo y finalmente la deserción.

Paralelamente existen algunos factores de riesgo que, eventualmente, potencian el problema y son proporcionados por el colegio. Por ejemplo: falta de recursos, falta de

preparación por parte de los profesores en materias de manejo emocional de los estudiantes, bajas compensaciones, cursos en extremo numerosos, etc. Cuando un estudiante repite el año, no sólo es un fracaso del estudiante, sino de los padres y de todo el sistema educacional, por lo tanto, estos tres sistemas están fallando.

En el colegio son muchos los estudiantes que presentando problemas de rendimiento escolar y de conducta, lamentablemente no son tratados adecuadamente, esto no sólo genera problemas en el alumno sino también en los profesores que muchas veces no saben cómo enfrentarlo, se sienten frustrados al reconocer que ya no pueden manejar a un estudiante, sienten como un propio fracaso en su calidad de docente u optan por culpar a la familia, entrando en un círculo vicioso que se orienta en buscar responsables, pero no en buscar la solución a ese problema específico.

La organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define a la educación de calidad como aquella que “Asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta”. Adicionalmente calidad de la educación tiene que ver con que los resultados académicos al finalizar un curso sean los esperados, la mejora de cada uno de los procesos que intervienen en la formación de un estudiantes, la preparación de los maestros y los recursos necesarios, la satisfacción de alumnos y familias y por último es necesario que todos los procesos que se ejecuten en el sector educativo vayan encaminados al mejoramiento continuo.

Una educación de calidad en cada uno de los niveles educativos está ligada a la obtención de la eficacia, la pertinencia de los contenidos curriculares, la interrelación de los procesos y una adecuada evaluación educativa.

El Proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados; partiendo de este concepto los

medios y procesos que son utilizados para el correcto desarrollo de la experiencia educativa deben ser identificados, estudiados y adecuadamente interrelacionados.

El proceso educativo es el conjunto de procesos interrelacionados para obtener una educación de calidad; se refiere a todo el proceso desde que el alumno se matricula hasta que obtienen el título de bachiller.

En general el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, ha mantenido un bajo rendimiento académico en sus estudiantes, cabe destacar, que en el año 2008 la institución participó de la evaluación al desempeño del estudiante implantada por el Ministerio de Educación obteniendo los siguientes resultados en el tercer año de bachillerato y décimo año de educación básica en las asignaturas de matemática y lenguaje y comunicación.

**Tabla 1.2: Nivel de aprovechamiento de los estudiantes de tercer año de bachillerato y décimo año de educación básica en el área de matemática.**

MATEMÁTICA					
	INSUFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
3er. Año de Bachillerato	69.57%	30.43%	0.00%	0.00%	0.00%
10mo de Educación básica	28.95%	60.53%	10.53%	0.00%	0.00%

**Elaborado por:** Tatiana Ochoa **Fuente:** Ministerio de Educación Col. Téc. Agropecuario “Quilanga”

**Tabla 1.3: Nivel de aprovechamiento de los estudiantes de tercer año de bachillerato y décimo año de educación básica en el área de Lenguaje.**

<b>LENGUAJE Y COMUNICACIÓN</b>					
	<b>INSUFICIENTE</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
3er. Año de Bachillerato	17.39%	52.17%	26.09.%	4.35%	0.00%
Décimo de Educación básica	8.11%	51.35%	37.84%	2.70%	0.00%

**Elaborado por:** Tatiana Ochoa **Fuente:** Ministerio de Educación Col. Téc. Agropecuario “Quilanga”

Como se puede observar el nivel de aprovechamiento de los estudiantes es sumamente bajo, especialmente en bachillerato donde la mayoría de evaluados están en el rango de insuficiente, estas cifras emitidas por el Ministerio de Educación luego del proceso de evaluación a cada una de las instituciones educativas, deja una gran preocupación, de que la educación en el Ecuador no ha sido realmente de excelencia, muestra de ello son las pruebas de la Senescyt donde la mayoría de estudiantes han tenido dificultades para poder ingresar a la educación superior.

En el año lectivo 2011-2012 egresaron del colegio Quilanga 44 estudiantes, de los cuales solamente 07 de ellos, lograron ingresar a la universidad, esto nos demuestra que la calidad de bachilleres que egresan de este plantel educativo no es la esperada.

Desde el año 2008 hasta la actualidad el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga” pese a los resultados obtenidos no ha demostrado cambios significativos en el rendimiento de sus estudiantes. Con la implementación de éste proyecto se pretende cambiar esta problemática, mejorando sus procesos educativos. La problemática descrita de acuerdo a las autoridades del plantel se debe fundamentalmente a los siguientes factores:

- No existe un plan de investigación educativa orientado a la mejora permanente de los procesos técnicos y didácticos.

- No se aplica en su totalidad una metodología unificada de evaluación de aprendizajes.
- Insuficiente capacitación de algunos docentes en ciertas áreas de interés didáctico.
- No se hace un adecuado seguimiento de los resultados académicos de los estudiantes, como base para establecer medidas correctivas oportunas.
- Poca participación efectiva de la comunidad educativa en todas las actividades de la Institución.
- Poca participación de la institución en la orientación vocacional de los estudiantes desde la escuela, con fines de mejorar su capacidad de elección.

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación se justifica porque la educación y la enseñanza son procesos de formación permanente, personal, cultural y social, que traen consigo una gran responsabilidad, la educación busca ante todo la formación integral de la persona humana; por lo que esta formación no puede ni debe dejarse aisladamente en manos de la escuela, de la familia, o de la comunidad, si no que se hace necesaria la integración de estos tres elementos, los cuales se constituyen en lo que es verdaderamente la comunidad educativa.

La elaboración de un Sistema de Gestión por Procesos para el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga” se justifica porque:

- Se promueve la organización de la gestión interna.
- Permite definir criterios comunes para la planeación, ejecución y evaluación de la gestión educativa.

- Logra un mejor entendimiento de las necesidades y expectativas de los padres de familia y estudiantes.
- Promueve una cultura del mejoramiento continuo y autoevaluación con base en cifras e indicadores concretos que facilita la capacidad de demostrar la eficacia de las acciones realizadas.
- Genera mayor motivación y compromiso del Talento Humano derivados de compartir una visión y un esquema de trabajo unificados.
- Permite la sistematización de las actividades y las responsabilidades necesarias para obtener un resultado deseado.
- Logra reconocimiento local y provincial

El Ministerio de Educación ha emitido algunos cambios y normas para mejorar los procesos de educación en el Ecuador, tal es así que el nuevo Reglamento de Educación concreta, norma y hace operativos los preceptos estatuidos por la LOEI. Muestra un enfoque de respeto de derechos pero también rescata la importancia del cumplimiento de deberes, rompe con los viejos paradigmas para asegurar mejores aprendizajes, establece al estudiante como el centro de la gestión del sistema educativo y contribuye a revalorizar la profesión docente.

Todos estos procesos implantados por el Ministerio de Educación buscan mejorar los bajos niveles de aprovechamiento de los estudiantes del Ecuador, por ello se ha implantado las pruebas del Senecyt donde los mejores estudiantes con alto rendimiento académico pueden acceder a becas nacionales o internacionales.

Esta investigación será de gran ayuda para que el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga” logre mejorar el nivel de educación que oferta a sus estudiantes, como lo establece el Plan Decenal de Educación aprobado en consulta popular del 2006, el cual incluye en una de sus políticas el mejoramiento de la calidad de educación.

El diseño de un modelo de gestión por procesos para el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, responderá al afán de contar con una herramienta de gestión operativa, que permita el desarrollo de las actividades institucionales, en forma ordenada y sistemática, así como también cumplir con los estándares de gestión requeridos por el Ministerio de educación.

Es importante destacar que el Ministerio de Educación en el Ecuador ha iniciado un proceso sobre la base del esquema de modernización, encaminado al mejoramiento de la gestión y al desarrollo profesional de sus servidores. El objetivo principal del Nuevo Modelo de Gestión Educativa es renovar procesos y automatizar procedimientos para mejorar la atención al público. Para esto, el modelo pretende alcanzar una alta desconcentración de la gestión educativa, lo cual significa que los trámites ya no se realizarán en la planta central Quito, sino que los usuarios podrán realizarlos en lugares cercanos a su domicilio. El Nuevo Modelo de Gestión divide el territorio nacional en zonas, distritos y circuitos, para facilitar la obtención de servicios educativos en lugares centrales y cercanos a la ciudadanía, brindando mayor eficiencia, rapidez y cobertura.

Mediante la ejecución de este Nuevo Modelo de Gestión Educativa, en las 10 zonas se implementarán alrededor de 140 direcciones distritales a nivel nacional para atención a la ciudadanía, y 1 200 circuitos educativos, aproximadamente, con los cuales se garantizará, a futuro, una oferta completa de servicios educativos.

Cada circuito educativo ofertará Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato, además de Educación para Adultos. También contarán con centros de informática para los estudiantes y la comunidad, y centros de Educación Especial.

La implementación del Nuevo Modelo de Gestión Educativa contempla la construcción o

adecuación de infraestructura en cada sede administrativa, así como la dotación de equipamiento. El colegio Técnico Quilanga pertenecerá al Distrito N° 6 Gonzanamá.

## **OBJETIVOS:**

### **Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios educativos que ofrece el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”.

### **Objetivos Específicos**

- ❖ Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión de procesos en el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”.
- ❖ Realizar un diagnóstico de la situación actual del colegio con el propósito de establecer las causas que estarían disminuyendo la calidad de los servicios educativos que ofrece el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”.
- ❖ Elaborar una propuesta de mejora en la calidad de servicios educativos que presta el colegio, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con las metas del Plan Nacional del Buen Vivir

## **ALCANCES Y LIMITACIONES**

El presente trabajo analizará los procesos que se desarrollan en colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, del cantón Quilanga 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.

## **CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de la presente tesis, en primera instancia procedí a la búsqueda de información bibliográfica, que sustente el trabajo de Gestión por Procesos que se realizará en el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, este marco teórico respaldó y orientó la propuesta.

Se realizó luego un diagnóstico de la situación actual del colegio Técnico “Quilanga”, con el objetivo de establecer las causas que disminuyen la calidad del servicio educativo que oferta esta institución, para este diagnóstico se mantuvo una entrevista con el Rector del plantel, quien me proporcionó el documento de Autoevaluación Institucional, que se realizó en colegio en el año 2012, en este documento consta la realidad interna del establecimiento, los procesos internos que se llevan a cabo en el plantel y cuál ha sido la causa para que no trabajen correctamente.

Así mismo mantuve conversaciones con el señor Supervisor del plantel con la finalidad de obtener información acerca de los principales procesos que se llevan a cabo en las instituciones educativas.

Cabe destacar que el proceso de autoevaluación se realizó, con la participación activa de docentes, padres de familia y representantes de estudiantes del Colegio, los cuales colaboraron en los talleres de reflexión y análisis, por medio de encuestas y en la socialización del informe final.

De acuerdo al documento de Autoevaluación Institucional en lo que se refiere a los procesos internos de la institución educativa el colegio tiene un promedio general de: medianamente aceptable, siendo el área más crítica la gestión pedagógica curricular con una calificación: con dificultad.

**Tabla 1.4: Matriz de valoración de resultados de los procesos internos del Colegio.**

1	2	3	4	5	6	7	8
N	Procesos de Gestión	Nº Ítem	Valor Máximo	Valor Promedio Obtenido	Porcentaje	Equivalencia	Observación
1	Estilo de Gestión	5	25	14	56	Medianamente Aceptable	Necesitamos mejorar en un verdadero trabajo en equipo.
2	Gestión Pedagógica Curricular	15	75	29	38.6	Con dificultad	Falta trabajar mucho en el seguimiento a la planificación docente
3	Gestión Administrativa de recursos y Talentos Humanos	21	105	64	70.0	Aceptable	Existen buenas prácticas de gestión administrativa, pero debemos mejorarlas.
4	Gestión de Convivencia escolar y de formación para la ciudadanía	9	45	28	62.2	Aceptable	La convivencia entre los actores de la comunidad educativa es buena, pero siempre habrá más por hacer.
5	Gestión con la comunidad	5	25	14	56	Medianamente Aceptable	Existen deficiencias en la relación del colegio con la comunidad, por lo que se necesita trabajar más en este aspecto.
	<b>Promedio General</b>	<b>55</b>	<b>275</b>	<b>149</b>	<b>56.6</b>	<b>Medianamente Aceptable</b>	<b>A nivel general debemos mejorar los procesos internos de nuestra Institución, para elevar la calidad de nuestro servicio educativo.</b>

Elaborado por: Tatiana Ochoa

fuentes: Colegio Técnico Agropecuario Quilanga

De acuerdo a la matriz anterior los procesos internos que se llevan a cabo en el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga” son:

- PROCESO I. ESTILO DE GESTIÓN**
- Trabajo en Equipo
  - Elaboración y conducción del Proyecto Educativo Institucional (PEI)
  - Elaboración y conducción del Plan de Transformación Institucional (PTI)

- PROCESO II. GESTIÓN PEDAGÓGICA**
- Planificación de la enseñanza
  - Ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje. Acción del docente
  - Ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje. Seguimiento a la acción del docente
  - Evaluación de los estudiantes

- PROCESO III. GESTIÓN ADMINISTRATIVA (RECURSOS Y TALENTO HUMANO)**
- Gestión de Recursos Físicos
  - Gestión de Recursos Temporales
  - Gestión de otros Recursos
  - Gestión del Talento Humano

- PROCESO IV. GESTIÓN DE CONVIVENCIA ESCOLAR Y DE FORMACIÓN PARA LA CIUDADANÍA**
- Convivencia Escolar
  - Ciudadanía e Identidad Formación Integral para la vida

- PROCESO V. GESTIÓN DE RELACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO CON LA COMUNIDAD.**
- Vinculación con la comunidad y promoción del establecimiento.

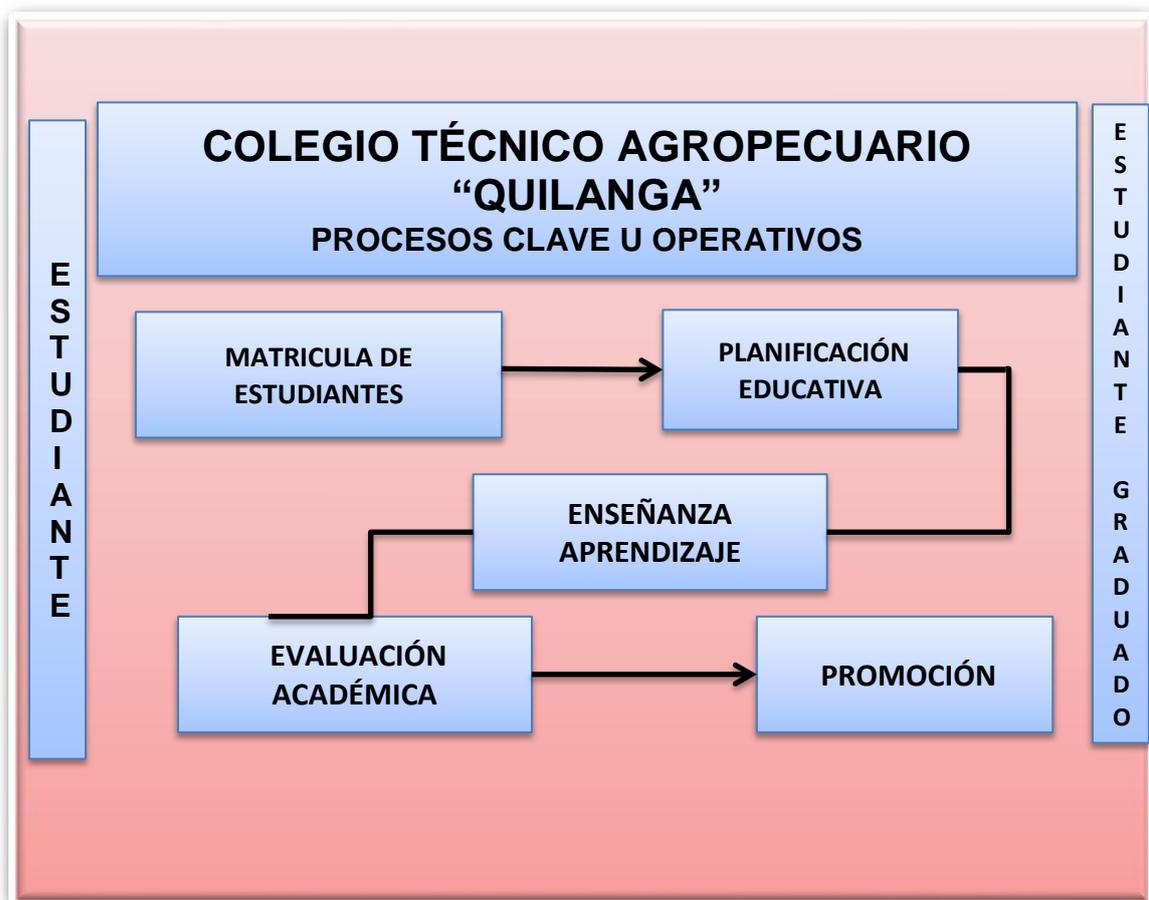
Teniendo como base la Autoevaluación Institucional y considerando la misión del colegio, procedí a entrevistar al Consejo Ejecutivo del plantel; con la finalidad de que a través de la lluvia de ideas me ayuden a identificar los procesos claves u operativos que se llevan a cabo en el plantel y que inciden directamente en la calidad de educación. Los procesos identificados fueron los siguientes:

- ❖ Proceso de Admisión de estudiantes
- ❖ Procesos de Planificación Educativa

- ❖ Proceso de Enseñanza Aprendizaje
- ❖ Proceso de Evaluación Académica
- ❖ Proceso de Promoción

El colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, no tiene mapeado sus procesos; sin embargo con la información recabada de las autoridades entrevistadas, procedí a realizar el siguiente mapa, el mismo que servirá para desarrollar el capítulo V de esta tesis.

**Gráfico 1.1: Mapa de los Procesos Claves u Operativos del colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”**



Elaboración: Tatiana Ochoa

Fuente: Colegio Quilanga

Estos procesos identificados están tomados en cuenta desde que el estudiante entra al colegio y finalmente egresa del centro educativo.

Con el diagnóstico, identificación y descripción de los principales procesos que se llevan a cabo en el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, procedí a realizar una propuesta de mejora en la calidad de servicios educativos que presta el colegio tal como se lo describe en el capítulo V de esta tesis. En resumen los cuatro puntos siguientes son los que sirvieron de guía para esta investigación

➤ **Identificación y secuencia de los procesos**

La identificación de los procesos se la realizó con la ayuda del señor Supervisor, el señor Rector e integrantes del Consejo Ejecutivo del plantel, para este análisis se tomó en cuenta factores como: misión de la institución, satisfacción del cliente. Con los datos obtenidos se elaboró el mapa de procesos, el mismo que se muestra en el capítulo 5 de esta tesis.

➤ **Descripción de los procesos actuales**

Para describir los procesos se contó con la ayuda de las autoridades del plantel, quienes proporcionaron la información necesaria de cómo se llevan a cabo los procesos en el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, así mismo se utilizó el nuevo Reglamento General a la Ley de Educación Orgánica. Para la descripción se utilizó la ficha de proceso y el diagrama de flujo.

La ficha de proceso es un soporte de información que recaba las características más relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

**Tabla 1.5: Formato de la ficha de Procesos**

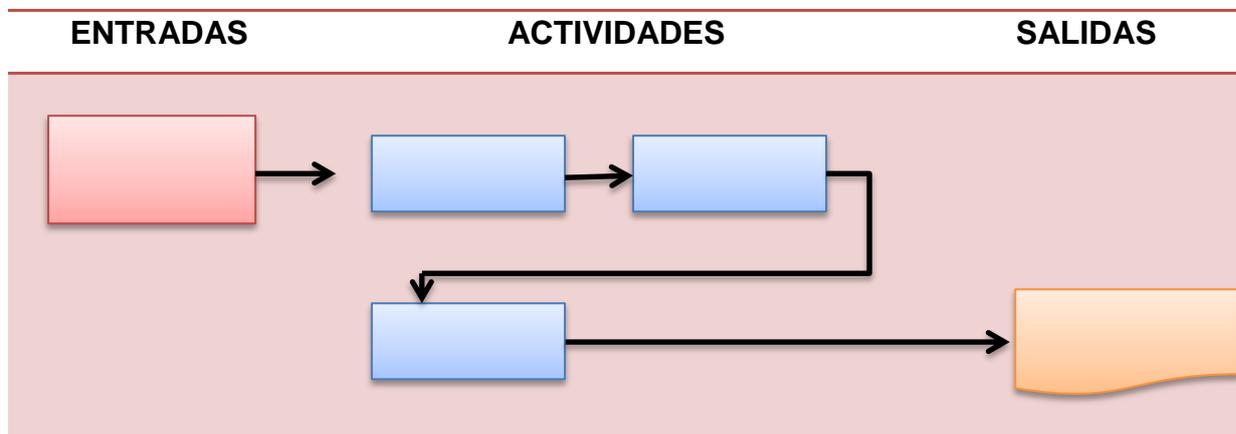
La ficha de procesos es un documento en el que se resume el proceso.

<b>Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"</b>		<b>Matrículas</b>
<b>PROCESO:</b>		<b>PROPIETARIO:</b>
<b>MISIÓN:</b>		<b>DOCUMENTACIÓN:</b>
<b>ALCANCE</b>	➤ Empieza: ➤ Incluye: ➤ Termina:	
<b>ENTRADAS:</b>		
<b>SALIDAS:</b>		
<b>PROVEEDORES:</b>		
<b>INSPECCIONES:</b>		<b>REGISTROS:</b>
<b>VARIABLES DE CONTROL.</b>		<b>INDICADORES:</b>
<b>RECURSOS:</b>		
<b>HUMANOS</b>	<b>TÉCNICOS</b>	<b>ECONÓMICOS</b>

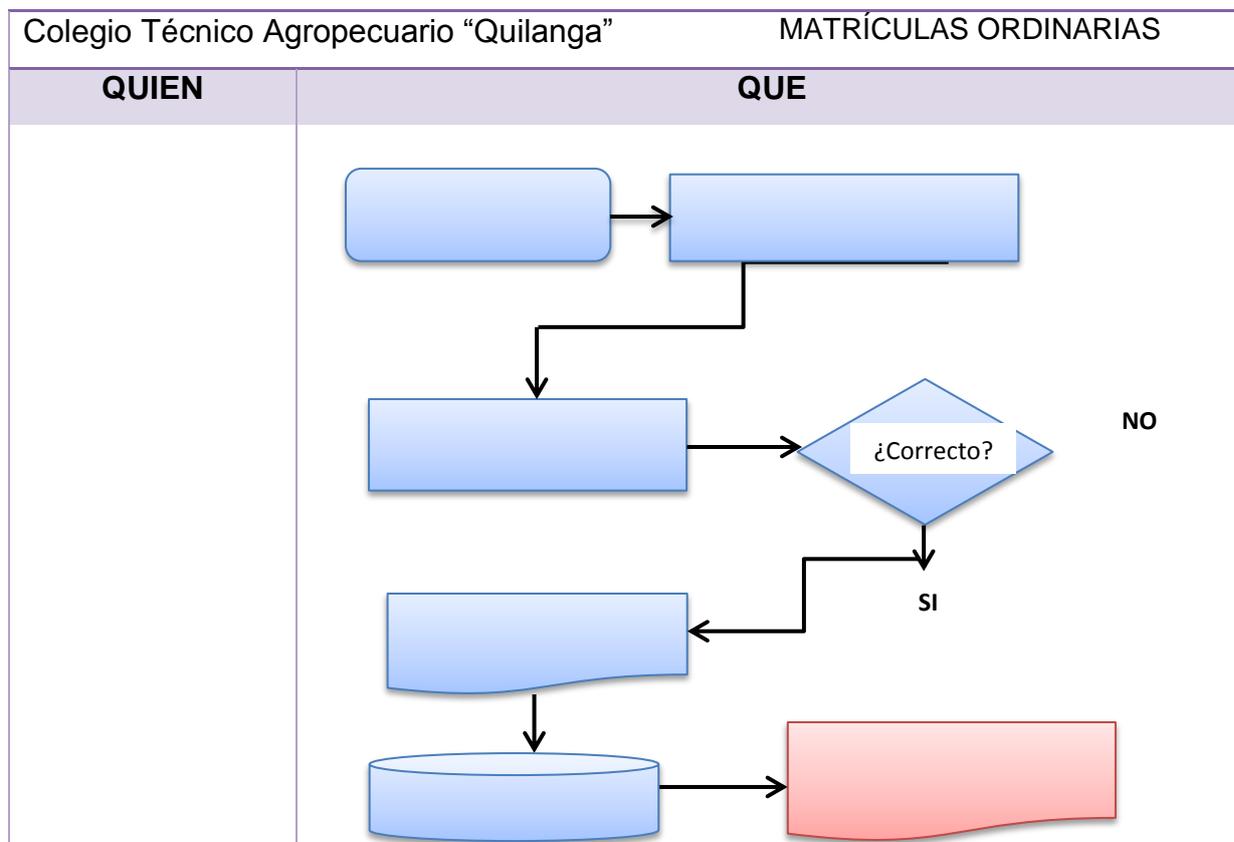
### Diagrama de proceso

En el diagrama de procesos se representa las actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. El diagrama de procesos facilita la interpretación de las actividades en su conjunto.

**Gráfico 1.2: Formato flujograma de procesos:**



**Gráfico 1.3: Formato: diagrama del proceso:**



La descripción de los procesos identificados utilizando los instrumentos adoptados se muestra con detalle en el Capítulo 5. Sección 5.2.

➤ **Seguimiento y mejora de los procesos identificados**

Conjuntamente con las autoridades del centro educativo se identificó, seleccionó y formuló los indicadores que permitirán evaluar el proceso para el mejoramiento del servicio de educación en el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga. Los pasos tomados en cuenta para la selección de los procesos fueron los siguientes:

1. Reflexionar sobre la misión del proceso
2. Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
3. Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
4. Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.
5. Formalizar los indicadores con los resultados que se desena alcanzar (objetivos)

Posteriormente se dio el seguimiento y medición de los procesos, con el fin de evaluar la capacidad y eficacia de los mismos, y obtener datos a través de mediciones objetivas que soporte la toma de decisiones; cuando no se alcancen los resultados planificados, deberán llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

➤ **Propuesta de mejora de los procesos**

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos fueron analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se obtuvo la información relevante para conocer:

1. Qué procesos no alcanzaron los resultados planificados?
2. Dónde existen oportunidades de mejora

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implicar actuar sobre las variables de control para que los procesos alcance los resultados planificados.

### **CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO**

### 3.1. GESTIÓN DE PROCESOS

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) “La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Teniendo estos una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. Por tanto, la organización está consciente de las necesidades de sus clientes y para eso trabaja a través de un sistema interrelacionado que hace posible la gestión transfuncional”.

López Rey S. (2011). Sistemas de Calidad. Implantación de diferentes sistemas en la organización (pp.39-40). Gestión Orientada a Procesos. Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse proceso.

Para que las organizaciones funcionen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La sistemática de aplicación es la siguiente:

- ❖ Identificar las actividades necesarias para lograr el resultado deseado.
- ❖ Establecer responsabilidades e instrucciones claras, para la gestión de las actividades clave.
- ❖ Analizar y medir la capacidad de dichas actividades clave
- ❖ Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización
- ❖ Centrarse en factores tales como recursos a emplear, los métodos y los materiales, que mejorarán las actividades clave de la organización.
- ❖ Evaluar los riesgos de las actividades sobre los clientes, suministradores y otros grupos de interés, así como todo tipo de consecuencias o impactos que puedan acarrear.

### **Sus beneficios son:**

- ❖ Posibilidad de reducción de los costes y los tiempos, mediante una utilización efectiva de los recursos de la organización.
- ❖ Mejora de los resultados y de su consistencia y predictibilidad
- ❖ Posibilidad de que las oportunidades de mejora están centradas y priorizadas.

La “gestión por procesos” permite observar el modo en que se ejecutan ordenadamente las tareas siguiendo los pasos de la generación de valor del producto o servicio prestado al destinatario, superando las fronteras funcionales y departamentales. Los procesos muestran las relaciones internas usuario-proveedor que llevan de forma progresiva a la realización del producto o a la prestación del servicio.

### **Qué es un proceso.**

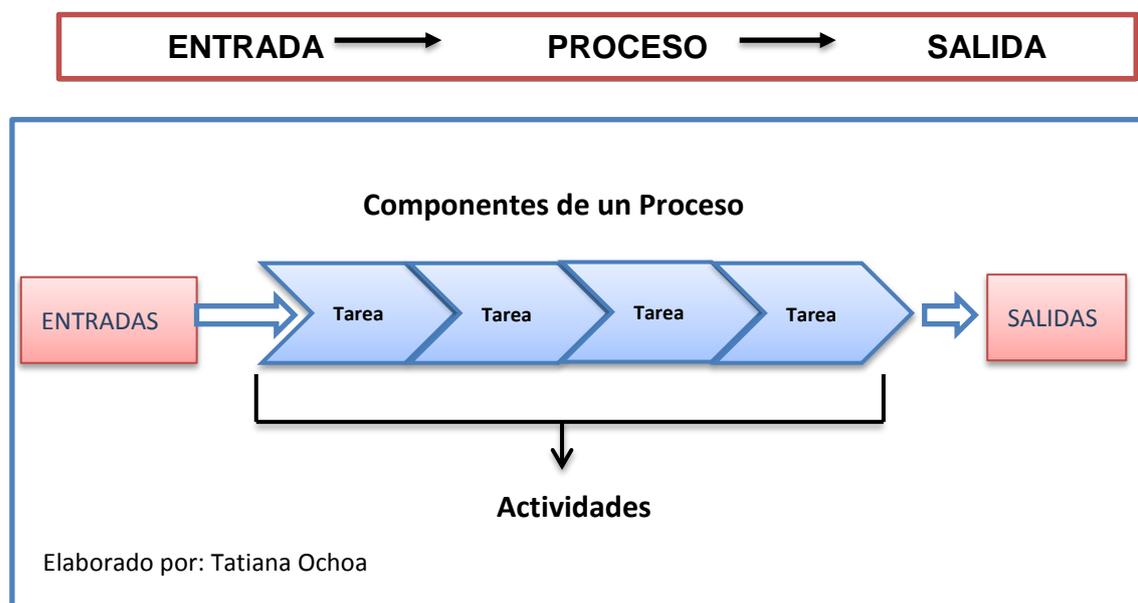
Un “*proceso*” consiste en una serie de acciones o actividades que tienen un orden o secuencia determinados y donde se ha definido una situación inicial de partida y la situación o estado final al que se pretende llegar.

Según BELTRÁN, S., CARMONA, C. CARRASCO, P., RIVAS, Z., Y TEJEDOR, P. Guía Para una Gestión basada en Procesos. Se puede definir también un proceso como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos que se utilizan (Recursos amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen (Entradas al proceso).

La ISO 9000: 2000 define como “Un proceso: toda aquella actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”.

El proceso tiene capacidad para transformar unas entradas en salidas.

Gráfico 1.4: Componentes de un Proceso



**Entradas.** Las entradas lo constituyen todo lo que necesita el proceso para empezar a funcionar, ya sea capital, personas, materiales e información necesaria para el inicio de todo proceso. Los elementos de entrada de los procesos pueden ser también resultados de otros procesos.

**Actividad.** Conjunto de tareas interrelacionadas y orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor aportado por cada una de las tareas que componen la actividad.

**Tarea.** Acción o toma de decisión caracterizada por entrada y salida específica que añade valor. **Salidas:** Conjunto de materiales, personas, capital e información con valor añadido resultante del proceso.

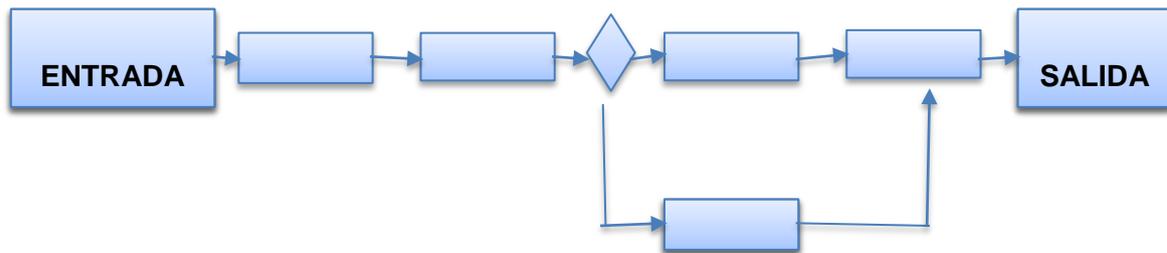
**Salida.** Es el Producto o Servicio destinado al cliente interno o externo. O también podríamos decir que es el conjunto de productos o resultados que el sistema produce. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

El proceso está constituido por actividades internas que de forma coordinada logran un valor apreciado por el destinatario del mismo.

Las actividades internas de cualquier proceso las realizan personas, grupos o departamentos de la organización.

Esta secuencia de actividades se pueden esquematizarse mediante un Diagrama de Flujo.

**Gráfico 1.5: Formato diagrama de flujo**



Son los destinatarios del proceso, internos o externos a la organización, los que en función de sus expectativas con relación al mismo juzgarán la validez de lo que el proceso les hace llegar.

El proceso consume o utiliza recursos que pueden ser, entre otros, materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas y herramientas.

### **Características esenciales de todo proceso.**

Según BELTRÁN, S., CARMONA, C. CARRASCO, P., RIVAS, Z., Y TEJEDOR, P. Guía Para una Gestión basada en Procesos.

### **Variabilidad del proceso.**

Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas, que a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo expresados a través de mediciones concretas. La variabilidad repercute en el destinatario del proceso, quien puede quedar más o menos satisfecho con lo que recibe del proceso.

### **Repetitividad del proceso como clave para su mejora.**

Los procesos se crean para producir un resultado y repetir ese resultado. Esta característica de repetitividad permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo:

A más repeticiones más experiencia

Merece la pena invertir tiempo en mejorar el proceso, ya que los resultados se van a multiplicar por el N° de veces que se repite el proceso.

### **Cómo se describe un proceso.**

Según BELTRÁN, S., CARMONA, C. CARRASCO, P., RIVAS, Z., Y TEJEDOR, P. Guía Para una Gestión basada en Procesos.

Para gestionar y mejorar un proceso es necesario en primer lugar, describirlo adecuadamente.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

La descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

Los elementos que van a permitir describir el proceso son:

1. Salida y flujo de salida del proceso
2. Destinatarios del flujo de salida
3. Los intervinientes del proceso
4. Secuencia de actividades del proceso
5. Recursos

## 6. Indicadores

### 3.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

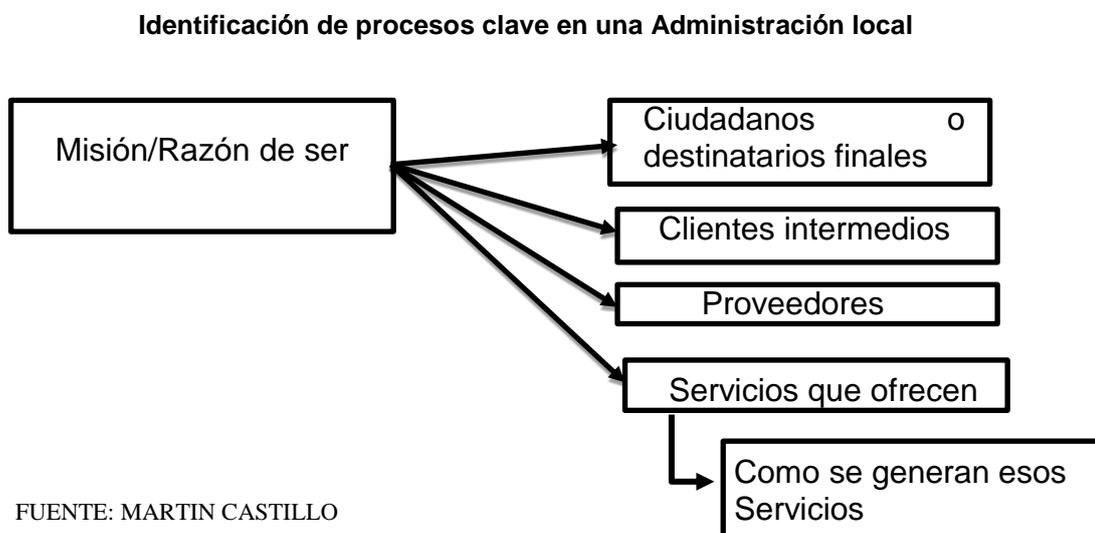
No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal. Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Clave u Operativos, de soporte o apoyo y Estratégicos.

#### **Procesos Clave u Operativos.**

Son aquellos que constituyen la razón de ser de la organización, y que por tanto, facilitan la consecución de la misión, permitiendo el desarrollo de la planificación y estrategia de la organización. Dichos procesos se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano, aportándole valor o incidiendo directamente en su satisfacción.

**Gráfico 1.6: Identificación de procesos clave en una Administración local**



FUENTE: MARTIN CASTILLO

La misión de la empresa puede determinarse apoyándose en las siguientes reflexiones:

¿Qué es la organización?

¿Cuál es la razón de ser de la organización?

¿En qué área presta servicio?

¿Qué servicios ofrece a los ciudadanos?

¿Quiénes son sus destinatarios (ciudadanos, clientes internos)?

¿A qué población se dirige?

¿Cómo genera la organización los servicios que ofrece?

¿Cuál es la cadena de valor de la organización?

¿Qué valores tiene nuestra organización?

Los procesos claves en instituciones educativas tienen por finalidad proporcionar servicios a los clientes externos del centro educativo. Son aquellos procesos mediante los cuales los alumnos, padres de familia, etc, configuran su percepción sobre nuestro centro educativo, son los procesos mediante los cuales el centro se relaciona con el exterior.

### **Procesos de soporte o apoyo.**

Son aquellos procesos que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, y generan valor añadido al cliente interno. Estos procesos dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Este tipo de procesos son llamados también “de gestión” son procesos responsables de organizar, proveer y coordinar los recursos que el centro necesita para desarrollar su actividad educativa. Básicamente se identifican cuatro grandes grupos de recursos: personas, instalaciones, financiación y documentación.

### **Procesos estratégicos.**

Son aquellos procesos que relacionan a la organización con su entorno y definen sus políticas y estrategias, alineadas con su misión, visión y valores, marcando las directrices y límites de actuación para el resto de los procesos. Son de carácter global y atraviesan transversalmente toda la organización y que están relacionados con la organización, administración, dirección y planificación estratégica, así como con la mejora continua.

La visión de la organización son las expectativas de ésta en un determinado período de tiempo, es decir, dónde quiere estar la organización en un plazo de tiempo establecido. Para ello, debe dar respuesta a cómo la organización desea ser y quiere ser percibida en el futuro. En este sentido los planes y proyectos de la organización suelen ser de mucha importancia para entender la visión.

Por su parte, los valores de la organización son el conjunto de normas, valores, actitudes y creencias compartidas por todas las personas que la integran, que fundamentan sus actuaciones y la adscripción e integración de las personas que la componen y que se utilizan para comprender y actuar sobre las realidades internas, y externas, de ésta. Los valores compartidos determinarán la personalidad de la organización, con un claro reflejo en el comportamiento de las personas y en el funcionamiento de ésta en su conjunto.

De forma general suelen incluirse, entre otros los siguientes:

**Organización.** Comprende la definición de la estructura organizativa, las interrelaciones, asignación de funciones y responsabilidades, diseño de puestos de trabajo, etc.

**Dirección estratégica.** Que integra desde la definición de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos, hasta el resto de elementos en el proceso de planificación y dirección estratégica de la organización.

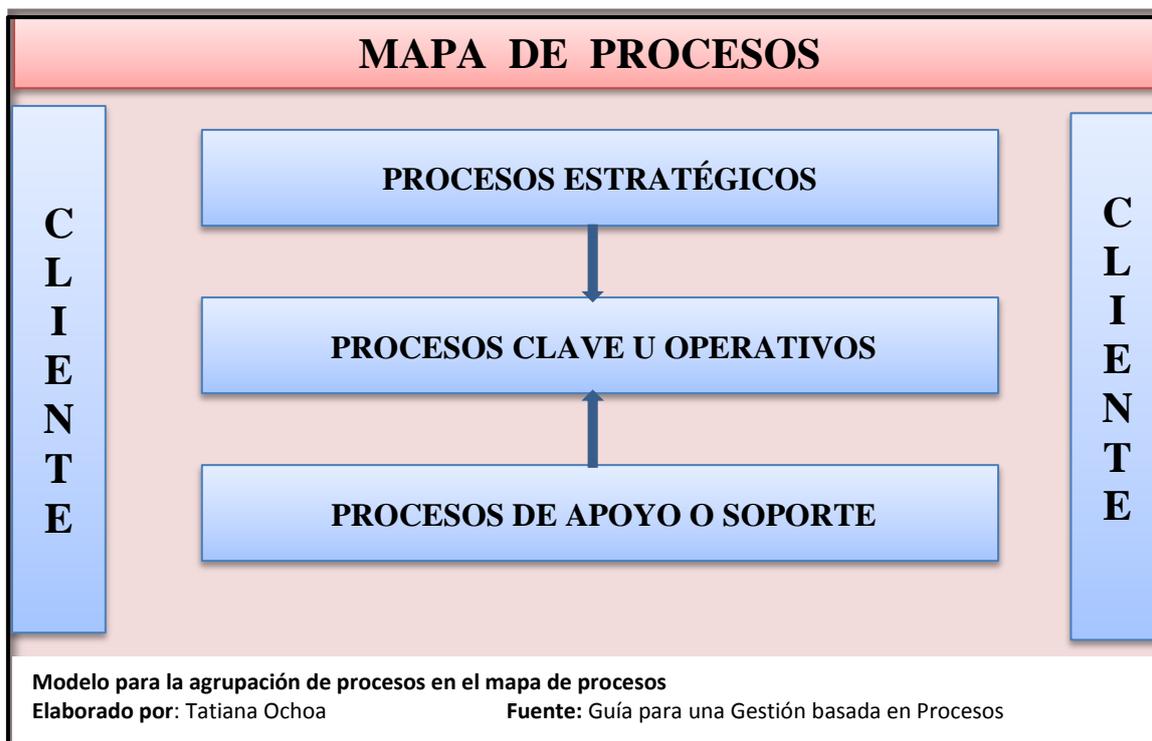
**Planificación Operativa.** En este caso, incluye la definición y el diseño de las diferentes actividades, tareas, etc. precisas para el desarrollo de las distintas funciones (definición del sistema de recursos humanos, fijación y seguimiento de objetivos de las distintas unidades, etc.)

**Mejora Continua.** Considera las diferentes actuaciones de la organización en el marco del proceso de mejora continua de la calidad del servicio, tales como las auditorías y evaluaciones, la normalización de procesos, la planificación y ejecución de mejoras, etc.

### **El mapa de procesos.**

Arias A, El mapa de procesos es el que nos permite tener una visión global de la organización, ya que expresa gráficamente la relación entre la organización y las partes interesadas, y permite obtener una primera idea sobre las operaciones, las funciones y los procesos que se desarrollan en la misma. Los mapas de procesos deben representar, además las relaciones e interrelaciones dentro de la organización, y las de ésta con los clientes externos, los proveedores y las partes interesadas.

Gráfico 1.7: Modelo para la agrupación de procesos.



A continuación se muestran algunas ventajas del Enfoque por Procesos (Vialog Group Communications, 2004, Anónimo: Conocer al cliente y llegar a su mente, Colectivo de autores del CETDIR, 2004).

- + Da a la organización un enfoque al cliente.
- + Es un medio para efectuar grandes cambios radicales.
- + Ayuda a la gestión de interrelaciones
- + Da una visión de sistema.
- + Permite tomar mejores decisiones.
- + Menores costos y ciclos de tiempo más cortos mediante el uso efectivo de los recursos.
- + Mejora consistente y resultados predecibles.
- + El enfoque adecuado y prioritario, mejora las oportunidades.
- + Adecuado tanto para la gestión operativa como la estratégica
- + Promueve la gestión de las interrelaciones y las enmarca en el tiempo para acortar los plazos de entrega
- + Muestra los vínculos causa- efecto entre actividades y las coloca en relación con los objetivos globales y con las necesidades de los clientes.

- ✚ Se preocupa tanto por los costos como por el valor. Identifica los procesos relacionados con los factores clave de éxito que proporcionan competencias distintivas, poniéndolos en relación con el valor agregado percibido por los clientes.

### **3.3. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

#### **El enfoque basado en procesos como principio de gestión.**

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, y así se recoge tanto en la familia ISO 9000 como en el modelo EFQM.

#### **El principio de “enfoque basado en procesos” en la familia ISO 9000 del 2000.**

La actual familia de normas ISO 9000 del año 2000 para los “Sistemas de Gestión de la Calidad” ha permitido introducir unos cambios trascendentales en dichos sistemas en comparación con la anterior versión de 1994. La mayor evidencia de esto es precisamente el hecho de que esta familia de normas se sustenta en ocho Principios de Gestión de la Calidad, que no estaban recogidos en la anterior versión.

Estos Principios de Gestión de la Calidad se encuentran descritos en la norma ISO 9000:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario”, de manera que constituyen una referencia básica necesaria para el entendimiento y la implantación adecuada de los requisitos de la ISO 9001 o las directrices de la ISO 9004.

Esto pone de relieve la importancia de considerar estos principios como pilares básicos a tener en cuenta si se quieren implantar sistemas o modelos de gestión orientados a obtener

buenos resultados empresariales de manera eficaz y eficiente, en términos de satisfacción de los diferentes grupos de interés, según proceda (ISO 9001 o ISO 9004).

### **Principios de Gestión de la Calidad ISO 9000:2000.**

**Enfoque al cliente.** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

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

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

**Enfoque basado en procesos.** Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

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

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

**Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

**Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Se podría afirmar que no es conveniente abordar la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad sin previamente haber analizado y entendido estos principios.

De entre estos Principios de Gestión de la Calidad, uno de los que implican mayores cambios respecto a la clásica “configuración” de los sistemas de aseguramiento de la calidad (según la versión ISO 9000 de 1994) es precisamente el principio de **“enfoque basado en procesos”**. Este principio sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.

Para comprender este principio es necesario conocer qué se entiende por proceso. Según la norma ISO 9000:2000 un **proceso** es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

**Proceso:** “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”  
**ISO 9000:2000**



El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre “áreas de resultados” (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Al poder ejercer un control continuo sobre los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema de procesos (incluyendo su combinación e interacción) se pueden conocer los resultados que obtienen cada uno de los procesos y cómo los mismos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. A raíz del análisis de los resultados de los procesos (y sus tendencias) se permite, además, centrar y priorizar las oportunidades de mejora.

## **El principio de “enfoque basado en procesos” en el modelo EFQM.**

La importancia del enfoque basado en procesos se hace también evidente a través de los fundamentos del modelo EFQM de Excelencia Empresarial.

De forma similar a como ocurre con la familia ISO 9000, el modelo EFQM reconoce que existen ciertos conceptos fundamentales que constituyen la base del mismo. La relación de fundamentos de gestión que contempla este modelo no obedece a ningún orden en particular ni trata de ser exhaustiva, ya que los mismos pueden cambiar con el paso del tiempo a medida que se desarrollen y mejoren las organizaciones excelentes.

### **Conceptos fundamentales de la Excelencia según el modelo EFQM.**

-  Orientación hacia los resultados
-  Orientación al cliente
-  Liderazgo y constancia en los objetivos
-  Gestión por procesos y hechos
-  Desarrollo e implicación de las personas
-  Aprendizaje, innovación y Mejora continua
-  Desarrollo de Alianzas
-  Responsabilidad Social

Entre todos ellos, cabe destacar el fundamento o principio de “gestión por procesos y hechos”. Según este modelo la gestión por procesos y hechos permite a las organizaciones “actuar de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos los grupos de interés”.

**Proceso:** “secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones”.

**Modelo EFQM**

El principio de “gestión por procesos y hechos” redonda en las ideas y conceptos introducidos anteriormente con ocasión del análisis realizado para el principio de enfoque basado en procesos en la ISO 9000.

### **El enfoque basado en procesos en la norma ISO 9001:2000.**

Como primer paso para plantear la manera de abordar el enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión de Calidad, conviene hacer una reflexión acerca de cómo la norma ISO 9001:2000 establece las estructuras para llevarlo a cabo.

La propia norma ISO 9001:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”, establece, dentro de su apartado de introducción, la promoción de la adopción de un enfoque basado en proceso en un Sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Según esta norma, cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

Comprender y cumplir con los requisitos.

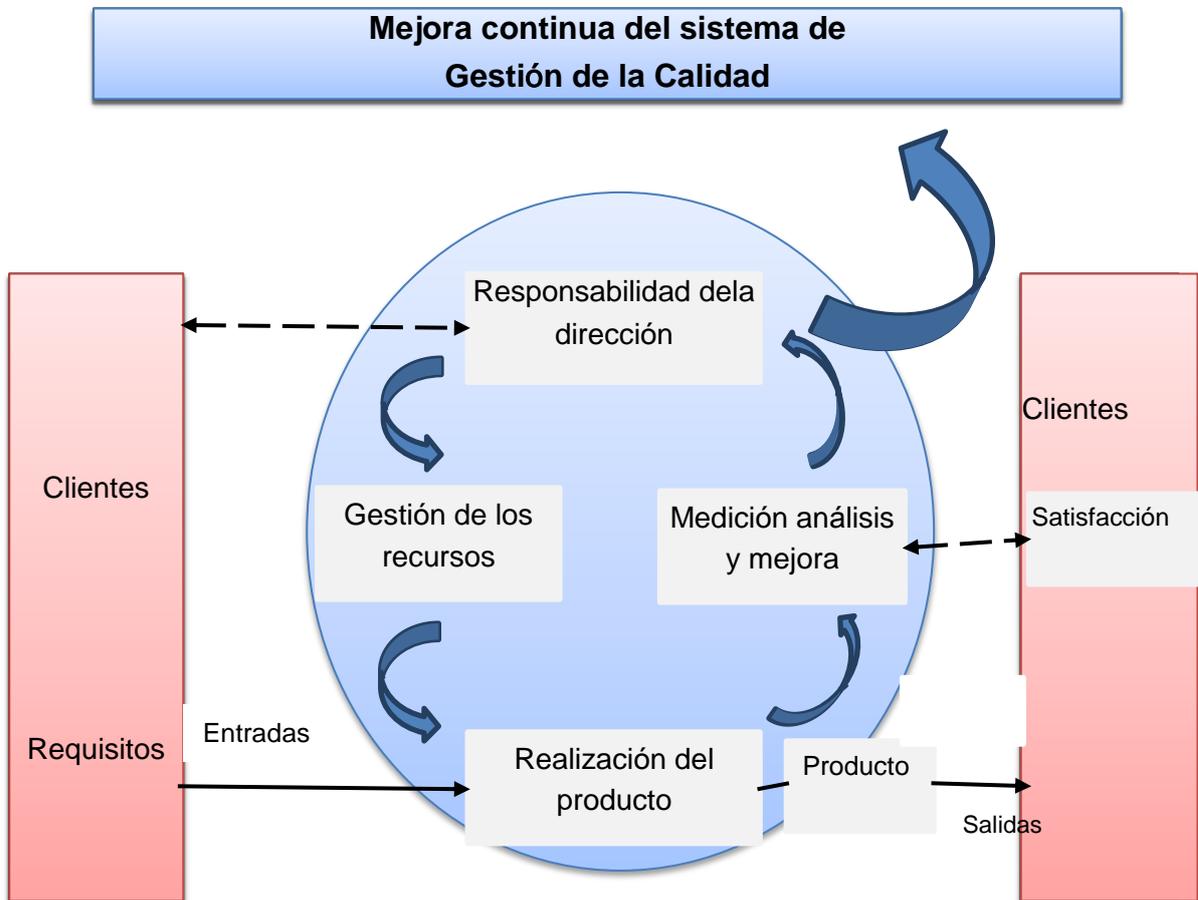
Considerar los procesos en términos que aporten valor.

Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.

Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas

El énfasis del enfoque basado en procesos por estos aspectos sirve de punto de partida para justificar la estructura de la propia norma y para trasladar este enfoque a los requisitos de manera particular. De hecho, la trascendencia del enfoque basado en procesos en la norma es tan evidente que los propios contenidos se estructuran con este enfoque, lo que permite a su vez concebir y entender los requisitos de la norma vinculados entre sí.

**Gráfico 1.8: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos (según ISO 9001:2000)**



Elaborado por: Tatiana Ochoa

### 3.4. HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA GESTIÓN POR PROCESOS

**José Antonio Pérez Fernández de Velasco GESTIÓN POR PROCESOS**

**Herramientas para la medición y el seguimiento de los procesos.**

Sin unas buenas herramientas y sistemática para la medición, una empresa no obtendrá la eficacia del sistema de gestión enfocado al proceso.

**Auditoría interna.** Se trata de un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaración de hechos, información) y

evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia).

Al ser la auditoría interna un requisito ISO 9001 ha de cumplir las siguientes condiciones:

Tener un enfoque a proceso.

Tener un enfoque a gestión.

Ser un elemento del sistema de gestión de la calidad.

**Autoevaluación.** Es un examen sistemático, estructurado y periódico de los procesos y sus resultados. Proporciona opiniones o juicios, es una herramienta del responsable del proceso. Su principal valor añadido es el compromiso con los planes de acción que su realización induce en el autoevaluador. Este valor se incrementa cuando la autoevaluación es realizada por el equipo de proceso, contribuyendo a desarrollar una cultura común.

**El cuadro de mando del proceso.** Se trata de un documento de síntesis de indicadores de funcionamiento y medidas de resultados de un proceso. El cuadro de mando ha de proporcionar información relevante para:

Enfocar la organización diciendo lo que es importante.

Facilitar el despliegue de políticas, objetivos y estrategias.

Apoyar la alineación con el entorno (escenario-clientes).

Facilitar la comprensión de la relación existente entre las medidas de funcionamiento interno y la satisfacción del cliente y los objetivos de la empresa.

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

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

### **3.5. METODOLOGÍA PARA LA MEJORA DE PROCESOS**

De acuerdo a los autores BELTRÁN, S., CARMONA, C. CARRASCO, P., RIVAS, Z., Y TEJEDOR, P. Guía Para una Gestión basada en Procesos. Indican que:

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

Qué procesos no alcanzan los resultados planificados

Dónde existen oportunidades de mejora

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

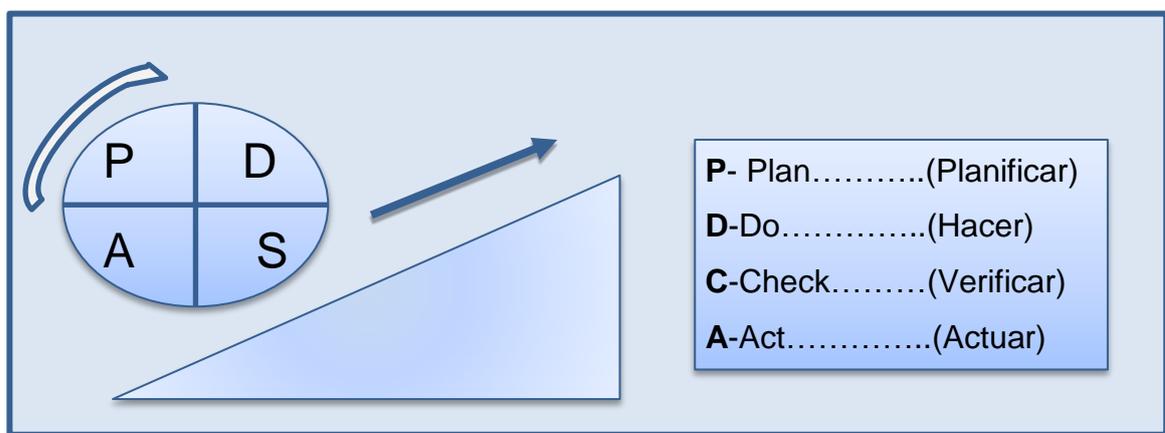
También puede ocurrir que, aun cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En cualquiera de estos casos, la necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir,

para aumentar la eficacia o eficiencia del mismo (esto es aplicable igualmente a un conjunto de procesos).

En cualquiera de estos casos, es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).

**Gráfico 1.9: ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA**



El gráfico anterior ilustra cómo aplicando el ciclo de mejora continua PDCA, la organización puede avanzar hacia niveles de eficacia y eficiencia superiores.

De acuerdo a Wikipedia, la enciclopedia libre este ciclo considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua en los procesos:

### **Plan (Planificar)**

Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener el resultado esperado. Al basar las acciones en el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar. Cuando sea posible conviene realizar pruebas a pequeña escala para probar los resultados.

Identificar proceso que se quiere mejorar.

Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.

Detallar las especificaciones de los resultados esperados

Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones

### **Do (Hacer)**

Implementar los nuevos procesos, llevar a cabo el plan. Recolectar datos para utilizar en las siguientes etapas.

### **Check (Verificar)**

Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora

Monitorear la Implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones.

### **Act (Actuar)**

Documentar el ciclo.

En base a las conclusiones del paso anterior elegir una opción:

- Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PDCA con nuevas mejoras.
- Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos
- Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos
- Ofrecer una Retro-alimentación y/o mejora en la Planificación.

Para poder aplicar los pasos o etapas en la mejora continua, una organización puede disponer de diversas herramientas, conocidas como herramientas de calidad, que permiten poner en funcionamiento este ciclo de mejora continua.

En la siguiente tabla se muestran una relación de algunas de las herramientas de la calidad más frecuentemente utilizadas, asociando dichas herramientas con la fase del ciclo PDCA donde más encaja su uso.

**Tabla: 1.6: herramientas de calidad**

	Estratificación	Hoja de Control ( o de incidencias)	Gráficos de control estadístico (CEP)	Histograma	Diagrama de Pareto	Diagrama causa-efecto I Ishikawa)	Diagrama de correlación	Diagrama de árbol	Diagrama de relaciones	Diagrama de afinidades	Diagrama de Gantt	Diagrama de PERT	Diagrama de decisiones de acción	Brainstorming	AMFEC	QFD	Diseño de experimentos (DDE)	Simplificación de diagramas de flujo	Análisis del valor	Benchmarking
P. Planificar																				
D. Hacer																				
C. Verificar																				
A. Actuar																				
<b>Las 7 herramientas clásicas</b>																				

**Fuente: Guía para una gestión basada en procesos**

Como se puede observar en la tabla muchas de las herramientas de la calidad se emplean preferentemente en la fase de planificación (P). Esto se debe a que en dicha fase es necesario tener mucha información para poder identificar el problema que se quiere resolver o mejorar, analizar las causas, proponer las acciones y planificar las mismas.

Los pasos que la ISO propone para establecer en la empresa este enfoque orientado a los procesos son los siguientes:

### **Identificación de los procesos de la organización.**

Defina el propósito de la organización

Defina las políticas y objetivos de la organización

Determine los procesos en la organización

Establezca la secuencia de los procesos

Defina los dueños de los procesos.

### **Planificación de los procesos.**

Defina las actividades dentro del proceso

Defina los requisitos de seguimiento y medición

Defina los recursos necesarios para la operación de cada proceso

Verifique el proceso respecto a sus objetivos planificados (que sean coherentes con la organización)

### **Implementación y medición de los procesos.**

Comunicación al personal

Formación y capacitación

Gestión al cambio

Revisión y participación de la dirección

### **Análisis del proceso.**

Recopilación de información de cada proceso

Medición del desempeño de los procesos

Identificación de oportunidades de mejora

Informes del desempeño a la dirección

### **Acción correctiva y mejora del proceso.**

Identificación de causas raíz

Aplicación de acciones correctivas y preventivas

Diseño e implementación de mejoras

### **3.6. INDICADORES DE GESTIÓN**

#### **Definición de Indicador.**

Un indicador es un soporte de información, por lo general expresado en forma numérica, que representa una magnitud de manera que a través del análisis del mismo, permite la toma de decisiones sobre determinadas variables de control.

Los indicadores son importantes porque permiten evaluar y controlar el proceso.

Los indicadores son mediciones de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de un determinado procesos.

Los Indicadores de Gestión sirven como herramienta a los dueños de ese proceso para el mejoramiento continuo de la calidad en la toma de decisiones, lo cual se traduce en una mejor calidad del producto o del servicio resultado de este proceso.

#### **Características y requisitos de los indicadores.**

Para que un indicador se pueda considerar adecuado deberá cumplir con los siguientes requisitos:

**Relevancia:** Mide aspectos importantes de los procesos.

**Agilidad:** Permite la transmisión rápida de la información.

**Flexibilidad:** Su información es adaptable a cualquier usuario.

**Fiabilidad:** Se basa en información objetiva y fiable.

**Reproductibilidad:** Debe ser capaz de mostrar la misma información siempre.

**Comparabilidad:** Posibilita hacer comparaciones con otras organizaciones.

**Representatividad:** Debe identificarse con lo que desea medir.

**Sensibilidad:** Debe captar cualquier cambio de la variable que mide y evidenciarlo.

**Rentabilidad:** Debe justificar y compensar los esfuerzos que implica su implementación

**Relatividad en el tiempo:** Debe ser comparable con el tiempo.

### **Características y requisitos de los Indicadores.**

- a) Estar basados en evidencias científicas
- b) Ser priorizados por su influencia en los resultados.
- c) Ser capaces de integrarse con sistemas de información de la empresa.
- d) Establecerse entre el responsable y su superior.

Para realizar las comparaciones, se debe disponer de patrones de referencia como:

**Normas.** Son las reglas a las que se debe ajustar la gestión del proceso para ser considerado de calidad. Es lo que se debe hacer. Ejemplos Normas ISO, Modelo EFQM.

**Estándar.** Es el grado de cumplimiento exigible a un proceso, se fija antes de realizar la evaluación. Es un punto de comparación.

### **Pasos generales para el establecimiento de indicadores.**

Reflexionar sobre la misión y objeto del proceso

Determinar la información que se espera obtener y las magnitudes que se van a medir.

Determina y formular los indicadores representativos de las magnitudes a medir.

Establecer los resultados que se desean alcanzar para indicador definido. (Metas)

Formalizar los indicadores (documentar el procedimiento de cómo obtenerlo, medirlo y presentarlo)

## **Seguimiento mediante indicadores.**

El seguimiento y medición de los procesos permite conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos:

Los dos componentes básicos para un seguimiento son los siguientes:

- a) Identificación, selección o construcción de los indicadores
- b) Definición de un Plan de seguimiento (incluyendo tiempos y métodos)

Entre las preguntas básicas para medir un proceso tenemos:

- a) ¿Cómo se si el proceso es eficaz una vez identificado y documentado?
- b) ¿Cuáles son los resultados planificados para este proceso?
- c) ¿Cómo se si el proceso alcanza los resultados que espero?

La finalidad de un indicador es conocer la capacidad, eficacia y eficiencia de un proceso.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Capacidad: Amplitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto.

## **Consideraciones al establecer indicadores del Proceso.**

Un proceso puede contener más de un indicador

Se debe cuidar de contar con los indicadores claves y representativos.

Para establecer un indicador la empresa debe considerar que estos logren la eficacia y la eficiencia del proceso.

Hay que tratar de equilibrar los costos de llevar un indicador y su importancia.

## **Indicadores de Gestión.**

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

### **Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión.**

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- ❖ Comunicar las metas.
- ❖ Identificar problemas y oportunidades.
- ❖ Diagnosticar problemas.
- ❖ Entender procesos.
- ❖ Definir responsabilidades.
- ❖ Mejorar el control de la empresa.
- ❖ Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- ❖ Medir comportamientos.
- ❖ Facilitar la delegación en las personas.
- ❖ Integrar la compensación con la actuación.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

### **¿Qué debo esperar de un sistema de indicadores?**

Que se convierta en un sistema de alertas tempranas "Pre-alarmas"

Que determine las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo.

Que establezca la relación entre el valor agregado y el costo laboral para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano.

Que relacione la productividad del capital humano, la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar equilibrio.

Que facilite la toma de decisiones, que permita construir conocimiento, que oriente a las personas, que alimente las políticas, que permita operar procesos productivo

### **3.7. INTRODUCCIÓN AL MEJORAMIENTO CONTINUO**

Al concepto mejoramiento continuo se le ha dado gran variedad de definiciones durante su desarrollo; sin embargo, todas ellas contienen la esencia, expresada con diferentes palabras.

Según la ISO 9000-2006. Mejora Continua es la actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

De acuerdo a James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Cada vez más se incrementa su difusión y aplicación en las empresas que quieren alcanzar un nivel competitivo más alto y, por lo mismo, surgen nuevos tratados de estudios con base en la experiencia obtenida. A la vez, más empresarios se interesan por conocer sobre el MEJORAMIENTO CONTINUO, dado el beneficio que por teoría se obtiene.

La mejora continua es la búsqueda permanente de mejoras. Al aplicarlo al sector empresarial, podríamos decir que es el proceso sostenido de mejoras, aplicadas a las diferentes dependencias de una empresa, buscando su mejor productividad y competitividad.

El Mejoramiento Continuo, por tanto, se relaciona directamente con la calidad; o sea, que las mejoras obtenidas deben estar enfocadas directamente a elevar la calidad del producto-servicio.

Unido a la calidad, el concepto de Mejoramiento Continuo se apoya en la disminución de desperdicios, que en conjunto genera reducción de costos, y, de este modo, se refleja en la productividad de la compañía.

Para obtener productos de calidad y al costo esperado, es indispensable que toda la organización esté sincronizada con este propósito. Y la administración debe asumir el compromiso de motivar y capacitar a los empleados para hacerles partícipes en el proceso de mejoras de la empresa.

Por ello el mejoramiento continuo tiene que comprometer a la gente, debe buscar ser parte de su cultura, de su forma de pensar, y construir una porción de su modo de vida.

Las personas que hacen parte de las empresas son las principales fuentes de mejoramiento y, como tales, se encargan de aportar, según sus experiencias, y los objetivos de la organización, las propuestas que conduzcan al progreso general de la compañía.

Es así como el talento humano cobra fuerza y se empieza a considerar a los trabajadores como pensadores, y no solo como los encargados de aplicar lo que otros indican. Los trabajadores mantienen y mejoran la empresa con sus aportes.

## **El cambio en el mejoramiento continuo.**

La búsqueda permanente de mejoras involucra un ambiente de cambio, en el cual la gente debe participar, ya que es parte esencial de los perfeccionamientos que se buscan. Este cambio puede tener diferentes características, según como se quiera aplicar, pero siempre está enfocado hacia el logro de una mejor competitividad.

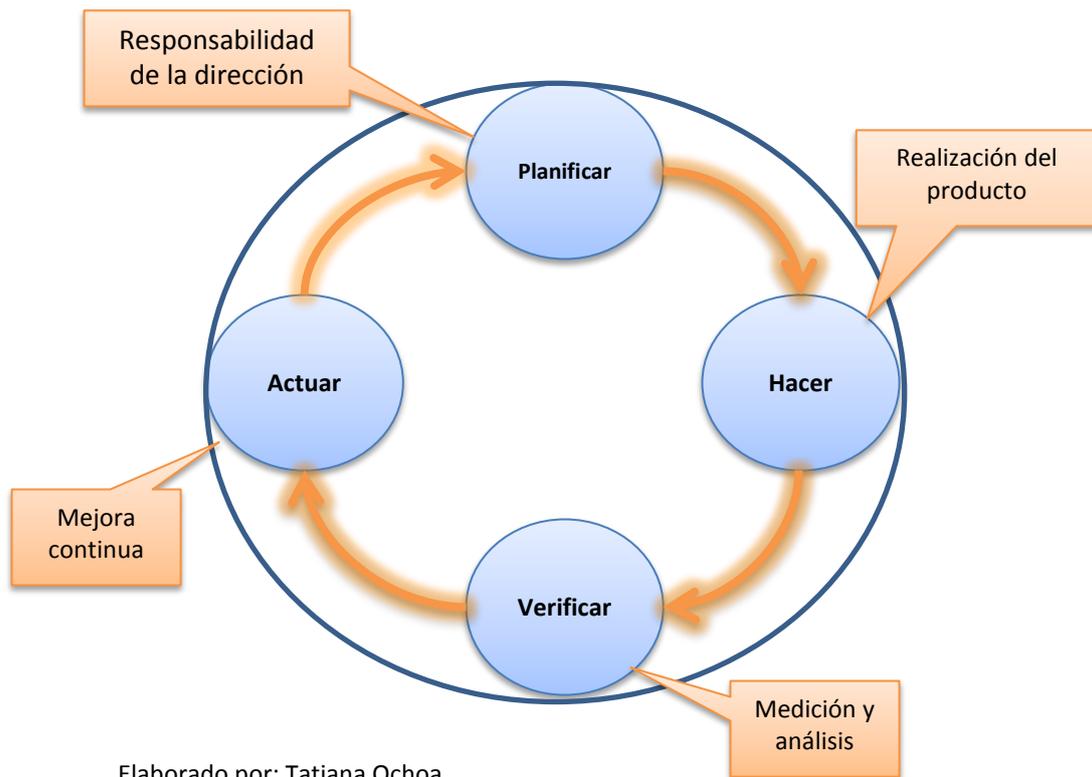
El problema en el momento de aplicar el cambio se da por el miedo natural que genera en las personas, lo cual crea una barrera de resistencia que dificulta su desarrollo. Sin embargo, el cambio se convierte en una necesidad.

El cambio en las empresas requiere que los empleados estén motivados y dispuestos a cambiar, para trabajar juntos en la satisfacción de los clientes.

## **Ventajas del mejoramiento continuo.**

- ❖ Concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- ❖ Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- ❖ Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- ❖ Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- ❖ Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

**Gráfico 1.11: Ciclo de la Mejora Continua**



**Planificar.**

Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

**Hacer.**

Implementar los procesos

**Verificar.**

Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

**Actuar.**

Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

## **CAPÍTULO 4: ASPECTOS GENERALES DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO**

### **“QUILANGA”**

**Datos de identificación:**

Nombre del establecimiento educativo:

**COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “QUILANGA”**



Creado el 28 de junio de 1976

**Ubicación:**

Provincia: Loja  
Cantón: Quilanga  
Parroquia: Quilanga  
Dirección: Av. Loja



**Sector:**

Urbano: ( x )

**Tipo de establecimiento:**

Fiscal ( x )

Bachillerato General Unificado en Ciencias y Agropecuaria

**Identidad Institucional**



**Misión:**

“El colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, es una comunidad educativa que forma a la juventud del cantón Quilanga, capacitándola en el aspecto técnico y humanístico con una actitud creativa y capacidad de liderazgo que le permita emprender en el campo productivo agropecuario y tener bases sólidas para su profesionalización.

**Visión:**

El colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, cuenta con una planta física adecuada para las actividades pedagógicas y administrativas y la infraestructura necesaria para la producción agropecuaria autofinanciada. Los docentes se capacitan continuamente e innovan los procesos pedagógicos y técnicos, para el cumplimiento eficiente de sus funciones. La unidad educativa de producción cubre el mercado local, asesora en el aspecto técnico a la comunidad y capacita a los estudiantes para el desarrollo de emprendimientos productivos.

## **Objetivos.**

- ❖ Formar a la juventud quilanguense, preparándola para enfrentar los retos del futuro, con el uso de tecnologías actualizadas.
- ❖ Alcanzar el desarrollo personal, familiar y social de los estudiantes por medio de una educación integral.
- ❖ Mejorar la infraestructura física del colegio e implementar los equipos tecnológicos, que permitan atender adecuadamente a la creciente población estudiantil.
- ❖ Fomentar en los estudiantes la investigación científica como un medio para alcanzar aprendizajes significativos.
- ❖ Mejorar la unidad educativa de producción del colegio, proporcionando los ambientes adecuados para un eficiente aprendizaje técnico de los estudiantes y una producción sustentable.

## **Políticas.**

- ❖ Respetar las ideas de todos y acatar las decisiones de la mayoría, como principio para una convivencia democrática y participativa.
- ❖ Fomentar siempre el cultivo y la práctica de valores en todos los miembros de la comunidad educativa, para lograr una formación integral.
- ❖ Estimular la actualización y capacitación del recurso humano que labora en el plantel, docentes, administrativos y servidores públicos, para mejorar la eficiencia en el cumplimiento de su trabajo.
- ❖ Propiciar el respeto a la naturaleza utilizando diferentes estrategias para la conservación y protección del medio ambiente.
- ❖ La orientación vocacional será una prioridad a trabajarse en todos los niveles, incluyendo a los estudiantes antes de su ingreso al colegio y una vez egresado del mismo.
- ❖ Estructurar los Círculos de Reflexión en forma periódica, como un medio para mejorar el trabajo docente en forma cooperativa.
- ❖ Mantener una información clara y oportuna del manejo financiero de la Institución, mediante la realización de los Presupuestos participativos.

## **Ideario**

- ❖ Procurar una educación humanista y afectiva a través de la enseñanza de valores, basados en el buen ejemplo.
- ❖ Respetar las individualidades de los integrantes de la comunidad educativa.
- ❖ Comprometernos para ofrecer una educación de calidad y calidez.
- ❖ Basar nuestro trabajo en un ambiente de cordialidad y respeto mutuo

## **Principios:**

- 1) Todo ser humano tiene el derecho inalienable a la educación por lo que nuestra institución acoge a adolescentes y jóvenes de forma inclusiva, cumpliendo con las normas legales pertinentes y sin descuidar aspectos sociales y humanísticos.
- 2) Concienciar al estudiante sobre su protagonismo en el proceso de la educación en forma gradual y responsable para lograr un mejor nivel educativo en nuestra institución.
- 3) El colegio orienta su accionar educativo hacia conseguir bachilleres críticos, reflexivos, capaces de adaptarse a diversos ambientes sociales y solucionar problemas que se presenten en los mismos.
- 4) Ofrecer la capacitación adecuada para que los estudiantes fomenten la microempresa y otras actividades generadoras de bienes para mejorar su calidad de vida.
- 5) Formar estudiantes solidarios, comprensivos y participativos del proyecto educativo, asumiendo sus derechos y obligaciones con responsabilidad.
- 6) Lograr que los estudiantes evidencien en su desempeño diario lo que conocen, hacen y son; en base a recibir una educación integral, cimentada en lo teórico-práctico.
- 7) Comprometer la participación de Padres de Familia en el control y ayuda a sus hijos para que el proceso educativo sea más eficiente; tomando en cuenta que el hogar es la primera escuela y los padres también son los responsables de la educación.
- 8) Socializar e involucrar a los Padres de Familia en las diversas acciones del Proyecto Educativo, para cumplir con el proceso de la educación.
- 9) Implementar una Pedagogía activa con métodos y técnicas que permitan al estudiante ejercer su protagonismo en su educación, desarrollando su iniciativa y creatividad.
- 10) Propiciar el empoderamiento de los diferentes estamentos de la institución con sus propuestas y energías al servicio de la labor educativa del colegio; a través de un mayor compromiso de afectividad y trabajo en las actividades que nos corresponden.
- 11) Propender al establecimiento de proyectos de capacitación y evaluación permanentes para lograr eficacia en la labor educativa.

## **4.2. Marco Legal**

Los grandes cambios que se están emprendiendo para transformar radicalmente la educación ecuatoriana cuentan ahora con un marco legal que los legitima y los impulsa. Dicho marco está conformado por la Constitución de la República (aprobada en 2008), la Ley Orgánica de Educación Intercultural (que entró en vigencia el 31 de marzo de 2011), y el Reglamento a dicha Ley (que está vigente desde el 26 de julio de 2012). Tanto la Constitución como la Ley y su Reglamento modifican completamente la antigua estructura del sistema educativo ecuatoriano y por lo tanto hacen viables los profundos cambios que se requieren para mejorar sustancial y sosteniblemente el servicio educativo que se ofrece en nuestro país.

Por lo tanto el accionar del colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, de acuerdo a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación se rige por:

Constitución de la República del Ecuador

Ley Orgánica de Educación Intercultural

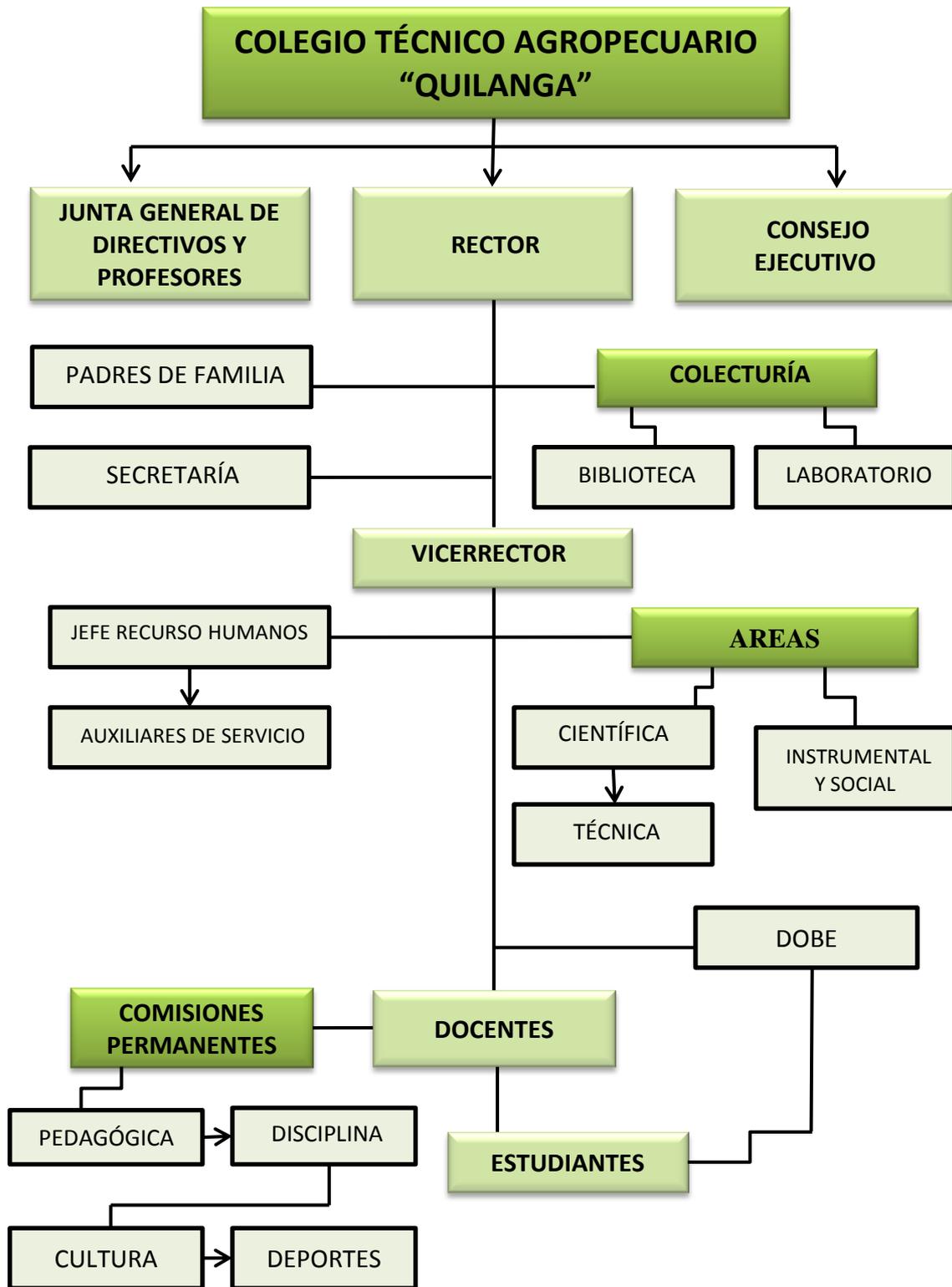
Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural

LOSEP

Reglamento interno de la Institución

Código de Convivencia

## **4.3. Organización**



ELABORADO POR: TATIANA OCHOA FUENTE: COLEGIO QUILANGA

#### **4.4. Alineamiento al PNBV (Plan Nacional Del Buen Vivir)**

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

El Buen Vivir y la educación interactúan en dos modos. Por una parte, el derecho a la educación es un componente esencial del Buen Vivir, en la medida en que permite el desarrollo de las potencialidades humanas y como tal garantiza la igualdad de oportunidades para todas las personas.

Por otra parte, el Buen Vivir es un eje esencial de la educación en la medida en que el proceso educativo debe contemplar la preparación de los futuros ciudadanos para una sociedad inspirada en los principios del Buen Vivir, es decir una sociedad democrática, equitativa, inclusiva, pacífica, promotora de la interculturalidad, tolerante con la diversidad y respetuosa de la naturaleza.

Se concibe la educación como un servicio público, en el marco del Buen Vivir. El nuevo marco legal educativo establece que la educación es condición necesaria para la igualdad de oportunidades y para alcanzar la sociedad del Buen Vivir. En tal sentido, se reconceptualiza la educación, que ya no puede ser un privilegio de unos cuantos, sino “un derecho de las personas a lo largo de su vida” y por lo tanto “un deber ineludible e inexcusable del Estado”, y “un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal” (Art. 26 de la Constitución). De todo lo anterior se infiere que la educación debe responder “al interés público” y no debe estar “al servicio de los intereses individuales y corporativos” (Art. 28 de la Constitución).

#### 4.5. Sus productos

El producto que ofrece un centro educativo es en realidad un servicio de educación, formación, habilidades, capacidades, actitudes, convivencia, hábitos, modelos, relaciones.

El sistema educativo, a través de su servicio de educación lo que quiere lograr es personas educadas, descubrimientos a través de la investigación, servicios a la sociedad y graduandos calificados para estudiar en las universidades y/o trabajar en las empresas. Además también produce fracasos. Es responsabilidad del sistema educativo mejorar continuamente, lo que simplemente significa disminuir el número de fracasos y aumentar el número de éxitos.

Debemos acordar que el estudiante no es el producto. El producto es la educación del estudiante. El estudiante debe ser un participante activo en el diseño y creación de su educación, ya que él, es la persona que más tiempo permanece en el proceso educativo. Esto significa que el estudiante debe involucrarse consciente y hábilmente en el mejoramiento continuo de los procesos de enseñanza aprendizaje.

#### 4.6. Sus Clientes

En la educación hay varios clientes. Estos son, (en orden de importancia):

***El estudiante.*** Vivirá con el producto (la educación) por el resto de su vida. Debe ser el primero en considerarse al definir lo que significa la calidad en la educación.

***Los padres del estudiante y la familia inmediata.*** En muchos casos pagan por el proceso educativo y también vivirán con el producto el resto de su vida.

**Empleadores potenciales.** Dependerán de la educación del estudiante (después de graduado) para alcanzar sus propósitos en la industria.

**Los profesores de los cursos posteriores.** En el caso de los colegios y universidades aquí se incluyen los profesores de la misma institución educativa y para el caso de alumnos graduados los profesores de carreras universitarias y de postgrado. Todos ellos están unidos en una relación estrecha de cliente - proveedor.

**La sociedad en general.** El alumno participará en el futuro como un ciudadano económicamente activo y como un contribuyente. Los fracasos que produzca la institución educativa tendrán un alto costo de oportunidad para la sociedad.

### **¿Quiénes son los clientes internos y externos?**

**Internos.** Personas que hacen parte o intervienen directamente en los procesos de la institución, por ejemplo: docentes, grupo administrativo.

**Externos.** Personas que están fuera de la institución y reciben los resultados finales de los procesos que allí se desarrollan, por ejemplo: padres de familia, Universidades, empresas.

El estudiante es el principal cliente del servicio educativo.

**CAPÍTULO 5. LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN EL COLEGIO TÉCNICO  
AGROPECUARIO “QUILANGA”**

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

Para poder realizar la identificación y secuencia de los procesos, en primer lugar procedí a la búsqueda de información bibliográfica, la misma que me permitió tener claro y reflexionar sobre cuáles deberían ser los procesos claves que se gestionan en el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga” y sobre los cuáles se harán mejoras.

Como se menciona en la Guía para una Gestión basada en Procesos, es necesario recordar “que los procesos ya existen dentro de una organización, de manera que el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada”.

Teniendo en cuenta esta premisa me planteé investigar sobre los procesos más significativos e influyentes dentro de la institución educativa, tomando en cuenta la influencia en la satisfacción del cliente, los efectos en la calidad del servicio, la influencia en factores claves de éxito, la influencia en la misión y estrategia, y el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.

La forma que me pareció más apropiada para obtener información fue la entrevista personal con el Rector del plantel, quien me proporcionó el documento de Autoevaluación Institucional que se realizó en colegio en el año 2012, en este documento consta la realidad interna del establecimiento, los procesos internos que se llevan a cabo en el plantel y cuál ha sido la causa para que no se trabajen correctamente.

Así mismo mantuve conversaciones con el señor Supervisor del plantel con la finalidad de obtener información acerca de los principales procesos que se llevan a cabo en las instituciones educativas.

De acuerdo al documento de Autoevaluación Institucional en lo que se refiere a los procesos internos de la institución educativa el colegio tiene un promedio general de: medianamente aceptable, siendo el área más crítica la gestión pedagógica curricular con una calificación: con dificultad.

## Matriz de valoración de resultados de los procesos internos del Colegio.

1	2	3	4	5	6	7	8
N	Procesos de Gestión	Nº Ítem	Valor Máximo	Valor Promedio Obtenido	Porcentaje	Equivalencia	Observación
1	Estilo de Gestión	5	25	14	56	Medianamente Aceptable	Necesitamos mejorar en un verdadero trabajo en equipo.
2	Gestión Pedagógica Curricular	15	75	29	38.6	Con dificultad	Falta trabajar mucho en el seguimiento a la planificación docente
3	Gestión Administrativa de recursos y Talentos Humanos	21	105	64	70.0	Aceptable	Existen buenas prácticas de gestión administrativa, pero debemos mejorarlas.
4	Gestión de Convivencia escolar y de formación para la ciudadanía	9	45	28	62.2	Aceptable	La convivencia entre los actores de la comunidad educativa es buena, pero siempre habrá más por hacer.
5	Gestión con la comunidad	5	25	14	56	Medianamente Aceptable	Existen deficiencias en la relación del colegio con la comunidad, por lo que se necesita trabajar más en este aspecto.
	<b>Promedio General</b>	<b>55</b>	<b>275</b>	<b>149</b>	<b>56.6</b>	<b>Medianamente Aceptable</b>	<b>A nivel general debemos mejorar los procesos internos de nuestra Institución, para elevar la calidad de nuestro servicio educativo.</b>

Elaborado por: Tatiana Ochoa

fuentes: Colegio Técnico Agropecuario Quilanga

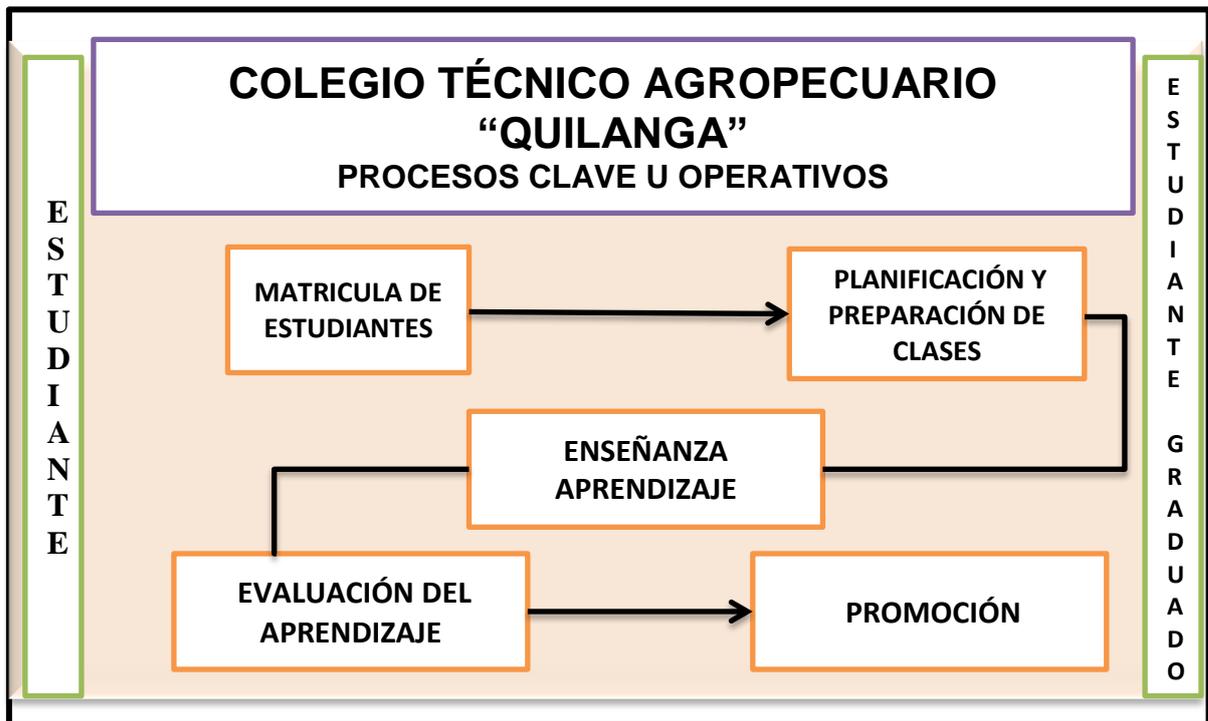
Teniendo como base la Autoevaluación Institucional y considerando la misión del colegio, procedí a entrevistar a los integrantes Consejo Ejecutivo del plantel; con la finalidad de que a través de la lluvia de ideas me ayuden a identificar los procesos claves u operativos que se llevan a cabo en el plantel y que inciden directamente en la calidad de educación. Los procesos identificados fueron los siguientes:

- ❖ Proceso de Admisión de estudiantes
- ❖ Organización Curricular
- ❖ Procesos de Planificación y Preparación de clases
- ❖ Proceso de Enseñanza Aprendizaje
- ❖ Proceso de Evaluación Académica

❖ Proceso de Promoción

El colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, no tiene mapeado sus procesos; sin embargo con la información recabada de las autoridades entrevistadas, procedí a realizar el siguiente mapa de procesos Clave u Operativos que serán objeto de estudio de la presente tesis:

Tabla 1.7: Mapa de procesos del colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”



Elaboración: Tatiana Ochoa

Fuente: colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”

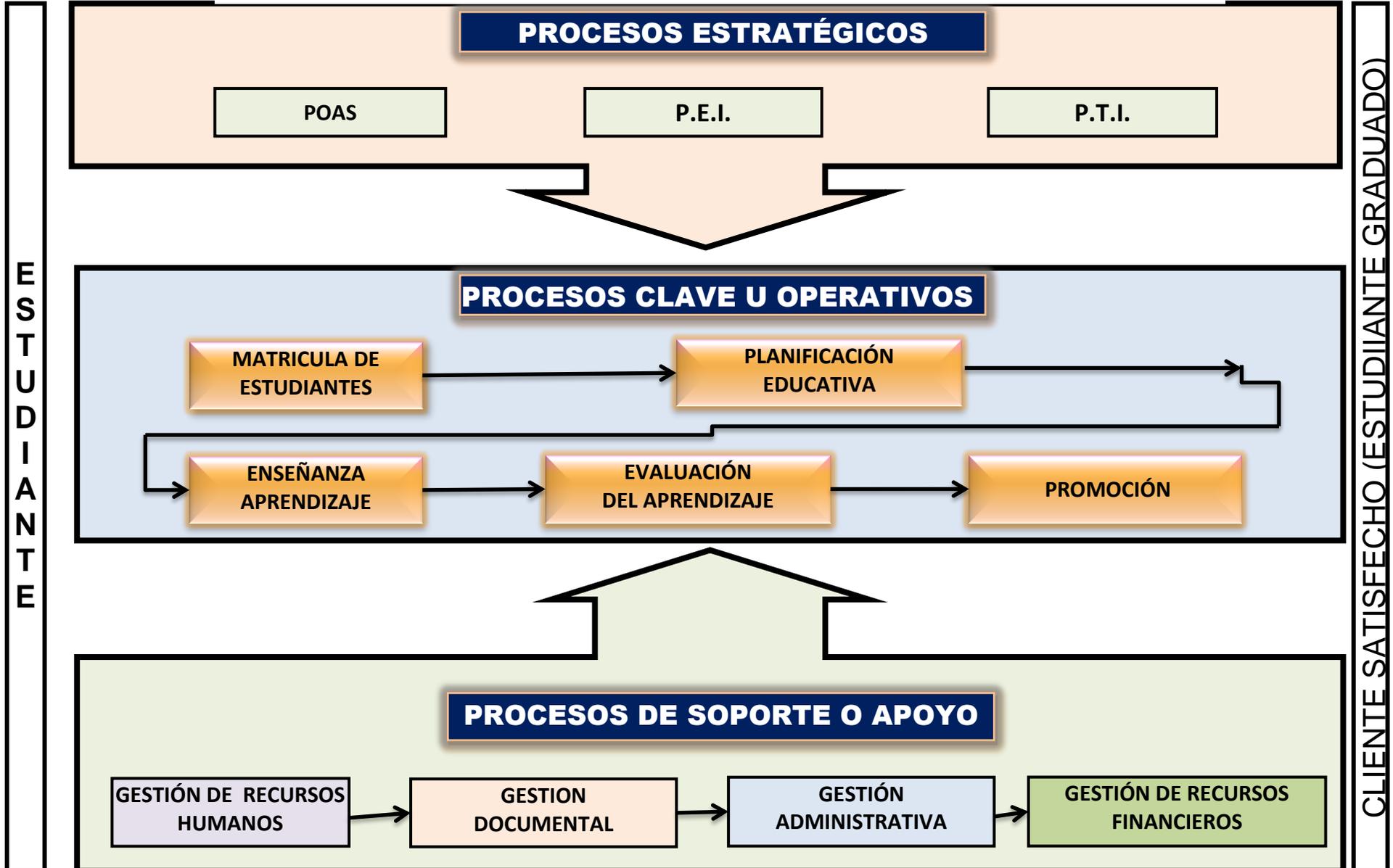
Estos procesos identificados están tomados en cuenta desde que el estudiante entra al colegio y finalmente egresa del centro educativo.

A continuación se detalla un mapa completo con procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo.



# COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO "QUILANGA"

## MAPA DE PROCESOS



El mapa anterior refleja los procesos identificados en el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, este mapa viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Como se puede observar en el mapa de procesos, para la prestación del servicio de educación, la institución educativa requiere de tres procesos estratégicos que son: POAS (Programas Operativos Anuales), PEI (Plan Educativo Institucional), PTI (Plan de Transformación Institucional); seis procesos operativos o de apoyo que son: Matrícula de estudiantes, Organización Curricular, Planificación y Preparación de clases, Enseñanza Aprendizaje, Evaluación Académica y Promoción; además se requiere de cuatro procesos de soporte o apoyo que son: Gestión de Recursos Humanos, Gestión Documental, Gestión Administrativa y Gestión de Recursos Financieros.

Los procesos CLAVE U OPERATIVOS son los que serán objeto de estudio de la presente tesis.

Los procesos CLAVES en la institución educativa, son los que tienen contacto directo con los estudiantes y profesores, es el conjunto de actividades necesarias para cumplir con el servicio que ofrece el establecimiento: lograr en los estudiantes una educación y aprendizajes de calidad. A partir de esto, los padres de familia y representantes de los estudiantes perciben y asignan valor a la calidad de la educación que entrega el establecimiento: quién enseña, que se enseña, cómo se enseña, con qué se enseña, qué se aprende, cómo se aprende, con qué se aprende, etc.

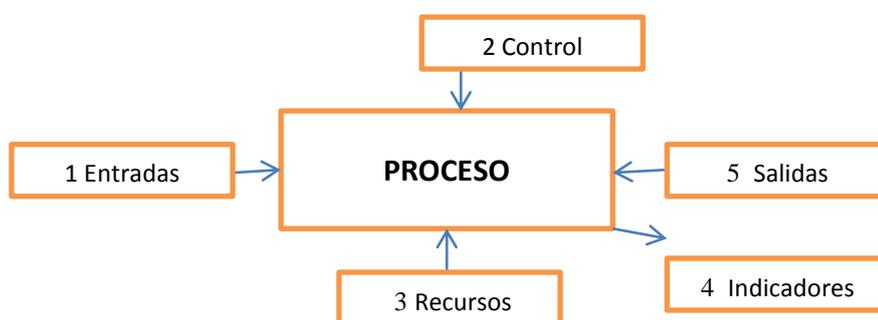
Los procesos clave se definieron en base a una pregunta, que respondió a las acciones que realiza el colegio para cumplir con la Misión: **¿Qué debe hacer el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga” para lograr que sus alumnos aprendan?**

- Programar clases
- Planificar clases
- Preparar clases
- Realizar clases
- Evaluar aprendizajes
- Evaluar la docencia

Con el resultado de estas respuestas se graficó el mapa de procesos, en especial los procesos CLAVE U OPERATIVOS objeto de estudio de esta investigación.

## 5.2. Descripción de los procesos

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades de dicho proceso se lleven de manera eficaz, al igual que el control del mismo. En este sentido, se describen las actividades y características de cada proceso a continuación



### 1. Matrícula de Estudiantes

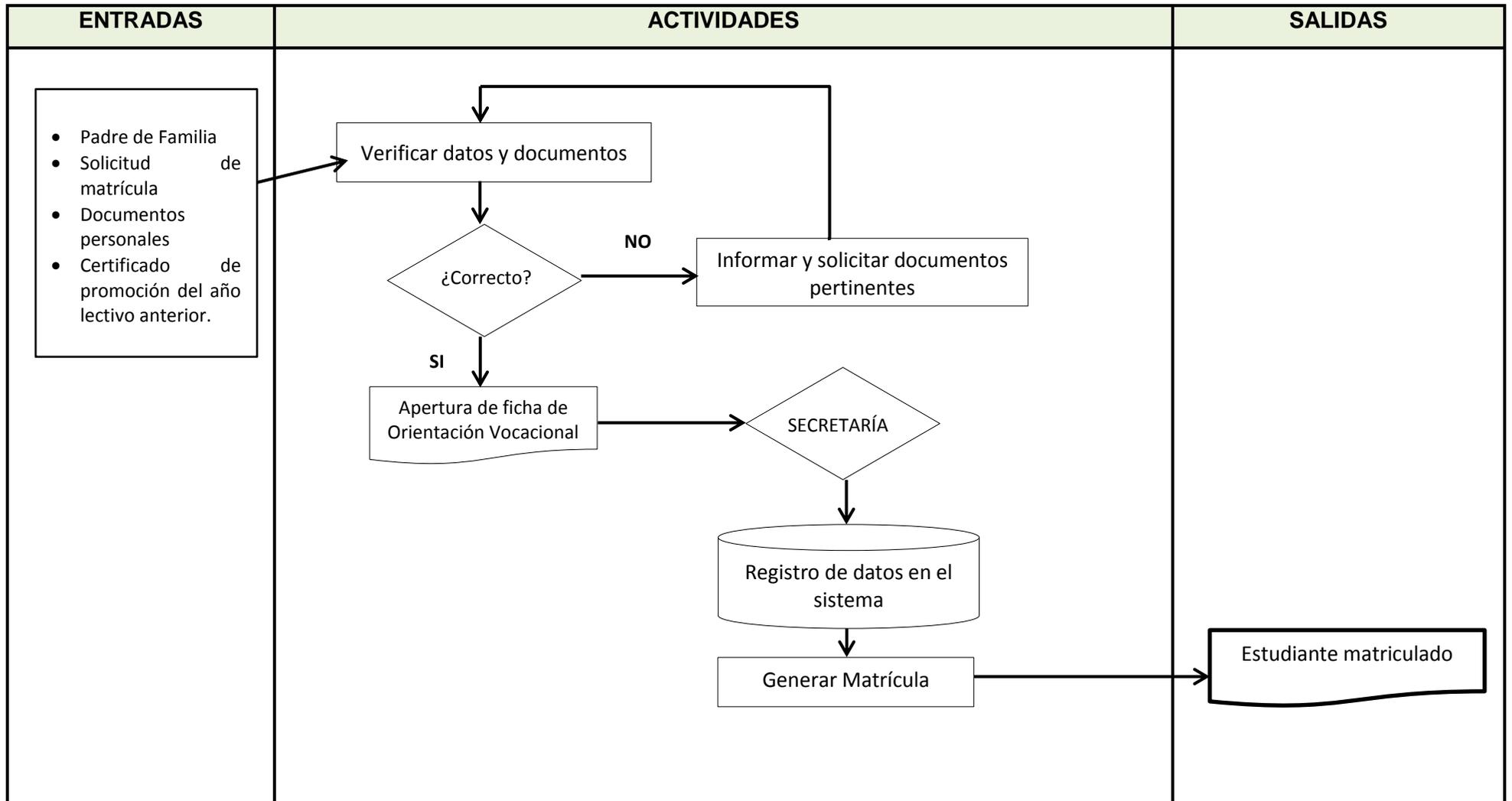
La Constitución de la República, en el inciso segundo del Art. 344 señala que: “El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad educativa nacional, que formulará la política nacional de educación; así mismo regulará y controlará las actividades relacionadas con la educación, así como el funcionamiento de las entidades del sistema”.

En el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Capítulo II de las Matrículas, Art. 158 dice: “La matrícula es el registro mediante el cual se legaliza el ingreso y la permanencia del estudiante en un establecimiento educativo durante un año lectivo. La matrícula del estudiante puede ser de tres tipos: ordinaria, extraordinaria y excepcional”.

**FICHA DE PROCESOS**
**PROCESO: MATRICULA**

Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"		Matrículas	
<b>PROCESO:</b> MATRICULA DE ESTUDIANTES		<b>PROPIETARIO:</b> Secretaria, Ministerio de Educación.	
<b>MISIÓN:</b> Registrar y legalizar matrículas de los estudiantes, de acuerdo a los documentos exigidos por el Ministerio de Educación.		<b>DOCUMENTACIÓN:</b> Reglamento de Educación, capítulo II y III Instructivo de matriculación emitido por el Ministerio de Educación	
<b>ALCANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empieza: Solicitud de ingreso</li> <li>➤ Incluye: normativa de matriculación, instructivo de matriculación, matrículas ordinarias, matrículas extraordinarias y matrículas excepcionales.</li> <li>➤ Termina: matrícula generada en el sistema</li> </ul>		
<b>ENTRADAS:</b> Padre de Familia, Solicitud de matrícula, documentos personales, certificado de promoción del año anterior.			
<b>SALIDA:</b> Estudiante Matriculado			
<b>PROVEEDORES:</b> Ministerio de Educación, Rector, Secretaria, Programa de matriculación.			
<b>INSPECCIONES:</b> Revisión de la documentación requerida  Revisión de información en el sistema antes de generar la matrícula.		<b>REGISTROS:</b> Certificados de matrículas  Nóminas de matriculados por cursos y paralelos	
<b>VARIABLES DE CONTROL:</b> Instructivo de matriculación  Reglamento a la Ley de Educación.		<b>INDICADORES:</b> Nº de solicitudes recibidas  Nº de matrículas generadas en el sistema  Nº fichas socioeconómicas DCE	
<b>RECURSOS:</b>			
<b>HUMANOS</b>	<b>TÉCNICOS</b>	<b>ECONÓMICOS</b>	
Padres de familia Rector DCE Secretaria	Computadora	Material de oficina	

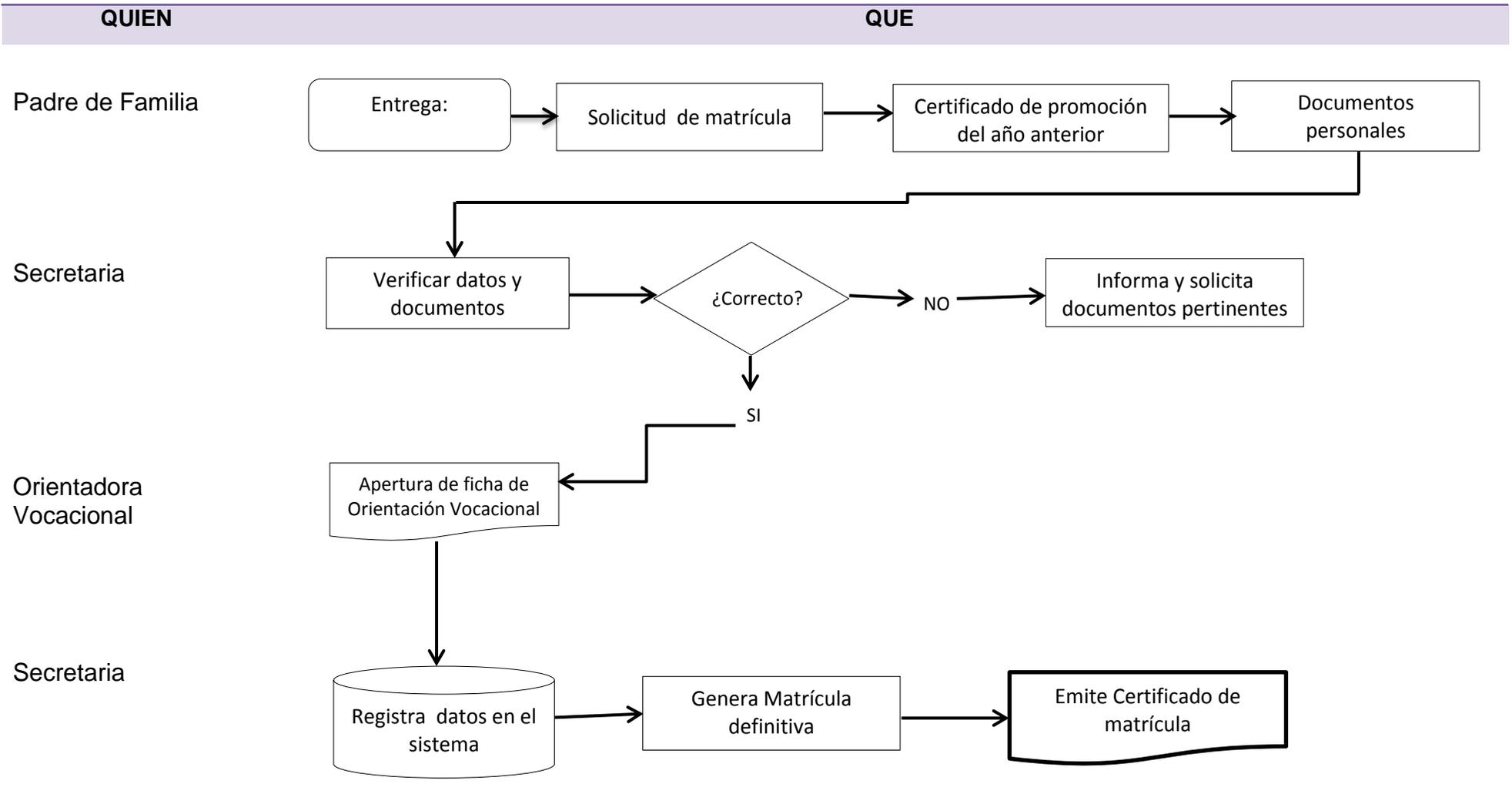
FLUJOGRAMA DEL PROCESO: MATRÍCULAS DE ESTUDIANTES EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA Y BACHILLERATO GENERAL UNIFICADO



**DIAGRAMA DEL PROCESO: MATRICULAS ORDINARIAS**

Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"

MATRÍCULAS ORDINARIAS

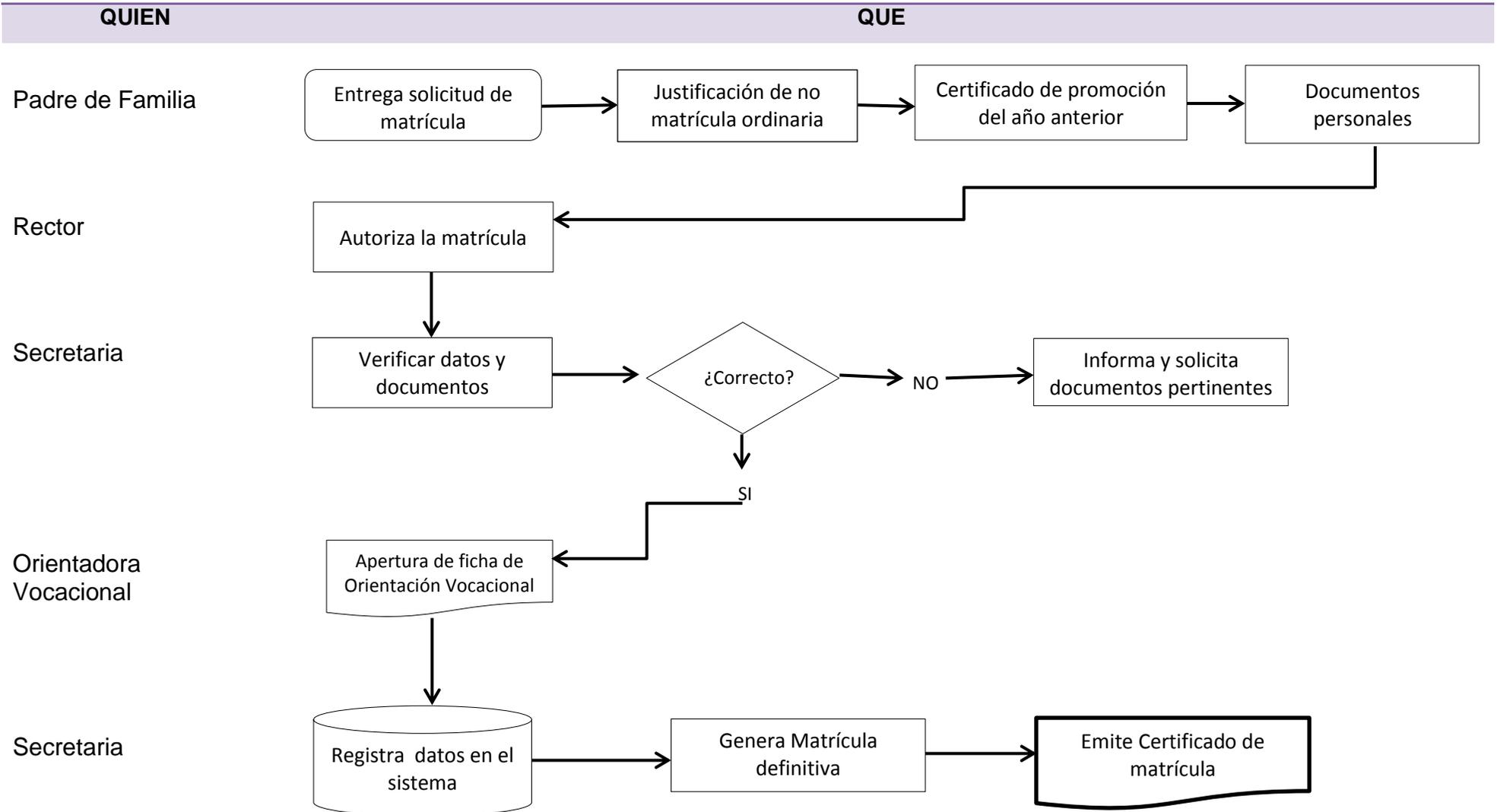


**DIAGRAMA DEL PROCESO: MATRICULAS EXTRAORDINARIAS**

Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"

**MATRÍCULAS EXTRAORDINARIAS**

Se la realiza en el transcurso de los primeros treinta (30) días del año lectivo.

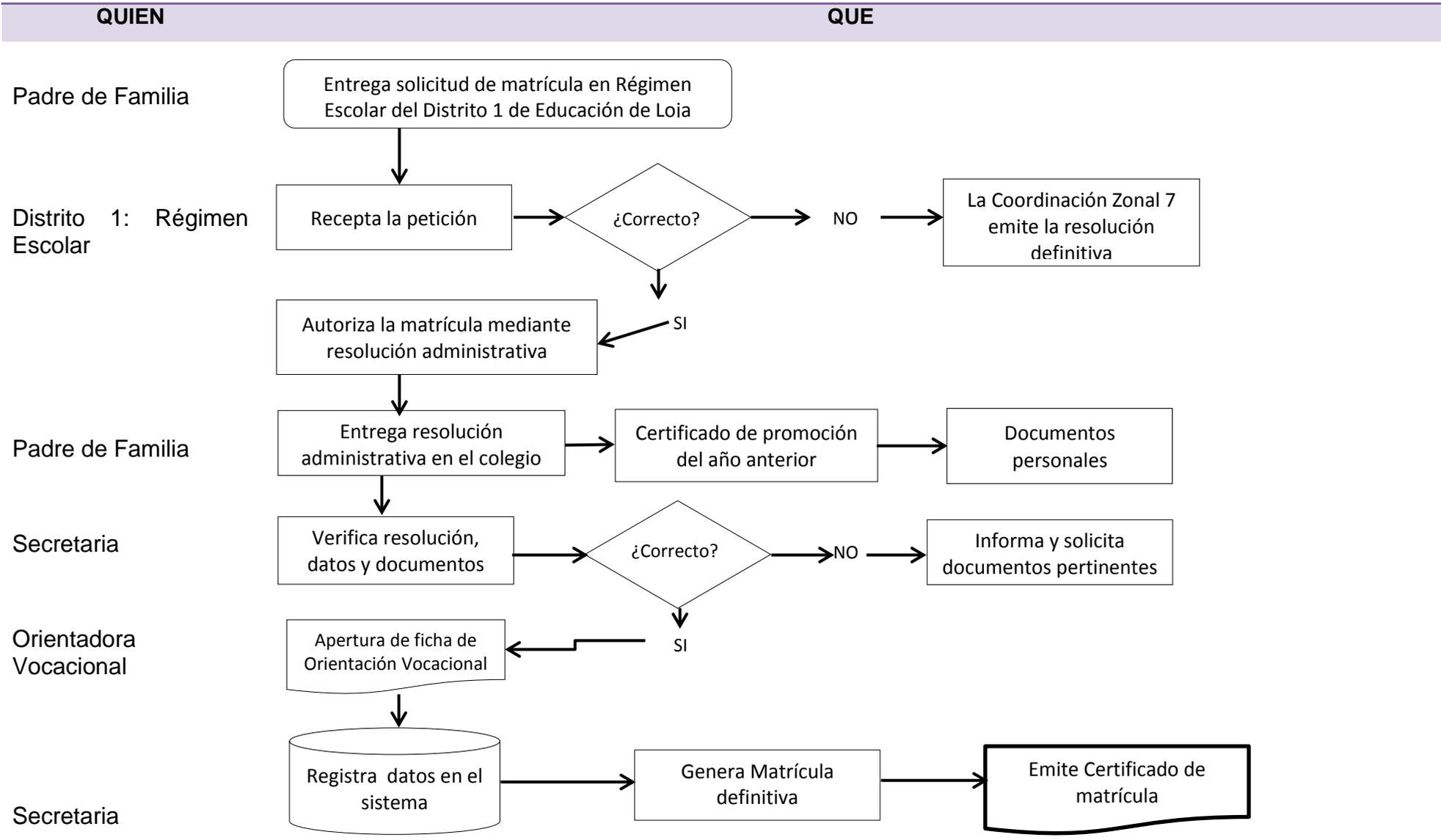


**DIAGRAMA DEL PROCESO: MATRICULAS EXCEPCIONALES**

Colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”

**MATRÍCULAS EXCEPCIONALES**

Se la realiza hasta (90) días después de iniciado el año lectivo.



## 2. Planificación Educativa

### ***“Los docentes no planifican fallar, pero fallan por no planificar”***

En el capítulo cuarto de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Art. 11 Obligaciones de las y los docentes, literal (d), dice: “Elaborar su planificación académica y presentarla oportunamente a las autoridades de la institución educativa y a sus estudiantes”.

La planificación es un momento fundamental del proceso pedagógico del aula, para generar conocimientos significativos en los estudiantes, se debe organizar claramente todos los pasos a seguir para asegurar el éxito. La planificación permite organizar y conducir los procesos de aprendizaje necesarios para la consecución de los objetivos educativos.

La planificación didáctica permite reflexionar y tomar decisiones oportunas, tener claro qué necesidades de aprendizaje tienen los estudiantes, qué se debe llevar al aula y cómo se puede organizar las estrategias metodológicas, proyectos y procesos para que el aprendizaje sea adquirido por todos, y de esta manera dar atención a la diversidad de estudiantes.

Otro punto importante de la planificación didáctica es la preparación del ambiente de aprendizaje que permite que los docentes diseñen situaciones en que las interacciones de los estudiantes surjan espontáneamente y el aprendizaje colaborativo pueda darse de mejor manera. Así mismo, se establece que una buena planificación:

- ❖ Evita la improvisación y reduce la incertidumbre (de esta manera docentes y estudiantes saben qué esperar de cada clase),
- ❖ Unifica criterios a favor de una mayor coherencia en los esfuerzos del trabajo docente dentro de las instituciones;
- ❖ Garantiza el uso eficiente del tiempo;
- ❖ Coordina la participación de todos los actores involucrados dentro del proceso educativo;
- ❖ Combina diferentes estrategias didácticas centradas en la cotidianidad (actividades grupales, enseñanza de casos, enseñanza basada en problemas, debates, proyectos) para que el estudiante establezca conexiones que le den sentido a su aprendizaje

La planificación debe iniciar con una reflexión sobre cuáles son las capacidades y limitaciones de los estudiantes, sus experiencias, intereses y necesidades, la temática a tratar y su estructura lógica (seleccionar, secuencias y jerarquizar), los recursos, cuál es el propósito del tema y cómo se lo va a abordar.

### **La Planificación Educativa.**

Ander Egg, E. "Llamamos planificación al instrumento con el que los docentes organizan su práctica educativa, articulando el conjunto de contenidos, opciones metodológicas, estrategias educativas, textos y materiales para secuenciar las actividades que han de realizar".

"Toda situación de enseñanza está condicionada por la inmediatez y la imprevisibilidad por lo que la planificación permite: por un lado, reducir el nivel de incertidumbre y, por otro, anticipar lo que sucederá en el desarrollo de la clase, otorgando rigurosidad y coherencia a la tarea pedagógica en el marco de un programa". (Edelstein, G y Coria, A (1995):

Habitualmente, la planificación funciona como una exigencia formal. En este sentido se la reduce a un mero instrumento burocrático, y se la despoja de su función primordial, que es la de guía organizadora y estructuradora de la práctica.

### **Componentes de una planificación.**

Cuando un docente diseña una clase necesita reflexionar y tomar decisiones sobre aspectos que le permitan estructurar y organizar su propuesta: fundamentos, objetivos, contenidos, materiales, metodología, evaluación y bibliografía.

### **La fundamentación.**

Justifica la selección de contenidos y objetivos y explica brevemente el sentido de lo que se hará. En ella se definen claramente los alcances del curso, se delimitan los contenidos y su nivel de profundidad y se explicita la posible articulación con otros cursos.

La fundamentación de una propuesta explicita su marco de referencia organizador Ander Egg, E.

## **Los objetivos.**

Explicitan la intencionalidad de las acciones que se proponen; las guían, las orientan y expresan los logros que se pretenden. Son las aspiraciones concretas y puntuales de la tarea cotidiana del docente.

En su hacer diario el profesor propone situaciones de enseñanza que el estudiante deberá resolver con los contenidos que se han desarrollado. El objetivo de una clase indica claramente el problema que se quiere plantear al alumno Gvirtz, S. y Palamidessi, M. (s/f): El ABC de la tarea docente: currículum y enseñanza. Aique primera edición, pág. 188.

Hay diferentes formas de enunciar los objetivos y diferentes niveles de generalidad de los mismos.

### **¿Cómo es conveniente formular los objetivos?**

- Expresar con claridad los aprendizajes que se pretende alcanzar.
- Dar cuenta de el/los temas que se van a estudiar y de las competencias que debe desarrollar el alumno.
- Utilizar verbos en infinitivo en su elaboración, que designen las acciones esperadas.
- Diferenciar los objetivos orientados hacia el alumno de los objetivos que el docente plantea para su clase.

### **Objetivos de clase.**

- Profundizar en la importancia de un tema en el marco de la asignatura
- Promover el trabajo en equipo a partir del uso de estrategias de trabajo grupal
- Proporcionar materiales para la indagación sobre el tema desde distintas fuentes de información.

Cabe aclarar que, durante una clase, siempre se persiguen y logran objetivos, aunque no se los haya formulado. Lo importante de su explicitación es dar coherencia y seriedad a la propuesta y su puesta en práctica.

Lo central de un objetivo es que dé claridad sobre lo que se hará como también lo que será posible de resolver con el desarrollo de la práctica.

## **Los contenidos:**

Son un conjunto de saberes, un recorte arbitrario de conocimientos de un campo disciplinar, que se considera esencial para la formación del alumno.

Los contenidos se seleccionan en función de la propuesta formativa en la que se insertan, ya que la misma orienta su desarrollo y articulación con otros contenidos (de cursos correlativos y posteriores, por ejemplo).

La organización y distribución de contenidos en el tiempo debería tener en cuenta el peso de los mismos, su importancia y prioridad en el aprendizaje del alumno. En el nivel universitario lo más frecuente es que los contenidos se organicen por disciplinas Gvirtz, S. y Palamidesi, M. Op. Cit, pág.194. y se ordenen priorizando las articulaciones y la lógica interna de los conocimientos de un campo específico.

Existen varias formas posibles de organizar y secuenciar los contenidos en el marco de un programa: en unidades didácticas, por temas, en ejes temáticos más generales o alrededor de problemas, entre otros.

Es importante recordar que los contenidos de la enseñanza representan una selección intencionada que se hace a la luz de un proceso de formación que se desea para el alumno. Su adecuada presentación requiere organizarlos, distribuirlos y secuenciarlos en función de los objetivos planteados y de los tiempos disponibles.

## **Los materiales**

Como materiales o recursos didácticos se entiende la selección de textos para los estudiantes, la elaboración de fichas o guías de trabajo, la presentación de diapositivas o filminas con esquemas, dibujos o explicaciones, el uso de preparados y material fresco, la formulación de problemas o casos clínicos, etc.

Todos ellos sirven como apoyo o soporte intelectual de lo que enseña el docente y proporcionan información para la enseñanza de la disciplina.

## **La metodología**

Es el momento de la planificación en el que el docente piensa cómo enseñar los contenidos que se propuso, en función de los logros formativos que busca.

Al pensar la resolución metodológica de una propuesta, se intenta dar respuesta a preguntas como: ¿cuál es la forma más adecuada para desarrollar un tema?, ¿cuál es la estrategia para movilizar y motivar a los estudiantes, a fin de que puedan aprender mejor?

Es importante tener en cuenta que en una clase se pueden pautar momentos diferentes:

- uno dedicado a la presentación del tema y de la forma de trabajo,
- otro dedicado al desarrollo de tareas por parte de los alumnos y del docente,
- otro a la sistematización de información y elaboración de conclusiones y
- otro orientado al relevamiento de información que permita analizar el desarrollo de la clase y, con posterioridad, introducir ajustes si fuese necesario.

En la resolución metodológica de una clase se ponen en juego dimensiones relacionadas con el tipo de conocimiento, con los estilos del docente y con las diferentes formas de aprender y tipos de aprendizaje de los alumnos.

Entre las estrategias más frecuentes podemos mencionar la clase magistral, el uso de técnicas grupales, talleres, seminarios, trabajos prácticos, aula laboratorio, etc. La propuesta metodológica es el conjunto de estrategias y tareas que se propondrán para llevar adelante la práctica educativa.

## **La evaluación.**

Para pensar la evaluación es propicio preguntarse ¿qué entendemos por evaluación?, ¿por qué es importante evaluar?, ¿qué aspectos evaluar y qué hay que tener en cuenta?, ¿qué tipos de evaluación podemos proponer?. Estas, entre otras, son algunas cuestiones sobre las deberían reflexionar los docentes.

La evaluación educativa es una herramienta generadora de información útil respecto de la calidad de la propuesta de enseñanza y del proceso formativo que se busca desarrollar en los alumnos. Es decir que da cuenta de los logros y dificultades de la práctica educativa para analizarla, comprenderla, y mejorarla.

Implica:

- Describir y recoger datos a través de diversos procedimientos.
- Comprender y explicar su objeto.
- Valorar y emitir un juicio de valor.
- Ayudar a la toma de decisiones.

La evaluación no puede ser acotada ni a un sistema de acreditación, ni a un sistema de calificación, ya que es un proceso amplio, complejo y profundo.

Es frecuente que se confunda evaluación con acreditación. Esta última, debe ser entendida como un proceso paralelo y estrechamente vinculado a la evaluación, que procura constatar, a través de evidencias, el aprendizaje de los estudiantes.

Asimismo es habitual que la evaluación sea identificada con la medición o cuantificación de los aprendizajes. Esto resulta problemático porque el comportamiento humano es difícil de cuantificar; por ello se hace necesario definir criterios de estandarización. Ejemplo de esto es la utilización de calificaciones numéricas, lo que significa poner en un código arbitrario y establecido las evaluaciones realizadas.

La evaluación es entonces una acción que se ejerce diariamente y consiste en la emisión de un juicio de valor según parámetros de verdad considerados correctos. No es neutral, sino que supone una lectura orientada Berton, Teobaldo y Poggi (1997): pág 20. Es decir que el docente evalúa desde un marco conceptual propio, que sustenta una concepción de evaluación determinada.

### **Es importante tener claro:**

¿Qué queremos evaluar y para qué?, aquí estamos mirando los objetivos que nos propusimos, como también la dimensión axiológica.

¿Cómo vamos a evaluar?, alude a los instrumentos más adecuados para obtener la información que se está buscando.

¿En qué momento evaluar? Aquí es importante articular con los contenidos planteados y la metodología propuesta.

¿A quién se evalúa? ser consiente del aspecto que se quiere evaluar (propuesta, aprendizaje de los estudiantes, materiales utilizados, etc.)

Cuando se piensa la evaluación es muy importante no perder de vista la coherencia interna de la propuesta pedagógica, ya que la información proporcionada permite tomar decisiones encaminadas a la mejora de la misma. Los objetivos, los contenidos, la metodología y la evaluación constituyen una totalidad con sentido, orientada hacia la formación de los estudiantes.

Según sea el objeto a evaluar, se emplean diferentes instrumentos: observaciones, registros, entrevistas, encuestas, memorias de clase, son apropiados para evaluar las propuestas pedagógicas; mientras que, pruebas escritas, trabajos, preguntas orales, resolución de problemas, son frecuentes para evaluar a los estudiantes.

Los elementos esenciales para elaborar la planificación didáctica son:

**Datos informativos.** Contiene aspectos como el área, año lectivo, curso, título, tiempo de duración, fecha de inicio y de finalización.

**Objetivos educativos.** Son propuestos por el docente dentro del marco del plan de estudios del año académico

**Destrezas con criterios de desempeño.** Su importancia en la planificación estriba en que contienen el saber hacer, los conocimientos asociados y el nivel de profundidad.

**Estrategias metodológicas.** Están relacionadas con las actividades del docente, de los estudiantes y con los procesos de evaluación.

**Indicadores esenciales de evaluación.** Estos indicadores se evidenciarán en las actividades de evaluación.

**Recursos.** Son los elementos necesarios para llevar a cabo la planificación. Es importante que los recursos a utilizar se detallen; no es suficiente con incluir generalidades como “lecturas”, sino que es preciso identificar el texto y su bibliografía. Esto permitirá analizar los recursos con anterioridad y asegurar su pertinencia para que el logro de destrezas con criterios de desempeño esté garantizado.

En el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, se considera tres tipos de planificación: Planificación Anual, Planificación Quimestral y Planificación de Clase. Los docentes

construyen las planificaciones adaptando los programas de estudio emitidos por el Ministerio de Educación del Ecuador.

**Planificación Anual.** Contempla los aprendizajes que se espera lograr durante todo un año de clases. Se compone de varias unidades didácticas que deberían presentar coherencia entre sí.

**Planificación por bloques Quimestres.** Es más breve que la planificación anual.

**Planificación diaria de clases.** El docente construye la planificación diaria de clase para la semana completa, clase a clase por cursos.

**FICHA DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"		Planificación Educativa
<b>PROCESO:</b>  <b>PLANIFICACIÓN EDUCATIVA</b>		<b>PROPIETARIO:</b> Rector, Vicerrector, Comisión Técnico Pedagógica, Docentes
<b>MISIÓN:</b> Elaborar los planes de estudio de cada asignatura, para diseñar y organizar las actividades a realizar en clase, para que los estudiantes avancen en el desarrollo de sus aprendizajes y rendimiento escolar expresado en términos de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes).		<b>DOCUMENTACIÓN:</b> Lineamientos curriculares emitidos por el Ministerio de Educación.
<b>ALCANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empieza: Solicitud de planes de estudio por áreas</li> <li>➤ Incluye: mallas curriculares, ejes curriculares emitidos por el Ministerio de Educación, planificación anual, planificación quimestral, planificación diaria, Contenidos del ciclo básico y bachillerato.</li> <li>➤ Termina: la entrega de planificaciones sin errores al Vicerrector</li> </ul>	
<b>ENTRADAS:</b> Solicitud de planes de estudio, mallas curriculares, ejes curriculares de Educación Básica de las áreas de Lenguaje y Literatura, Matemática, Estudios Sociales y Ciencias Naturales, pensum de estudios, Proyecto Educativo Institucional.		
<b>SALIDAS:</b> Planificación semanal, planificación quimestral, planificación anual		

<b>PROVEEDORES:</b> Rector, Vicerrector, Área Pedagógica, Docentes		
<b>INSPECCIONES:</b> Revisiones de planes de estudio durante el desarrollo de los quimestres, para verificar su cumplimiento.	<b>REGISTROS:</b> Registro de planificaciones entregadas Registro de devolución para correcciones	
<b>VARIABLES DE CONTROL.</b> Currículo de Educación Básica y Bachillerato emitido por el Ministerio de Educación Reglamento a la Ley de Educación Proyecto Educativo Institucional	<b>INDICADORES:</b> Nº de planes de estudio receptados porcentaje de planes verificados Porcentaje de planes avalados por el Supervisor de la zona.	
<b>RECURSOS:</b>		
<b>HUMANOS</b>	<b>TÉCNICOS</b>	<b>ECONÓMICOS</b>
Docentes Rector Vicerrector Área Técnico Pedagógica	Computadora Proyector de pantalla videos copias internet	Material de oficina

FLUJOGRAMA DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

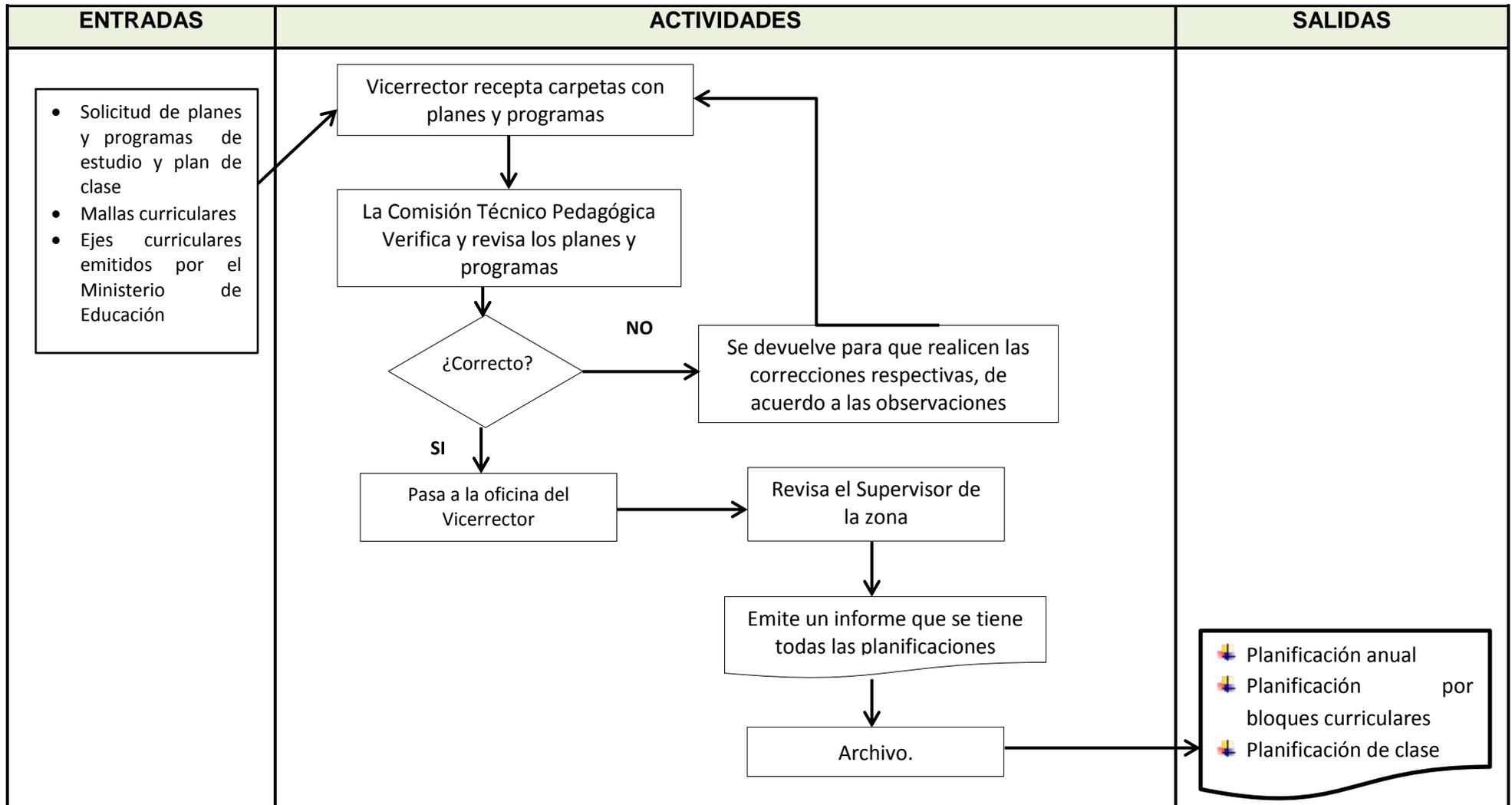
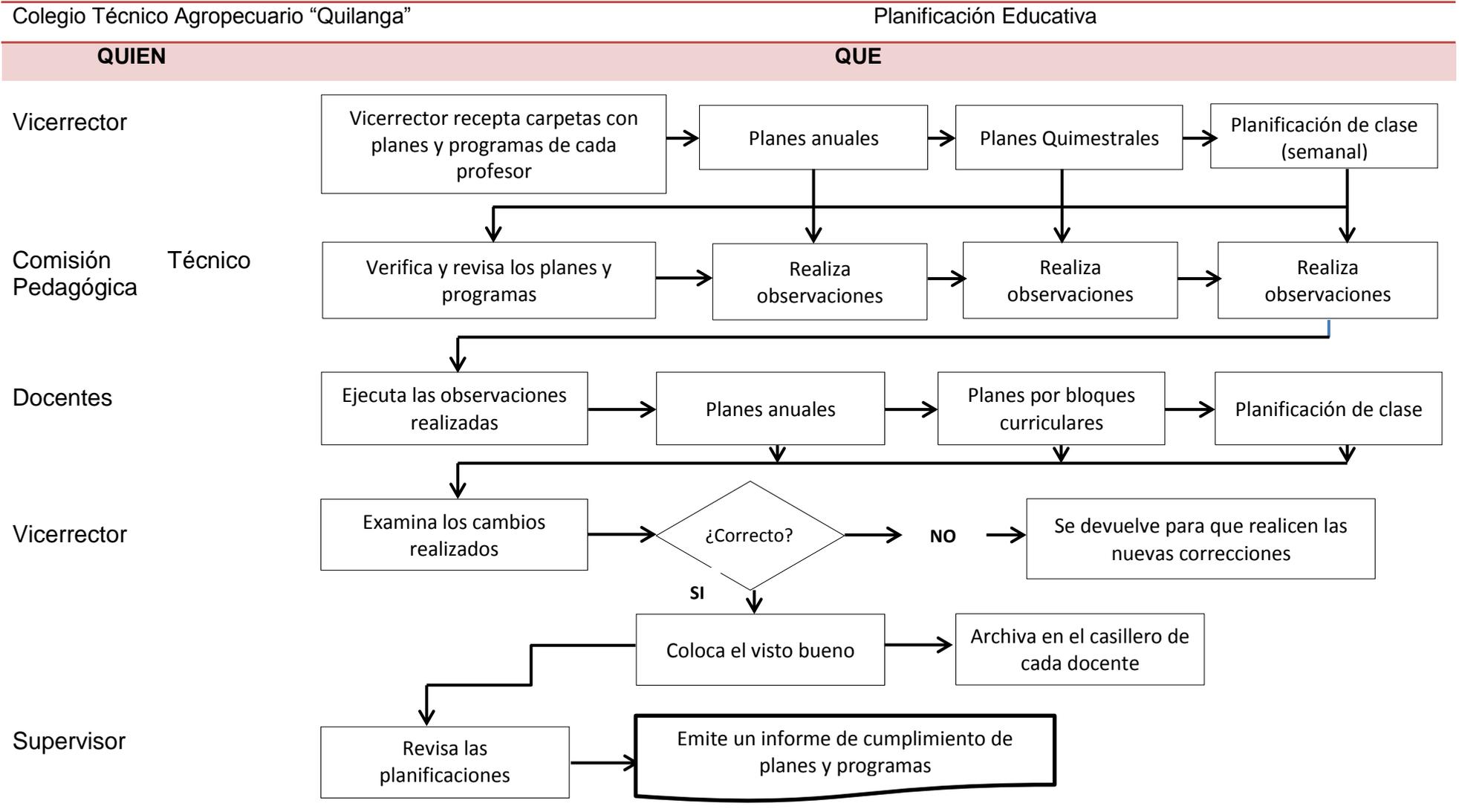


DIAGRAMA DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN EDUCATIVA



## DIAGRAMA DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN EDUCATIVA ANUAL

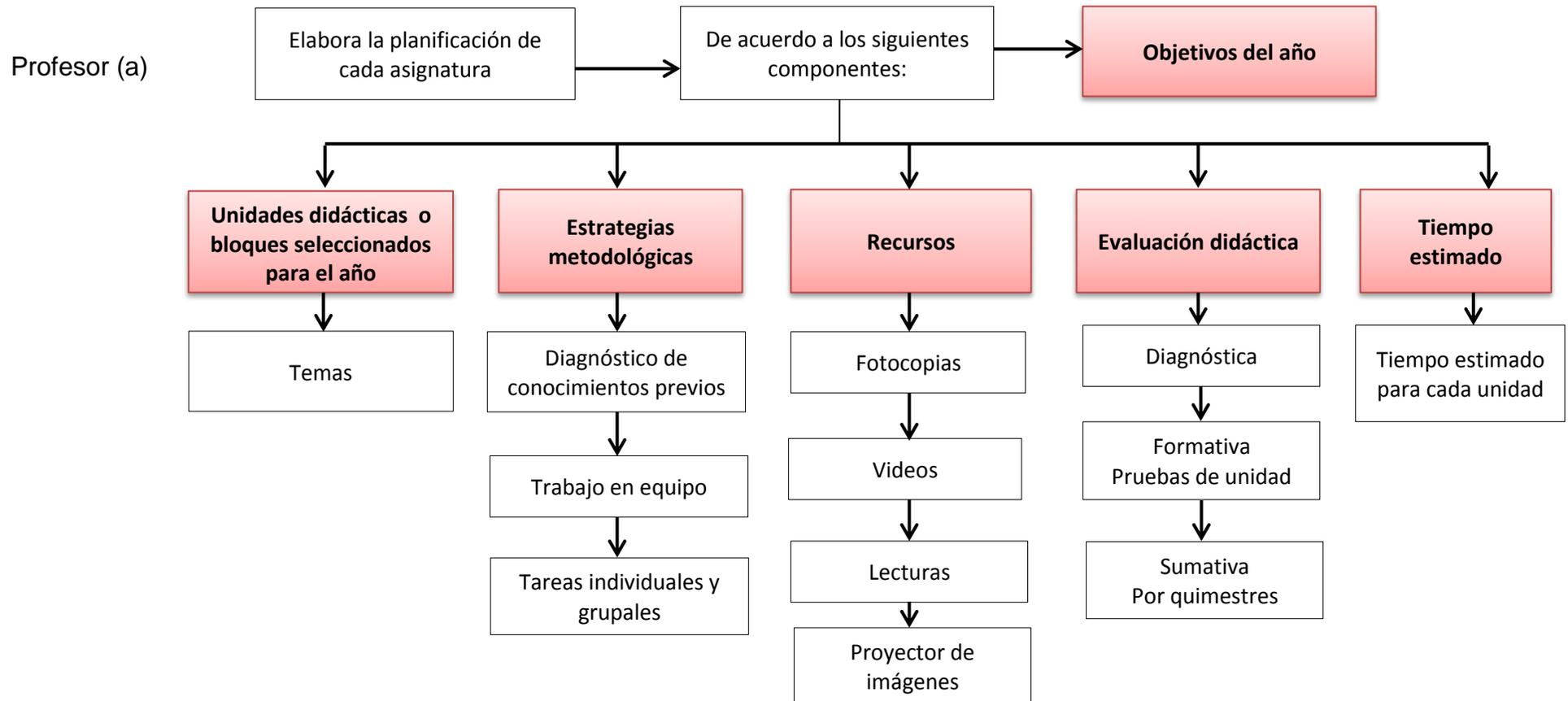
Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"

Planificación Anual

Contempla los aprendizajes que se espera lograr durante todo un año de clases. Se compone de varias unidades didácticas que deberías presentar coherencia entre sí.

**QUIEN**

**QUE**



## DIAGRAMA DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN EDUCATIVA QUIMESTRAL

Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"

Planificación por QUIMESTRES

Es más breve que la planificación anual.

**QUIEN**

**QUE**

Docente

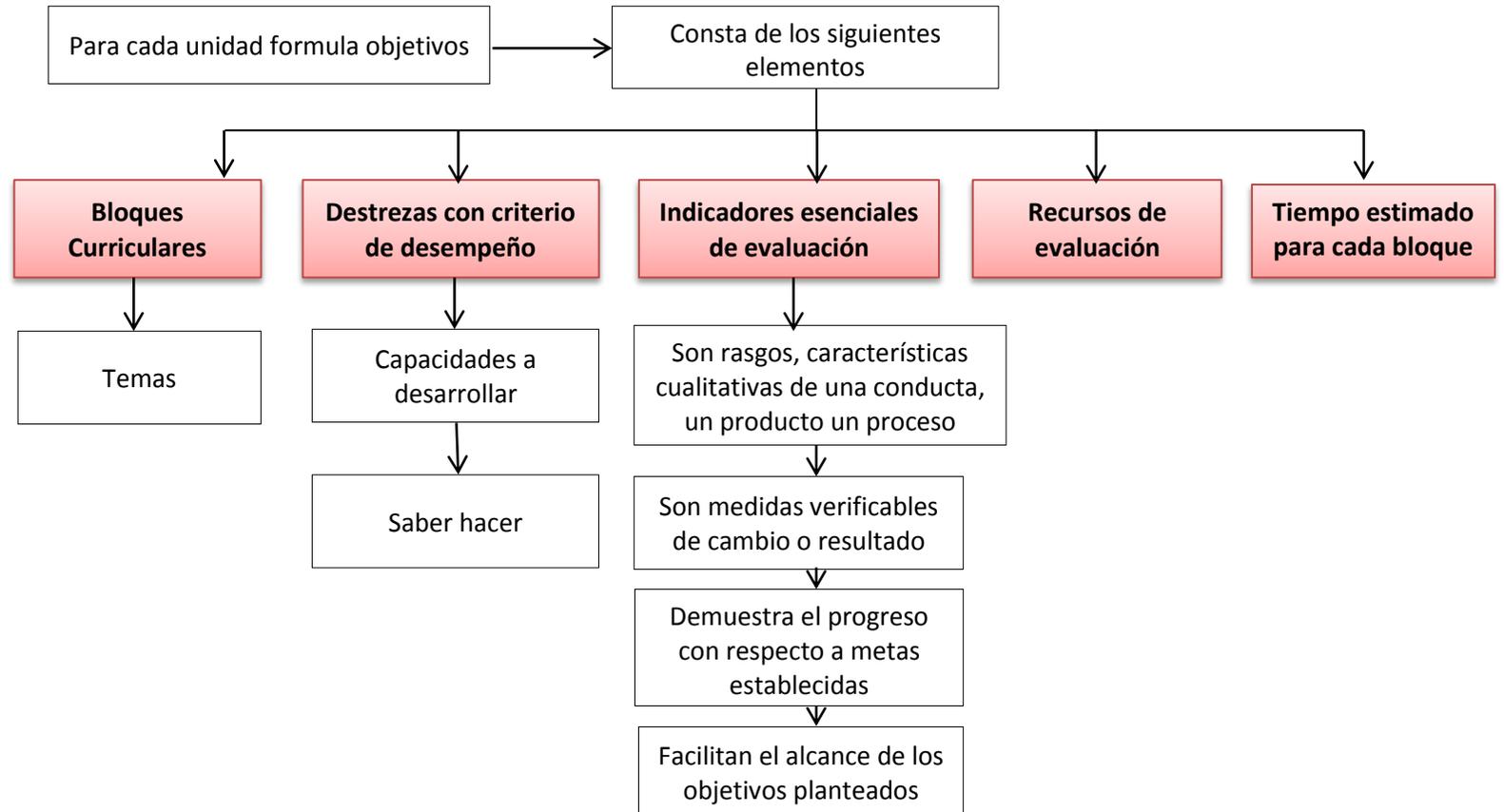
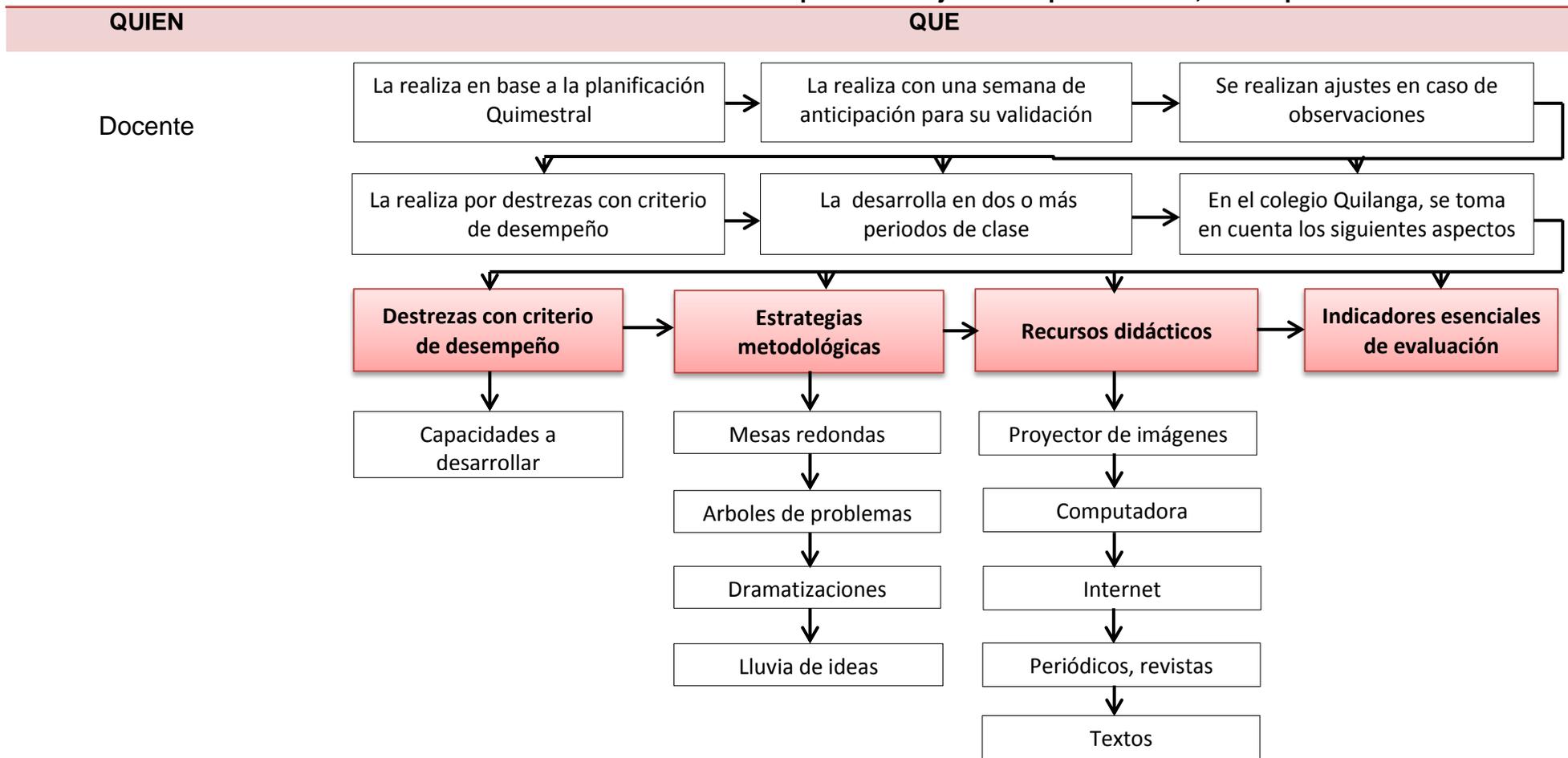


DIAGRAMA DEL PROCESO: **PLANIFICACIÓN EDUCATIVA DE CLASE**

Colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”

Planificación de clase

**Resulta útil para organizar la secuencia de aprendizaje dentro de una clase, señalando las etapas de trabajo desde que comienza, hasta que termina.**



### 3. Enseñanza Aprendizaje

*“La calidad nunca es un accidente, siempre es el resultado del esfuerzo de la inteligencia”.* Ruskin  
John

La Constitución Política de nuestro país establece en su artículo 26 que “la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible del Estado”, y en el artículo 27 agrega que la educación debe ser de calidad. Adicionalmente, un criterio clave para que exista calidad educativa es la equidad, que en este caso se refiere a la igualdad de oportunidades, a la posibilidad real de acceso de todas las personas a servicios educativos que garanticen aprendizajes necesarios, a la permanencia en dichos servicios y a la culminación del proceso educativo.

Por lo tanto, de manera general, nuestro sistema educativo será de calidad en la medida en que dé las mismas oportunidades a todos, y en la medida en que los servicios que ofrece, los actores que lo impulsan, y los resultados que genera contribuyan a alcanzar las metas conducentes al tipo de sociedad que aspiramos para nuestro país.

Los Estándares de Calidad Educativa son orientaciones de carácter público que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad. El principal propósito de los estándares de calidad educativa es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejora continua.

Los Estándares de Aprendizaje son descripciones de los logros de aprendizaje que los estudiantes deben alcanzar a lo largo de la trayectoria escolar: desde la Educación General Básica hasta el Bachillerato.

Los Estándares de Desempeño Profesional Docente, permiten establecer las características y prácticas de un docente de calidad, quien, además de tener dominio del área que enseña, evidencia otras características que fortalecen su desempeño, tales como el uso de pedagogía variada, la actualización permanente, la buena relación con los alumnos y padres de familia, una sólida ética profesional, entre otras. Estos estándares se refieren a todos estos elementos y permiten al docente enmarcar su desempeño dentro de parámetros claros. El propósito de los Estándares de Desempeño Profesional Docente es fomentar en el aula una enseñanza que permita que todos los estudiantes ecuatorianos alcancen los perfiles de egreso o aprendizajes declarados por el Currículo Nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato.

Los estándares están planteados dentro del marco del Buen Vivir, respetan las diversidades culturales de los pueblos, las etnias y las nacionalidades, aseguran la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas, contribuyen al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, favorecen el desarrollo profesional de todos los actores educativos, y vigilan el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones establecidos por el Ministerio de Educación.

En Gestión del Aprendizaje se establecen los siguientes estándares:

**El docente planifica para el proceso de enseñanza aprendizaje:**

- ❖ Planifica mediante la definición de objetivos acordes al nivel y al grado/curso escolar, al contexto, a los estilos, ritmos y necesidades educativas de los estudiantes, tomando en cuenta el currículo prescrito y los estándares de aprendizaje.
- ❖ Incluye en sus planificaciones actividades de aprendizaje y procesos evaluativos, de acuerdo con los objetivos educativos establecidos.
- ❖ Selecciona y diseña recursos didácticos que sean apropiados para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.
- ❖ Adapta los tiempos planificados a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.
- ❖ Planifica sus clases para que los estudiantes apliquen sus conocimientos y relacionen con sus propios procesos de aprendizaje

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

- ❖ Comunica a los estudiantes acerca de los objetivos del aprendizaje al inicio de la clase/unidad y cuáles son los resultados esperados de su desempeño en el aula.
- ❖ Crea un ambiente positivo que promueve el diálogo tomando en cuenta intereses, ideas y necesidades educativas especiales de los estudiantes para generar reflexión, indagación, análisis y debate.
- ❖ Responde a situaciones críticas que se generan en el aula y actúa como mediador de los conflictos
- ❖ Organiza y emplea el espacio, los materiales y los recursos de aula, de acuerdo con la planificación y desempeños esperados.

- ❖ Utiliza varias estrategias que ofrecen a los estudiantes caminos de aprendizaje colaborativo e individual.
- ❖ Promueve que los estudiantes se cuestionen sobre su propio aprendizaje y busquen alternativas de explicación o solución a sus propios cuestionamientos.

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

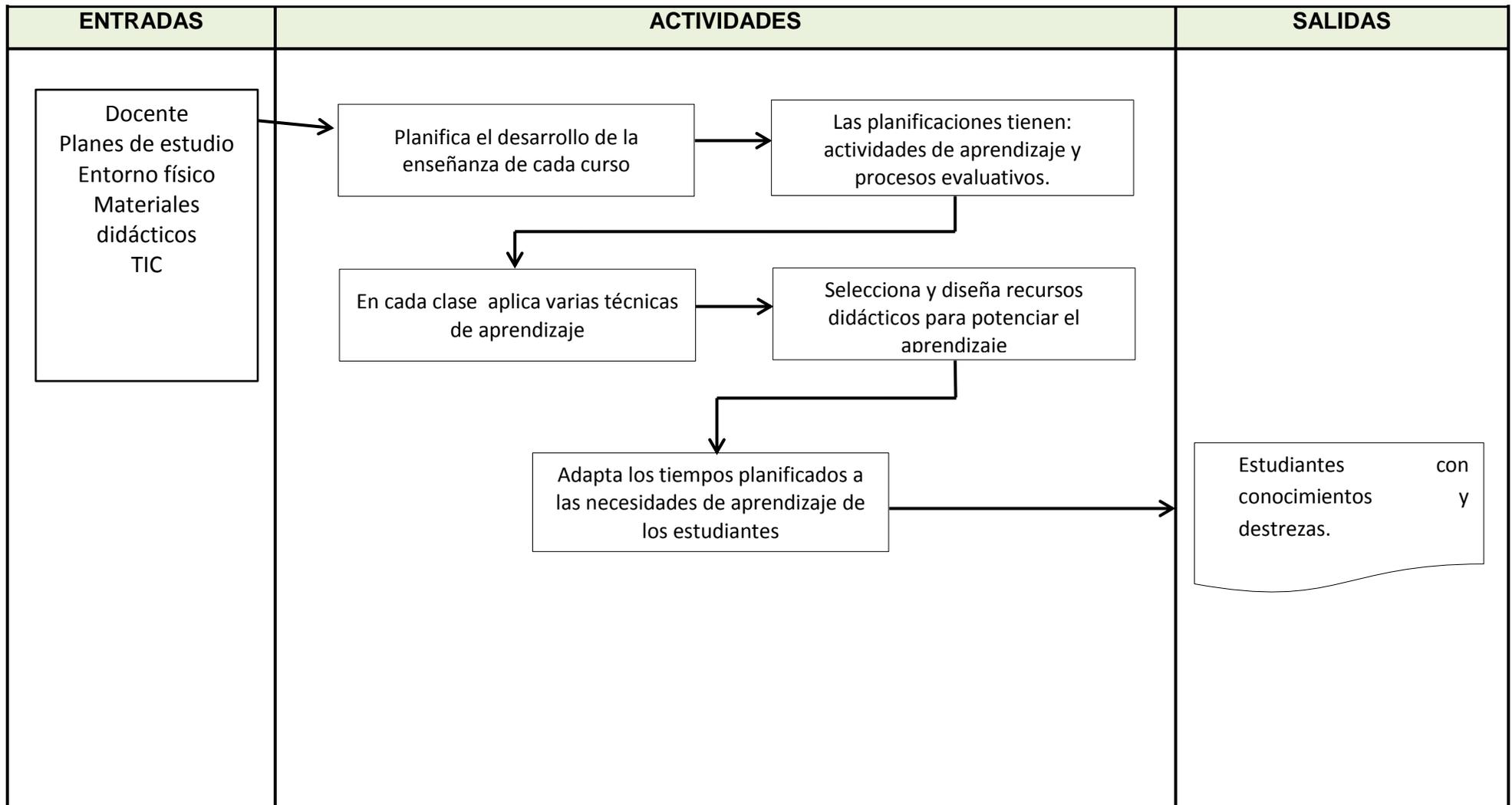
- ❖ Promueve una cultura de evaluación que permite la autoevaluación y la co-evaluación de los estudiantes.
- ❖ Diagnóstica las necesidades educativas de aprendizaje de los estudiantes considerando los objetivos del currículo y la diversidad del estudiantado.
- ❖ Evalúa los objetivos de aprendizaje planificados durante su ejercicio docente.
- ❖ Evalúa de forma permanente el progreso individual, tomando en cuenta las necesidades educativas especiales, con estrategias específicas.
- ❖ Comunica a sus estudiantes, de forma oportuna y permanente, los logros alcanzados y todo lo que necesitan hacer para fortalecer su proceso de aprendizaje.
- ❖ Informa a los padres de familia o representantes legales, docentes y directivos, de manera oportuna y periódica, acerca del progreso y los resultados educativos de los estudiantes.

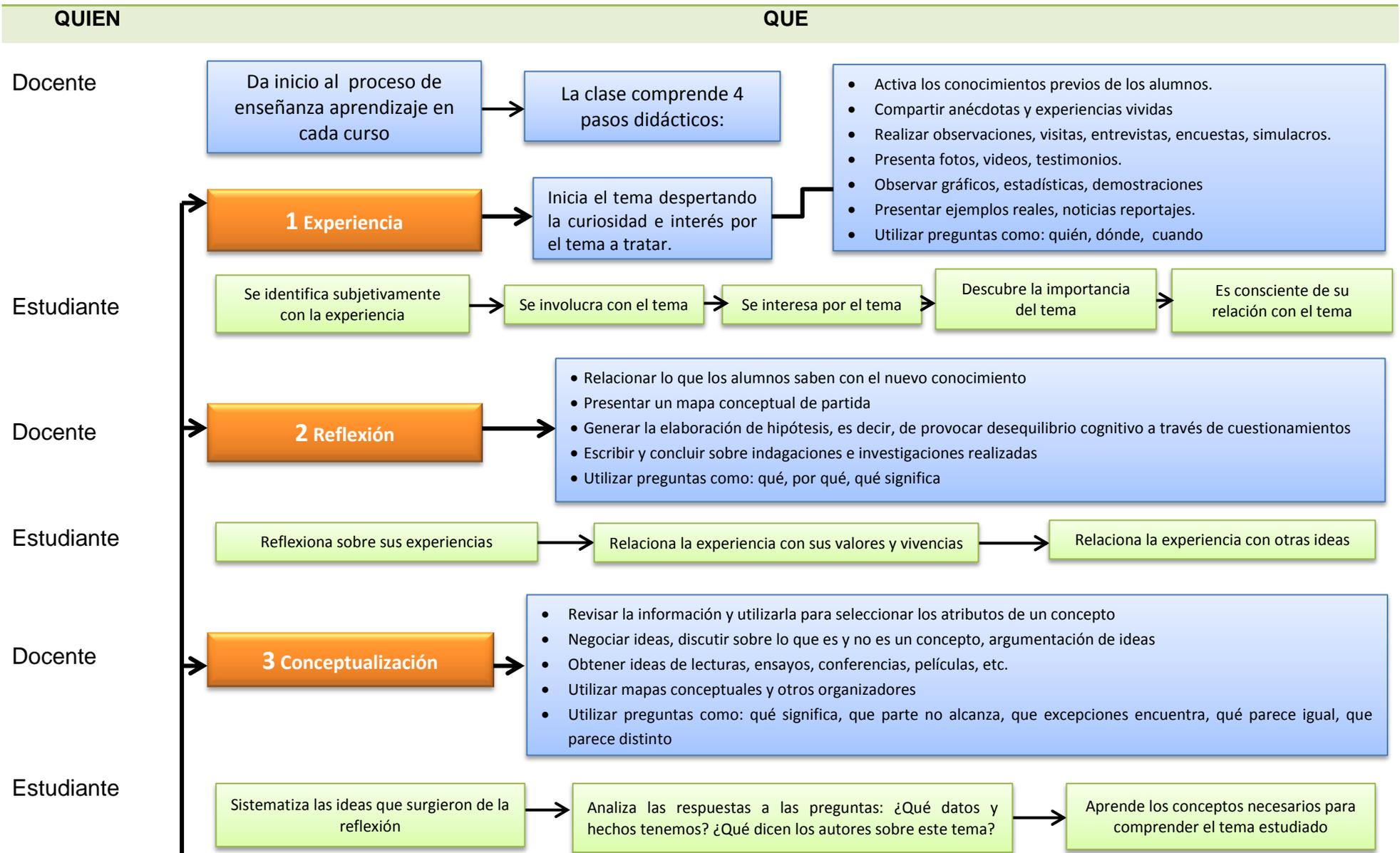
**FICHA DEL PROCESO: ENSEÑANZA APRENDIZAJE**

Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"	Enseñanza Aprendizaje
<p><b>PROCESO:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ENSEÑANZA APRENDIZAJE</b></p>	<p><b>PROPIETARIO:</b></p> <p>Docentes, estudiantes, área técnico pedagógica, rector, vicerrector.</p>
<p><b>MISIÓN:</b></p> <p>Describir las actividades con las cuales el docente garantiza que las enseñanzas se realicen según lo planificado, para La formación del estudiante, mediante técnicas de aprendizaje.</p>	<p><b>DOCUMENTACIÓN:</b></p> <p>Lineamientos curriculares emitidos por el Ministerio de Educación, planes de estudio.</p>

<b>ALCANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empieza: La planificación de las clases por cada curso.</li> <li>➤ Incluye: mallas curriculares, ejes curriculares emitidos por el Ministerio de Educación, planes de estudio</li> <li>➤ Termina: La impartición de clases en cada curso de acuerdo a lo planificado</li> </ul>		
<p><b>ENTRADAS:</b> docentes, contenidos a enseñar, materiales didácticos, métodos de enseñanza, entorno físico, TIC.</p> <p><b>SALIDAS:</b> estudiantes capacitados en destrezas y conocimiento.</p> <p><b>PROVEEDORES:</b> Docentes, Vicerrector.</p>			
<p><b>INSPECCIONES:</b></p> <p>Supervisión de clases por parte del Vicerrector.</p>		<p><b>REGISTROS:</b></p> <p>Registro de supervisiones de clase</p> <p>Registro de profesores que no cumplen con lo planificado en su programación</p> <p>Registro de docentes que no tienen la planificación de clase</p>	
<p><b>VARIABLES DE CONTROL.</b></p> <p>Currículo de Educación Básica y Bachillerato emitido por el Ministerio de Educación</p> <p>Reglamento a la Ley de Educación</p> <p>Planes de estudio de cada asignatura</p>		<p><b>INDICADORES:</b></p> <p>Porcentaje de contenidos impartidos</p> <p>Porcentaje de horas impartidas</p> <p>Nº de prácticas realizadas</p> <p>Nº de informes entregados</p> <p>Material didáctico utilizado</p> <p>Satisfacción de los estudiantes</p>	
<b>RECURSOS:</b>			
<b>HUMANOS</b>	<b>TÉCNICOS</b>	<b>ECONÓMICOS</b>	
Docentes Estudiantes	Computadora Proyector de pantalla videos copias internet	Material didáctico Copias	

FLUJOGRAMA DEL PROCESO: ENSEÑANZA APRENDIZAJE





QUIEN

QUE

Docente

4 Aplicación

- Utilizar el conocimiento en una nueva situación.
- Resolver problemas utilizando nuevos conocimientos.
- Utilizar expresiones como: explique, identifique, seleccione, ilustre, dramatice, etc.

Estudiante

Tiene la oportunidad de aplicar lo que ha aprendido

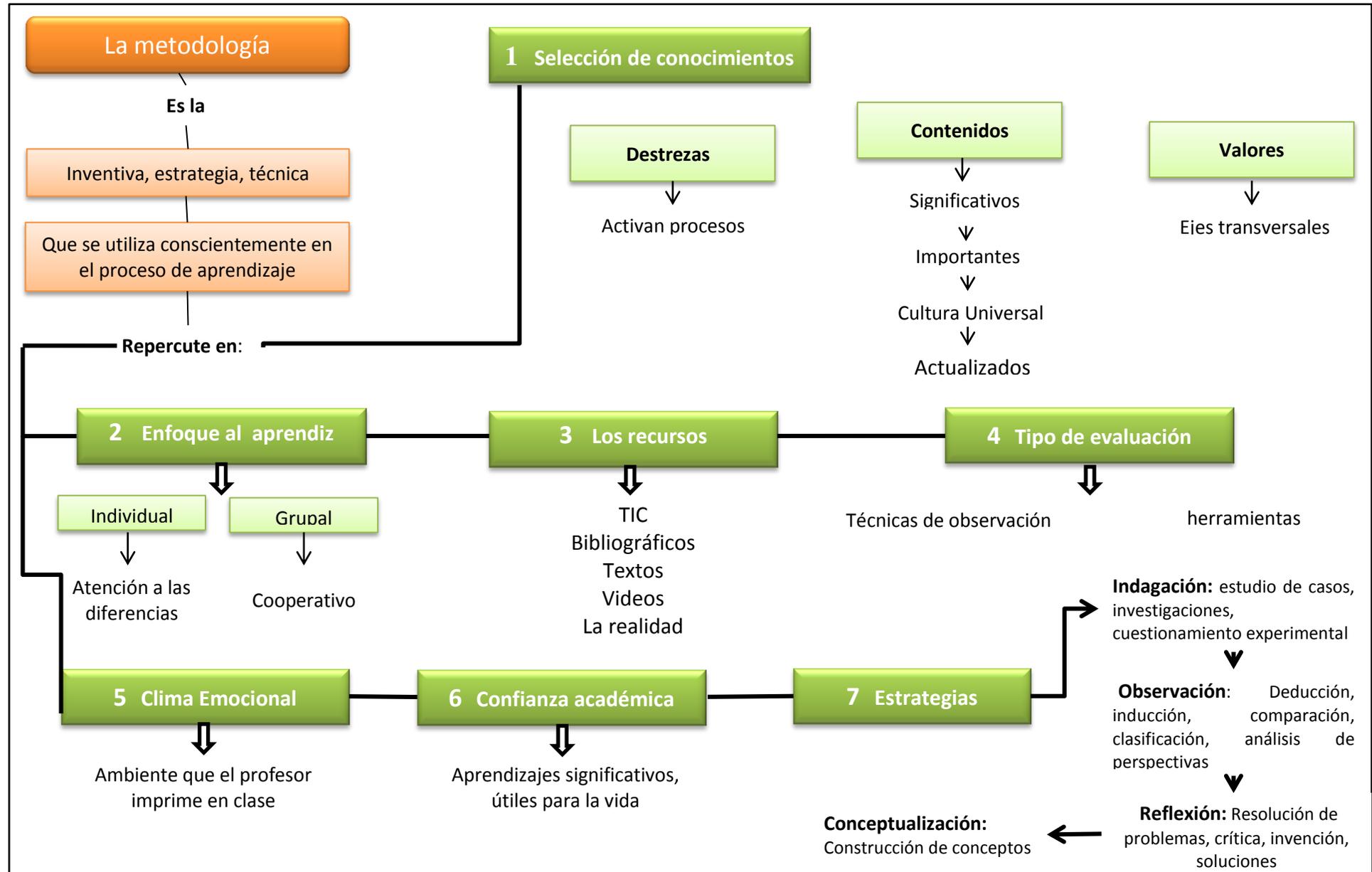
Mejora sus destrezas en la solución de problemas

Hace suyo lo aprendido

Docente

EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

## MAPA DE LOS COMPONENTES METODOLÓGICOS FUNDAMENTALES EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE



#### 4. EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

*“La evaluación debe estar al servicio de quien aprende y al hacerlo simultáneamente estará al servicio de quién enseña”.*

Juan Manuel Álvarez

El Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación en el Título VI de la Evaluación, Calificación y Promoción de los Estudiantes dice: “La evaluación estudiantil es un proceso continuo de observación, valoración y registro de información que evidencia el logro de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes y que incluye sistemas de retroalimentación, dirigidos a mejorar la metodología de enseñanza y los resultados de aprendizaje.

Los procesos de evaluación estudiantil no siempre deben incluir la emisión de notas o calificaciones. Lo esencial de la evaluación es proveerle retroalimentación al estudiante para que pueda mejorar y lograr los mínimos establecidos para la aprobación de las asignaturas del currículo y para el cumplimiento de los estándares nacionales. La evaluación debe tener como propósito principal que el docente oriente al estudiante de manera oportuna, pertinente, precisa y detallada, para ayudarlo a lograr los objetivos de aprendizaje. En atención a su propósito principal, la evaluación valora los aprendizajes en su progreso y resultados; por ello, debe ser formativo en el proceso, sumativa en el producto y orientarse a:

1. Reconocer y valorar las potencialidades del estudiante como individuo y como actor dentro de grupos y equipos de trabajo;
2. Registrar cualitativa y cuantitativamente el logro de los aprendizajes y los avances en el desarrollo integral del estudiante;
3. Retroalimentar la gestión estudiantil para mejorar los resultados de aprendizaje evidenciados durante un periodo académico; y,
4. Estimular la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje

**Art. 186 Tipos de evaluación.** La evaluación estudiantil puede ser de los siguientes tipos, según su propósito:

**Diagnóstica.** Se aplica al inicio de un período académico (grado, curso, quimestre o unidad de trabajo) para determinar las condiciones previas con que el estudiante ingresa al proceso de aprendizaje;

**Formativa.** Se realiza durante el proceso de aprendizaje para permitirle al docente realizar ajustes en la metodología de enseñanza, y mantener informados a los actores del proceso educativo sobre los resultados parciales logrados y el avance en el desarrollo integral del estudiante; y,

**Sumativa** Se realiza para asignar una evaluación totalizadora que refleje la proporción de logros de aprendizaje alcanzados en un grado, curso, quimestre o unidad de trabajo.

### **La Evaluación**

Generalmente se aplica en el proceso enseñanza- aprendizaje en donde se extrae información para obtener un juicio de valor y tomar una decisión (Tembrink Ferri). La evaluación educativa persigue algunas finalidades: diagnosticar, pronosticar, seleccionar, acreditar. Diagnostica para inquirir con qué grado de destrezas y conocimientos llega un estudiante a un curso tal; pronostica cuando se anticipa a aseverar hasta dónde puede llegar cognitivamente un alumno; selecciona cuando clasifica de un grupo al mejor; acredita cuando otorga la promoción o no de un estudiante tal.

### **Evaluación Formal e Informal.**

La evaluación es formal o sistémica cuando se vale de instrumentos o parámetros objetivos, los mismos que evidencian algo verificable, que goza de validez y confiabilidad y cuyos resultados sirven de apreciación selectiva o de acreditación.

La evaluación es informal o asistemática cuando es de índole subjetiva, no goza de validez ni confiabilidad, pero que sin embargo, se aplica en el quehacer educativo, como cuando el maestro /a evalúa a sus alumnos por el grado de desempeño y participación en clase, por el número de dificultades que emplea para resolver un problema.

## FASES DEL PROCESO DE EVALUACION

- IDENTIFICAR EL OBJETIVO A EVALUAR
- DEFINIR LA FINALIDAD
- DETERMINAR CRITERIOS
- BUSCAR INDICIOS DE EVALUACION
- REGISTRAR LA INFORMACION
- ANALIZAR E INTERPRETAR
- ELABORAR INFORMACION
- TOMAR DECISIONES

### FICHA DEL PROCESO: EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

<b>Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"</b>		<b>Evaluación de los Aprendizajes</b>	
<b>PROCESO: EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES</b>		<b>PROPIETARIO:</b> Docentes, vicerrector, estudiantes,	
<b>MISIÓN:</b> Conocer las capacidades alcanzadas por los estudiantes, en cada asignatura, para valorar si el alumno dispone de las competencias necesarias y conocimientos.		<b>DOCUMENTACIÓN:</b> Lineamientos curriculares emitidos por el Ministerio de Educación, cuestionarios de exámenes quimestrales.	
<b>ALCANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empieza: diseño de los cuestionarios</li> <li>➤ Incluye: informes de aprendizaje, horarios de exámenes, formatos de notas, evaluación parcial, quimestral y anual.</li> <li>➤ Termina: el informe de calificaciones</li> </ul>		
<b>ENTRADAS:</b> docentes, instrumentos de evaluación: cuestionarios, ensayos, informes.			
<b>SALIDAS:</b> Estudiantes con capacidades y destrezas			
<b>PROVEEDORES:</b> Docentes, Vicerrector			
<b>INSPECCIONES:</b> Revisión de cuestionarios por parte de cada una de las áreas de estudio.  Aprobación de cuestionarios por el vicerrector		<b>REGISTROS:</b> De cuestionarios aprobados De cuestionarios no aprobados	
<b>VARIABLES DE CONTROL.</b>		<b>INDICADORES:</b>	

<p>Currículo de Educación Básica y Bachillerato emitido por el Ministerio de Educación</p> <p>Reglamento a la Ley de Educación</p> <p>Planes de estudio de cada asignatura</p> <p>Cuestionarios</p>	<p>Cuestionarios aprobados por las áreas</p> <p>Tareas realizadas</p> <p>Trabajos individuales revisados</p> <p>Trabajos grupales revisados</p> <p>Pruebas escritas revisadas</p> <p>Pruebas orales</p> <p>Calificaciones parciales</p>	
<b>RECURSOS:</b>		
<b>HUMANOS</b>	<b>TÉCNICOS</b>	<b>ECONÓMICOS</b>
<p>Docentes</p> <p>Vicerrector</p> <p>Estudiantes</p>	<p>Computadora</p> <p>copias</p>	<p>Copias</p>

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO: EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES

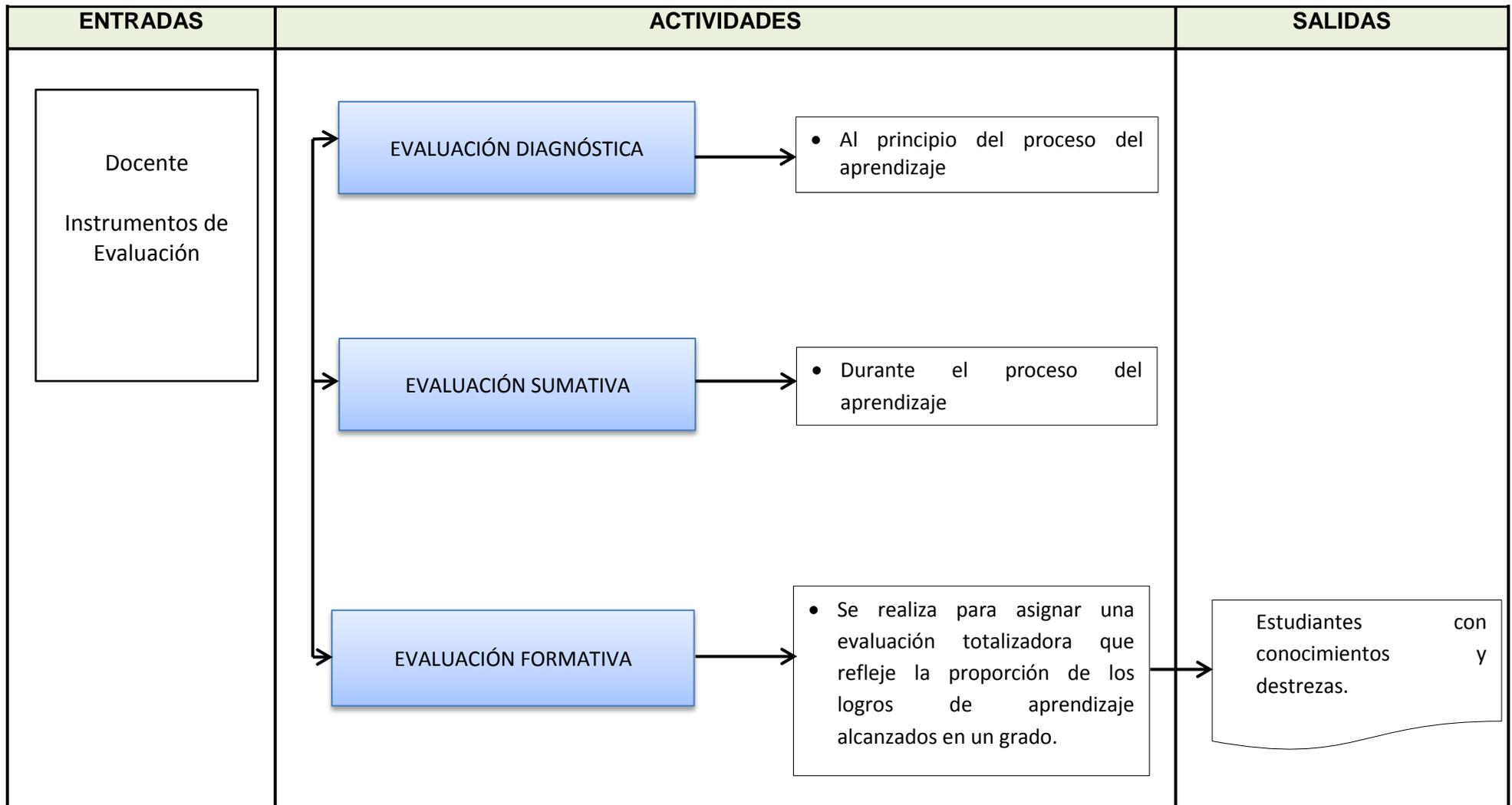
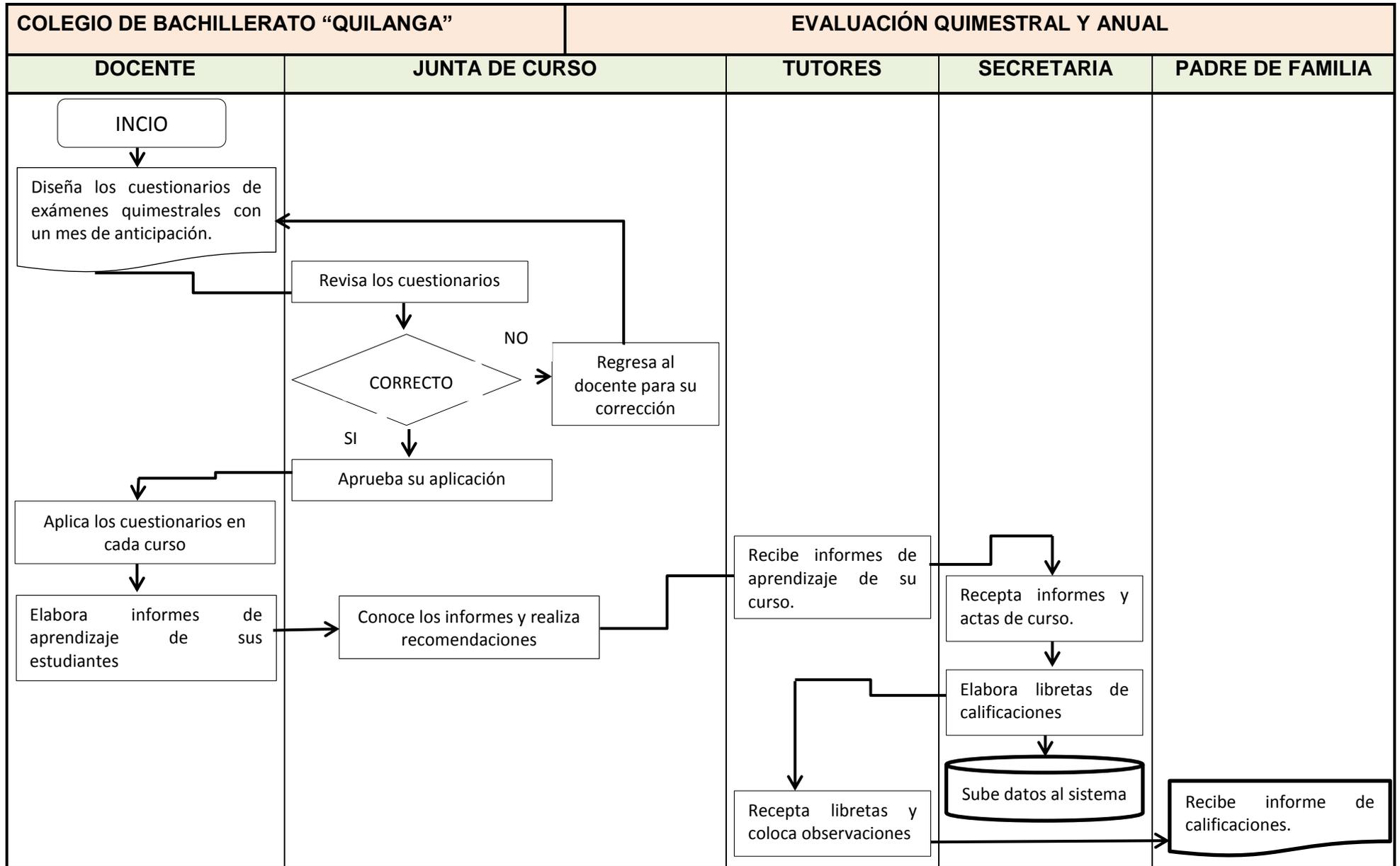


DIAGRAMA DEL PROCESO: EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES

Colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”		Evaluación de Aprendizajes	
	EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA	EVALUACIÓN FORMATIVA	EVALUACIÓN SUMATIVA
<b>QUE EVALÚA</b>	Ayuda a determinar las condiciones y conocimientos previos con los que el estudiante ingresa al proceso de aprendizaje, en esta evaluación no se emite calificación.	Esta evaluación, comprende cuatro elementos, sugeridos por el ministerio de educación a nivel de la zona 7, estos son: trabajos académicos independientes; Actividades individuales en clases; actividades grupales en clases y lecciones.	Resultados finales del procesos de aprendizaje  Es una evaluación final que se utiliza para valorar la consecución de los objetivos generales de un año o quimestre, lo cual refleja la proporción de logros de aprendizaje alcanzados. Nos permite verificar la valía de un programa, su aceptación o rechazo y la promoción de un estudiante. Esta evaluación permite al docente emitir una calificación final.
<b>COMO EVALÚA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza test, actividades, interactuando con los estudiantes, cuestionarios escritos, lluvias de ideas no califica de forma cuantitativa.</li> </ul>	<p><b>Evalúa mediante:</b></p> <p><b>Trabajos académicos Independientes:</b> Son todos aquellos trabajos o tareas que los/as estudiantes tienen que cumplir en horarios extra clase.</p> <p><b>Actividades individuales en clase:</b> Son las actividades que los/as estudiantes realizan en clases de forma individual, las cuales permiten un aprendizaje individual.</p> <p><b>Trabajos académicos Grupales:</b> Son todas las actividades que los/as estudiantes tienen que cumplir en grupos en horario de clase o extra clase, esto permite que aprendan en interacción con otros.</p>	Se realiza a través de exámenes escritos, quimestrales y finales, para lo cual se deberá diseñar con un mes de anticipación, una prueba de base estructurada que ofrece respuestas alternas como verdadero o falso, identificación y ubicación de conocimientos, jerarquización, relación o correspondencia, análisis de relaciones, completación o respuesta breve, analogías, opción múltiple y multi-item de base común.

		<p><b>Lecciones:</b> Son pruebas, que se aplican dentro de las clases, con el fin de conocer si quedan claras las temáticas aprendidas dentro de un periodo de clases.</p>	
<p><b>CUANDO EVALÚA</b></p>	<p>Al inicio del periodo académico (año, quimestre y parcial). Evaluación al inicio del año: permitirá conocer las características de los participantes, sus intereses, necesidades y expectativas y en base a este conocimiento, valorar la pertinencia, adecuación y viabilidad del programa y establecer los grupos de aprendizaje.</p> <p>Evaluación al inicio del Quimestre y parcial: permitirá explorar los conocimientos previos de los y las estudiantes, lo que nos ayudará adaptar y ajustar la implementación del programa.</p>	<p>Se realiza durante el proceso de aprendizaje y permite a los y las docentes realizar ajustes en la metodología de enseñanza, optimizar el programa en su desarrollo, y mantener informados a los actores del proceso educativo sobre los resultados parciales logrados y el avance en el desarrollo integral del estudiante/a. En esta si se emite una calificación parcial.</p>	<p>Al finalizar el proceso de enseñanza aprendizaje final del parcial y quimestre</p>

DIAGRAMA DEL PROCESO: EVALUACIÓN QUIMESTRAL Y ANUAL



En el proceso de evaluación continua, cuando el progreso de un estudiante no consigue los logros programados, se adoptará las medidas de refuerzo y recuperación necesarias que nos permitan alcanzar los objetivos propuestos.

En el capítulo IV de las Acciones de evaluación, retroalimentación y refuerzo académico Art. 204. **Proceso de evaluación, retroalimentación y refuerzo académico**, dice: “A fin de promover el mejoramiento académico y evitar que los estudiantes finalicen el año escolar sin haber cumplido con los aprendizajes esperados para el grado o curso, los establecimientos educativos deben cumplir, como mínimo, con los procesos de evaluación, retroalimentación y refuerzo académico.

Art. 206. **Evaluación y retroalimentación continúa.** La evaluación definida como proceso prevé actividades constantes para observar, medir y valorar el avance del estudiante en relación con las metas de aprendizaje planteadas para cada asignatura. Este proceso continuo de evaluación conduce a la retroalimentación que se debe realizar a través de informes escritos, de entrevistas con sus representantes legales y del dialogo con el propio estudiante, a fin de programar oportunamente las actividades de mejoramiento o refuerzo académico que fueren del caso.

Art. 207. **Reuniones con representantes legales de los estudiantes.** El docente debe convocar a los representantes legales de los estudiantes a por lo menos dos reuniones al año para determinar estrategias conjuntas, a fin de promover el mejoramiento académico de sus representados. Se debe dejar constancia escrita de las recomendaciones y sugerencias que formulen para el mejoramiento académico.

Art. 208. **Refuerzo Académico.** Si la evaluación continua determinare bajos resultados en los procesos de aprendizaje en uno o más estudiantes de un grado o curso, se deberá

diseñar e implementar de inmediato procesos de refuerzo académico. El refuerzo académico incluirá elementos tales como:

1. Clases de refuerzo lideradas por el mismo docente que regularmente enseña en la asignatura y otro docente que enseñe la misma asignatura;
2. Tutorías individuales con el mismo docente que regularmente enseña la asignatura u otro docente que enseñe la misma asignatura;
3. Tutorías individuales con un psicólogo educativo o experto según las necesidades educativas de los estudiantes; y,
4. Cronograma de estudios que el estudiante debe cumplir en casa con ayuda de su familia

## 5. Promoción

En el Reglamento General a la Ley de Educación Intercultural Capítulo III de la Calificación y la Promoción, Art. 193 **Aprobación y alcance de logros**, dice “Se entiende por “aprobación” al logro de los objetivos de aprendizaje definidos para una unidad, programa de asignatura o área de conocimiento, fijados para cada uno de los cursos.

Art. 194. **Escala de calificaciones.** Las calificaciones hacen referencia al cumplimiento de los objetivos de aprendizaje establecidos en el currículo y en los estándares de aprendizaje nacionales. Las calificaciones se asentarán según la siguiente escala:

<b>Escala cualitativa</b>	<b>Escala cuantitativa</b>
Supera los aprendizajes requeridos	<b>10</b>
Domina los aprendizajes requeridos	<b>9</b>
Alcanza los aprendizajes requeridos	<b>7-8</b>
Está próximo a alcanzar los aprendizajes requeridos	<b>5-6</b>
No alcanza los aprendizajes requeridos	<b>≤ 4</b>

Art. 195. **Promoción.** Se entiende por “promoción” al paso de los estudiantes de un grado o curso al inmediato superior.

Art. 196. **Requisitos para la promoción.** La calificación mínima requerida para la promoción, en cualquier establecimiento educativo del país, es de siete sobre diez (7/10), en cada una de las asignaturas.

Art. 197. **Certificados de término de nivel y de promoción.** Las instituciones educativas deben expedir los siguientes documentos de certificación y promoción a aquellos estudiantes que hubieren logrado los mínimos requeridos en los estándares de aprendizaje fijados por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional:

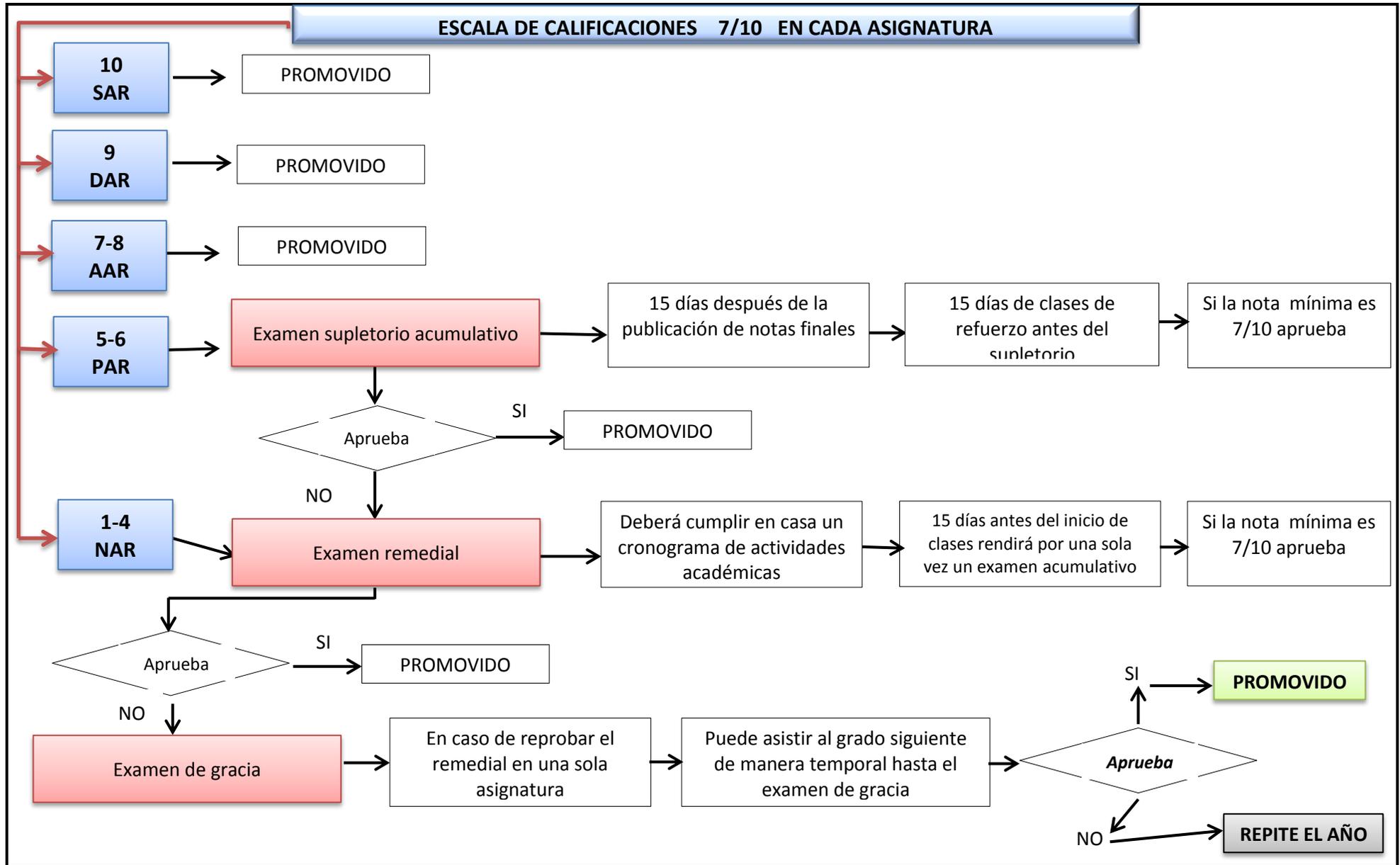
1. **Certificado de promoción.** Al término de cada año escolar y desde el segundo grado de Educación General Básica hasta el tercer año de Bachillerato, para quienes fueren promovidos al grado o curso inmediato superior;
2. **Certificado de haber aprobado la Educación General Básica.** Al estudiante que hubiere aprobado el décimo año de Educación General Básica;
3. **Acta de grado.** A los estudiantes de tercer año de Bachillerato que hubieren aprobado los exámenes de grado; y,
4. **Título de bachiller.** Certificación que acredita que el estudiante ha cumplido con todos los requisitos del nivel.

**FICHA DEL PROCESO: PROMOCIÓN**

Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"		Promoción	
<b>PROCESO:</b>  <b>PROMOCIÓN</b>		<b>PROPIETARIO:</b> Docentes, rector, vicerrector, estudiantes, secretaria, régimen escolar	
<b>MISIÓN:</b> Registrar los logros alcanzados por los estudiantes durante el año lectivo, para determinar si es o no promovido al curso inmediato superior.		<b>DOCUMENTACIÓN:</b> Lineamientos curriculares emitidos por el Ministerio de Educación, hojas de calificaciones, actas de curso, informes de aprendizaje.	
<b>ALCANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empieza: con los horarios de exámenes</li> <li>➤ Incluye: sesiones de juntas de cursos, actas de juntas, informes de aprendizaje, hojas de calificaciones</li> <li>➤ Termina: registro de calificaciones en el sistema</li> </ul>		
<b>ENTRADAS:</b> docentes, rector, vicerrector, formatos de notas			
<b>SALIDAS:</b> Estudiante promovido al curso inmediato superior			
<b>PROVEEDORES:</b> Docentes, Vicerrector, Secretaria			
<b>INSPECCIONES:</b>		<b>REGISTROS:</b>	

Revisión hojas de calificaciones sin alteraciones	Informes de aprendizajes Hojas de calificaciones Cuadros de calificaciones de tutores	
<b>VARIABLES DE CONTROL.</b>  Lineamientos emitido por el Ministerio de Educación para la promoción  Reglamento a la Ley de Educación	<b>INDICADORES:</b>  N° de estudiantes promovidos del básico N° de estudiantes promovidos del bachillerato N° de certificados de Educación General Básica N° de actas de grado N° de títulos de bachilleres N° de hojas de promoción básico y bachillerato	
<b>RECURSOS:</b>		
<b>HUMANOS</b>	<b>TÉCNICOS</b>	<b>ECONÓMICOS</b>
Docentes Vicerrector Estudiantes Secretaria	Computadora copias	Copias

FLUJOGRAMA DEL PROCESO: **ESCLA DE CALIFICACIÓN PARA LA PROMOCIÓN**



FLUJOGRAMA DEL PROCESO: **PROMOCIÓN**

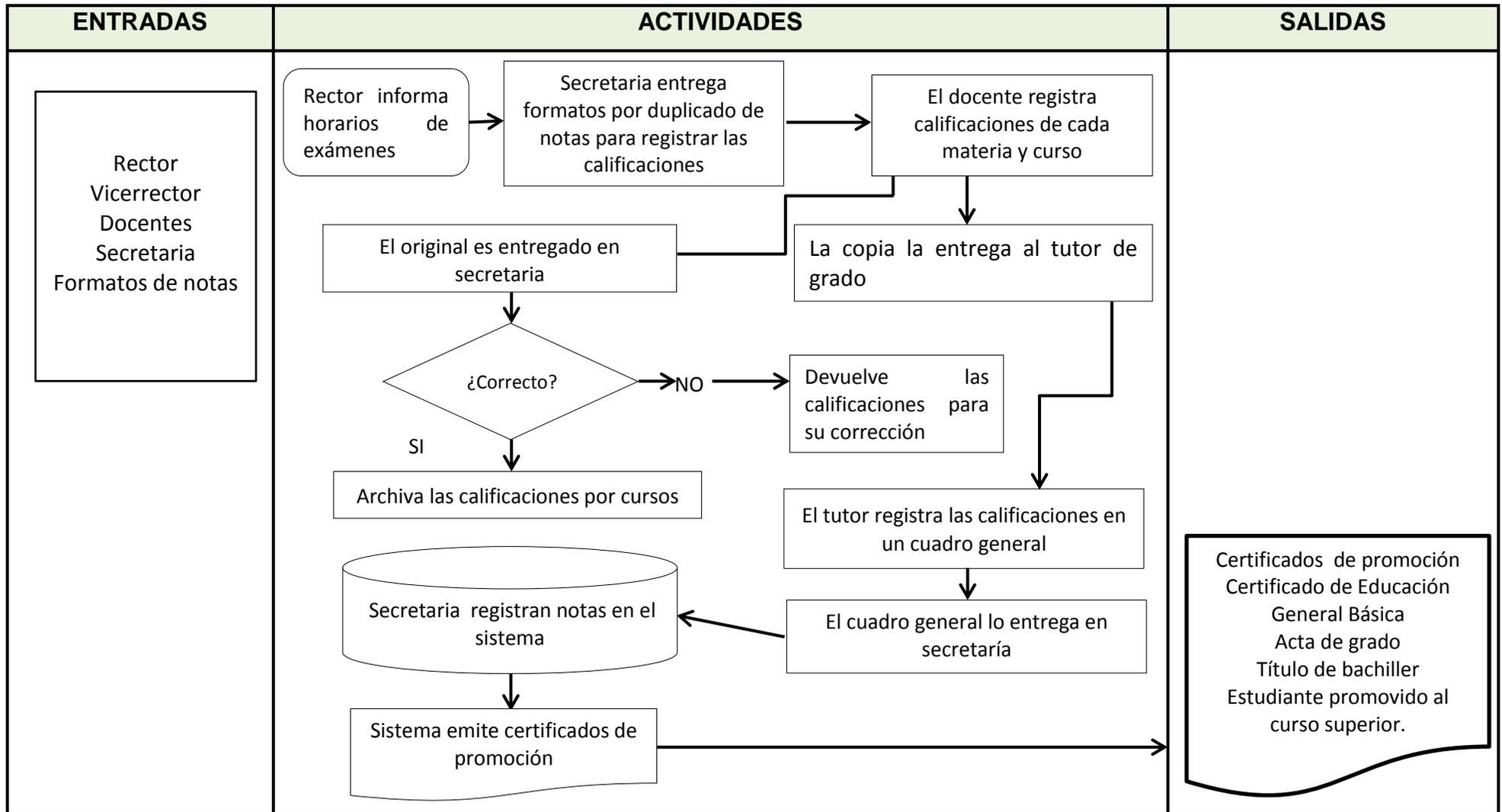


DIAGRAMA DEL PROCESO: NOTAS PARCIALES

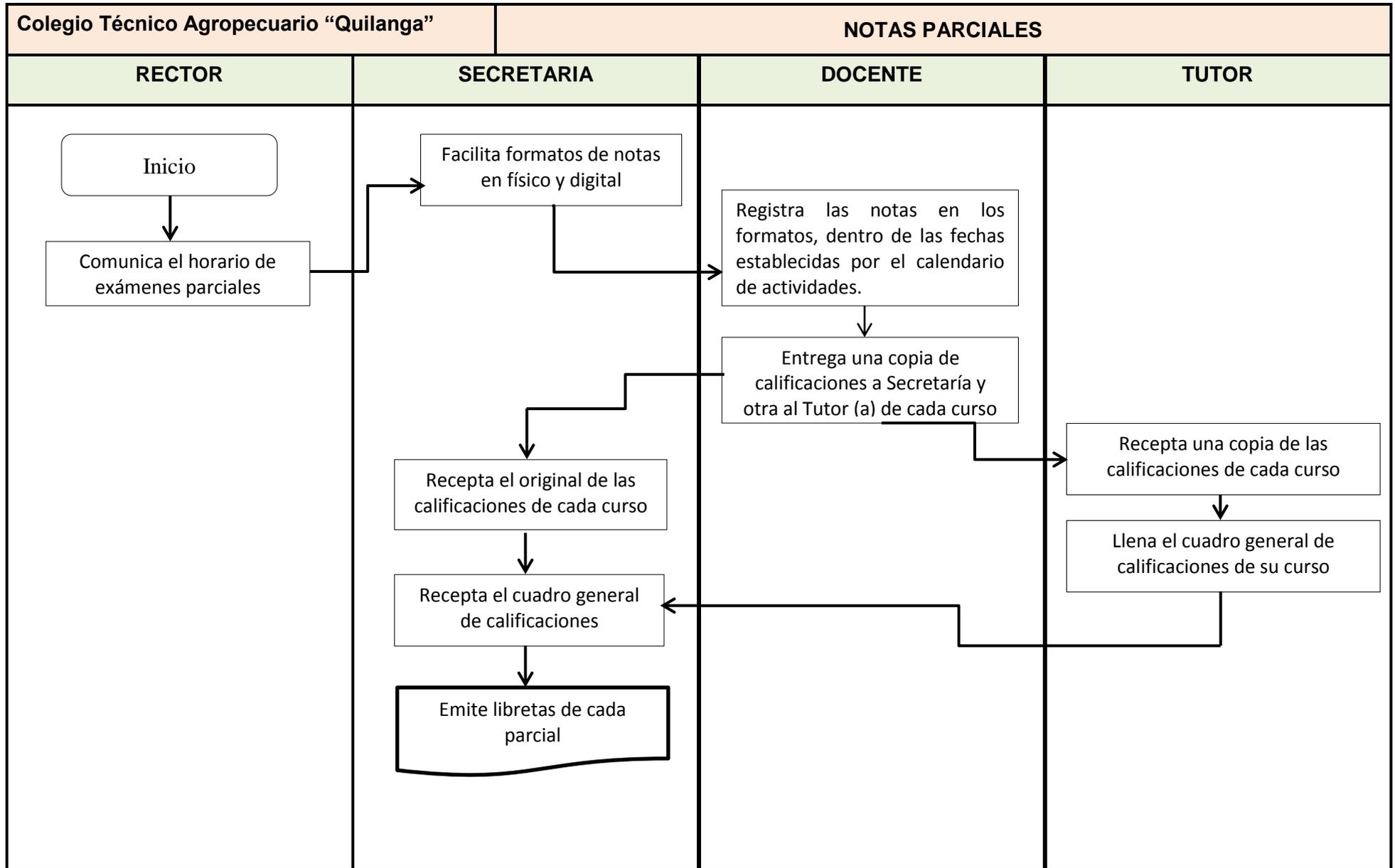
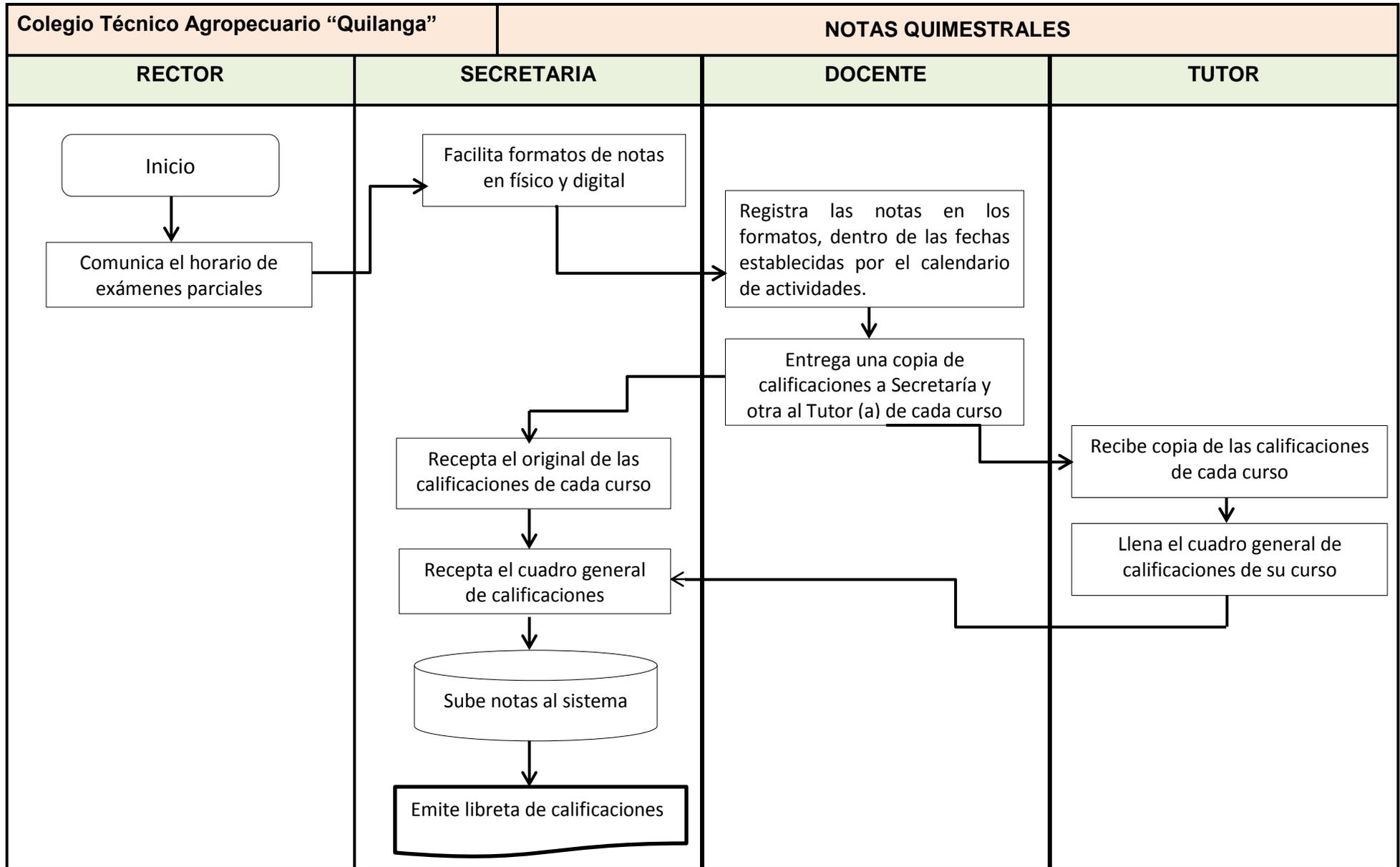


DIAGRAMA DEL PROCESO: NOTAS QUIMESTRALES



### 5.3 Seguimiento y medición de los procesos.

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previsto.

No se puede considerar que un sistema de gestión tenga un enfoque basado en procesos, si aun disponiendo de un “buen mapa de procesos” y unos “diagramas y fichas de procesos coherentes”, el sistema no se “preocupa” por conocer sus resultados.

El seguimiento y la medición constituyen, por lo tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera.

Dado que la finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficacia asociadas a un proceso, es importante en este punto introducir estos conceptos.

**Capacidad.** Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto

**Eficacia.** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia.** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

ISO 9000:2000

PROCESO: **MATRÍCULA DE ESTUDIANTES.**

<b>NIVEL DE COBERTURA</b>	
Matrícula básica superior	178
Matrícula bachillerato	158

<b>INDICADORES DE COBERTURA</b>		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>DATOS</b>	<b>RESULTADOS</b>
Nivel de matrícula bruta	Nº de estudiantes 336	336
Nivel de matrícula neta	Total matrícula neta 336	336

<b>Oferta Educativa en la Institución Educativa</b>			
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Datos</b>		<b>Resultados</b>
	<b>Cupos ofertados</b>	<b>Matrícula en la institución</b>	
Nivel de cobertura en media superior	216	178	82.40%
Nivel de cobertura en bachillerato	250	158	63,20%

Elaborado por: Tatiana Ochoa

Fuente: Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"

COLEGIO QUILANGA

MATRÍCULAS

FICHA DE INDICADOR

Año lectivo 2013-2014

**RESULTADO  
PLANIFICADO**

El 72% de la oferta educativa ha sido cubierta

**INDICADOR:** N° de Matrículas Generadas en el Sistema del Ministerio de Educación

**FORMA DE CÁLCULO:**

matrícula por año lectivo x 100  
Cupos ofertados por año lectivo

$$\frac{336 \times 100}{466} = 72\%$$

**FUENTES DE INFORMACIÓN:** Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"

**SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN:**



Elaborado por: Tatiana Ochoa

Fuente: Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"

El primer objetivo del Plan Nacional de Buen vivir es “Auspiciar la igualdad, la cohesión, y la integración social y territorial en la diversidad”, siendo uno de sus indicadores alcanzar el 98% de matrícula en educación básica al 2013.

El colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, al año lectivo 2013-2014 alcanza una tasa neta de matrícula en educación básica del 82.40% según el libro de matrículas que lleva secretaría de la institución.

Este porcentaje está muy cerca de lo que se plantea el Plan Nacional de Buen vivir para la educación básica y se debe básicamente a los programas existentes por parte del Ministerio de Educación como eliminación del aporte voluntario de las familias por concepto de matrículas, textos escolares gratuitos y programas de alimentación escolar.

Otro de los indicadores del Plan Nacional del Buen vivir es “incrementar a 66.5% la matrícula de adolescentes en bachillerato para el 2013”. El colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, registra una matrícula neta en bachillerato del 63.20%, porcentaje muy cerca al planteado por el Plan Nacional del Buen Vivir y que se debe principalmente a las facilidades que brinda el Ministerio de Educación para que todos y todas puedan integrarse y acceder en iguales condiciones a la educación.

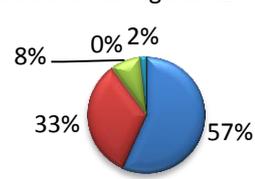
PROCESO: **PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

<b>COLEGIO QUILANGA</b>	<b>PLANIFICACIÓN EDUCATIVA</b>		
<b>FICHA DE INDICADOR</b>	Año lectivo 2013-2014		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	82% de los docentes han cumplido en forma satisfactorias con las planificaciones		
<b>INDICADOR:</b> N° de planificaciones receptadas y avaladas para su aplicación			
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\frac{\text{N° de planificaciones avaladas} \times 100}{\text{N° de docentes}}$		
	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td> <math display="block">\frac{18 \times 100}{22} = 82\%</math> </td> </tr> </table>		$\frac{18 \times 100}{22} = 82\%$
$\frac{18 \times 100}{22} = 82\%$			
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b> Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga" Vicerrectorado			
<b>SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN:</b>			
Elaborado por: Tatiana Ochoa		Fuente: Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"	

Como se puede observar se muestra el porcentaje de docentes que cumplen con la planeación de sus asignaturas al diseñar las planificaciones de las mismas.

Un porcentaje cercano a cien (82%) indica que la mayoría de docentes planearon sus asignaturas.

PROCESO: ENSEÑANZA APRENDIZAJE

COLEGIO QUILANGA	ENSEÑANZA APRENDIZAJE	
FICHA DE INDICADOR	Año lectivo 2013-2014	
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	57% de los estudiantes están satisfecho con la enseñanza que reciben de sus docentes	
<b>INDICADOR:</b> Satisfacción de los estudiantes		
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b> : $\frac{\text{N}^\circ \text{ de cantidad de respuestas} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de estudiantes encuestados}}$ <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <math display="block">\frac{34 \times 100}{60} = 57\%</math> </div>		
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b> Estudiantes Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"		
<b>SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN:</b>		
<div style="display: flex; justify-content: center; gap: 10px; margin-bottom: 5px;"> <span><span style="color: blue;">■</span> muy bueno</span> <span><span style="color: red;">■</span> buena</span> <span><span style="color: green;">■</span> regular</span> <span><span style="color: purple;">■</span> mala</span> <span><span style="color: cyan;">■</span> no responde</span> </div> 		
Elaborado por: Tatiana Ochoa <span style="float: right;">Fuente: Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"</span>		

**Pregunta.**

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

	Cantidad de respuestas	porcentajes
Muy bueno	34	56.6
Buena	20	33.4
Regular	05	8.3
Mala	00	0
No responde	01	1,7
<b>TOTAL</b>	60	100

PROCESO: **EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE**

**EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE DE LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS LECTIVOS**

**Resultado del aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica.**

Años Lectivos	Resultados de aprendizaje de los estudiantes del Educación Básica											
	8vo. Año Básico				9no. Año Básico				10mo. Año Básico			
	Estudiantes en el rango:				Estudiantes en el rango:				Estudiantes en el rango:			
	0-10	11-15	16-18	19-20	0-10	11-15	16-18	19-20	0-10	11-15	16-18	19-20
<b>2010-2011</b> Valores absolutos	00	20	21	02	00	23	18	00	01	38	30	03
<b>2010-2011</b> Porcentajes	00	46.5	48.8	4.7	00	56.1	43.9	00	1.3	52.8	41.7	4.2
<b>2011-2012</b> Valores absolutos	00	29	23	08	00	09	20	03	00	30	20	02
<b>2011-2012</b> Porcentajes	00	48.3	38.3	13.3	00	28.1	62.5	9.4	00	57.7	38.5	3.8
<b>2012-2013</b> Valores absolutos	00	08	40	05	00	15	28	10	00	10	22	06
<b>2012-2013</b> Porcentajes	00	15.1	75.5	9.4	00	28.3	52.9	18.8	00	26.3	57.9	15.8
<b>Total porcentajes</b>	<b>00</b>	<b>36.6</b>	<b>54.2</b>	<b>9.1</b>	<b>00</b>	<b>37.5</b>	<b>53.1</b>	<b>9.4</b>	<b>0.4</b>	<b>45.6</b>	<b>46</b>	<b>7.9</b>

Elaborado por: Tatiana Ochoa

Fuente: Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"

En el cuadro anterior tenemos los aprendizajes de los estudiantes de 8vo, 9no y 10mo año de Educación Básica de los últimos tres años, donde nos podemos dar cuenta que el mayor porcentaje ha obtenido calificaciones entre 16 y 18 puntos lo que significa muy buen aprovechamiento en los tres años de estudio; sin embargo existe un alto porcentaje (39.95) de estudiantes que están en el rango de 11 a 15 puntos de aprovechamiento en los tres cursos.

**Resultado de aprendizaje de los alumnos de Bachillerato en Ciencias.**

Años Lectivos	Rendimiento de los estudiantes del Bachillerato en Ciencias											
	Primer año				Segundo año				Tercer año			
	Estudiantes en el rango:				Estudiantes en el rango:				Estudiantes en el rango:			
	0-10	11-15	16-18	19-20	0-10	11-15	16-18	19-20	0-10	11-15	16-18	19-20
<b>2010-2011</b> Valores absolutos	00	11	15	00	00	08	20	02	00	01	11	05
<b>2010-2011</b> Porcentajes	00	42.3	57.7	00	00	26.7	66.6	6.7	00	5.9	64.7	29.4
<b>2011-2012</b> Valores absolutos	00	17	16	01	00	04	17	02	00	00	22	07
<b>2011-2012</b> Porcentajes	00	50	47.0	2.9	00	17.4	73.9	8.7	00	00	75.9	24.1
<b>2012-2013</b> Valores absolutos	00	13	22	05	00	07	25	01	00	01	19	04
<b>2012-2013</b> Porcentajes	00	32.5	55	12.5	00	21.2	75.8	3.0	00	4.2	79.1	16.7
<b>Total porcentajes</b>	00	41.6	53.2	5.1	00	21.8	72.1	6.1	00	3.4	73.2	23.4

Elaborado por: Tatiana Ochoa

Fuente: Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"

Como lo demuestra el cuadro un muy alto porcentaje de los estudiantes en la especialidad de ciencias, han obtenido calificaciones de entre 16 y 18 puntos, lo que significa un muy buen aprovechamiento, llegando incluso a tener en el tercer año un porcentaje aproximado de 23.4% de estudiantes que tienen un aprovechamiento sobresaliente; esta situación se debe especialmente al interés y esfuerzo que ponen los estudiantes al tener mucha simpatía por esta especialidad.

## Resultados de aprendizaje de los estudiantes de Bachillerato Agropecuario.

Años Lectivos	Rendimiento de los estudiantes del Bachillerato Agropecuario.											
	Primer Año				Segundo año				tercer Año			
	Estudiantes en el rango de:				Estudiantes en el rango de:				Estudiantes en el rango de:			
	0-10	11-15	16-18	19-20	0-10	11-15	16-18	19-20	0-10	11-15	16-18	19-20
<b>2010-2011</b> Valores absolutos	00	13	05	00	00	09	05	00	00	05	08	00
<b>2010-2011</b> Porcentajes	00	72.2	27.8	00	00	64.3	35.7	00	00	38.5	61.5	00
<b>2011-2012</b> Valores absolutos	00	09	11	00	00	11	06	00	00	02	13	00
<b>2011-2012</b> Porcentajes	00	45	55	00	00	64.7	35.3	00	00	13.3	86.7	00
<b>2012-2013</b> Valores absolutos	00	04	09	00	00	08	10	00	00	00	14	01
<b>2012-2013</b> Porcentajes	00	30.8	69.2	00	00	44.4	55.6	00	00	00	93.3	6.7
<b>Total porcentajes</b>	00	49.3	50.7	00	00	57.8	42.2	00	00	17.3	80.5	2.2

Elaborado por: Tatiana Ochoa

Fuente: Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"

En el bachillerato técnico del colegio en la especialidad agropecuaria, con la que se formó la institución, la realidad cambia un poco con relación al de Ciencias, como podemos observar en el cuadro, los alumnos del primer año de bachillerato casi la mitad de estos estudiantes (49.3%) tienen notas entre 11 y 15. Igualmente los estudiantes del segundo año en su mayoría (57,8 %) tienen notas entre 11 y 15 lo que equivale a un aprovechamiento de regular a bueno, esto entre otras situaciones se debe a que no hay la adaptación inmediata de los alumnos a la forma del trabajo en la especialidad donde los aportes son en su mayoría por trabajos en el campo; así mismo no existe esfuerzo por alcanzar notas buenas ya que únicamente les interesa pasar el año, porque no le dan la importancia debida a la especialidad. Así mismo una situación que se observa en el colegio es que, a este bachillerato van los estudiantes con mayores dificultades de aprendizaje.

En el tercer año la situación mejora un poco y el aprovechamiento del mayor porcentaje de estudiantes está entre 16 y 18, es decir muy buen aprovechamiento; pero sigue habiendo un muy bajo número de estudiantes con notas excelentes.

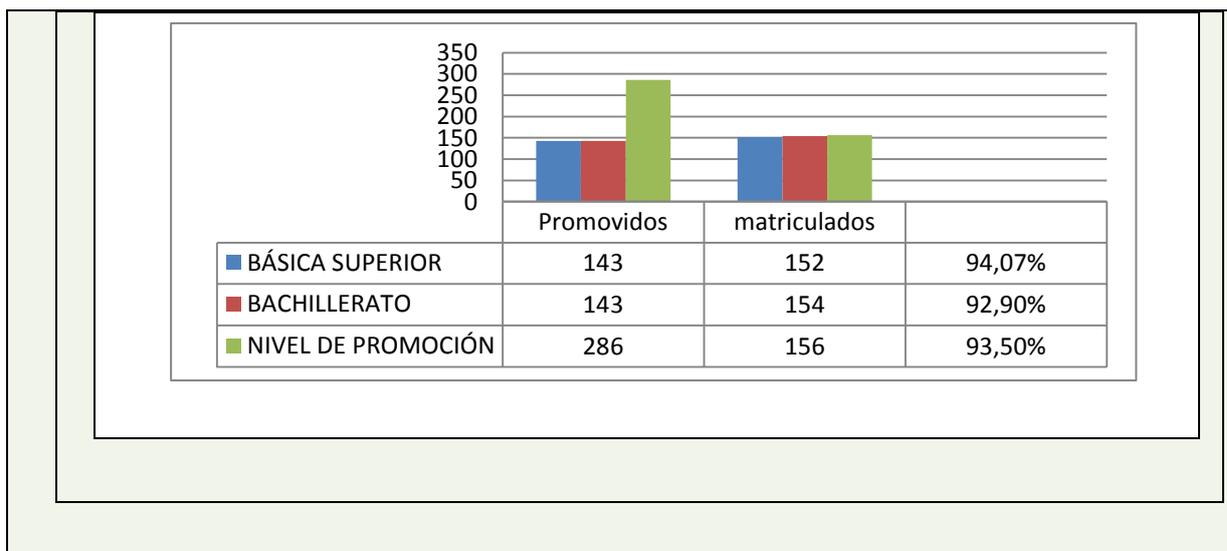
PROCESO: **EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE**

<b>COLEGIO QUILANGA</b>	<b>EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE</b>
<b>FICHA DE INDICADOR</b>	Años lectivo: 2010-2011 2011-2012 2012-2013
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	El 51.1% de los estudiantes de Educación Básica tienen un promedio entre 16 y 18 puntos. El 66.2% de los estudiantes de Bachillerato especialidad ciencias tienen un promedio entre 16 y 18 puntos. El 57.8% de los estudiantes de Bachillerato especialidad agropecuaria tienen un promedio entre 16 y 18 puntos
<b>INDICADOR:</b> Rendimiento alcanzado en Educación Básica y Bachillerato durante los tres últimos años.	
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b> $\frac{\text{Rendimiento alcanzado en Edu. Básica y Bachillerato} * 100}{\text{Nº de estudiantes}}$	
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b> Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga" Secretaría	
<b>SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN:</b>	
Elaborado por: Tatiana Ochoa	Fuente: Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"

PROCESO: **PROMOCIÓN**

<b>INDICADOR DE EFICIENCIA</b>			
<b>Promoción Escolar</b>			
Año lectivo 2012-2013			
Nombre del indicador	DATOS		Resultados
	Estudiantes Promovidos	Total Matriculadas	
Nivel de promoción Básica Superior	143	152	94.07%
Nivel de promoción Bachillerato	143	154	92.9%
Total promovidos	<b>286</b>	<b>306</b>	<b>93.5%</b>

<b>COLEGIO QUILANGA</b>	<b>EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE</b>		
<b>FICHA DE INDICADOR</b>	Año lectivo 2012-2013		
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	93.5% de estudiantes han sido promovido al curso inmediato superior		
<b>INDICADOR:</b> N° de estudiantes promovidos durante el año lectivo 2012-2013			
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b> $\frac{\text{N° de estudiantes promovidos} \times 100}{\text{N° de estudiantes matriculados por año lectivo}}$			
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;"><math>\frac{286 \times 100}{306} = 93.50\%</math></td> </tr> </table>			$\frac{286 \times 100}{306} = 93.50\%$
$\frac{286 \times 100}{306} = 93.50\%$			
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b> Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga" Secretaría			
<b>SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN:</b>			



Elaborado por: Tatiana Ochoa

Fuente: Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"

Idealmente la tasa de promoción debería aproximarse al 100%, en el colegio Técnico Quilanga, el porcentaje de promoción obtenido en el año lectivo 2012-2013 es del 93.5%, este porcentaje refleja que en este año lectivo ha existido una alta eficiencia interna del sistema educativo. Cabe precisar que en este año lectivo el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación entró en vigencia en el mes de junio del 2012, empezando a funcionar con el régimen sierra; sin embargo el colegio Quilanga para efectos de promoción, acogió el Capítulo IV de las Acciones de Evaluación, Retroalimentación y Refuerzo Académico establecido en el Reglamento a la Ley de Educación.

Los estudiantes que finalmente no alcanzaron los 40 puntos tuvieron la oportunidad de acogerse a lo dispuesto en el capítulo IV Art. 212 Examen Supletorio, Art. 213 Examen remedial, y Art. 214 Examen de gracia; así como también al refuerzo tuvieron actividades de retroalimentación y refuerzo académico. Información tomada de los libros de actas de juntas de curso del colegio Técnico Agropecuario "Quilanga" y libros de calificaciones de Secretaría del plantel

#### 5.4. Mejora de los procesos

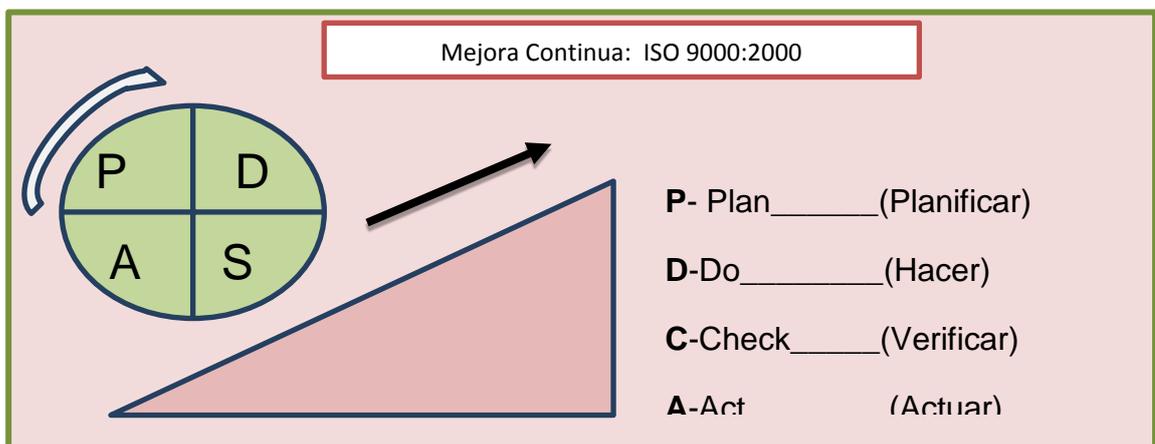
Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

1. Qué procesos no alcanzan los resultados planificados
2. Dónde existen oportunidades de mejora

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

También puede ocurrir que, aun cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En cualquiera de estos casos, la necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia o eficiencia del mismo. En cualquiera de estos casos es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua Deming, o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act).



El gráfico anterior ilustra cómo aplicando el ciclo de mejora continua PDCA, la organización puede avanzar hacia niveles y eficiencias superiores.

Para la identificación de las posibles mejoras a los procesos identificados anteriormente, se han desarrollado diagramas de flujo que muestran la secuencialidad de actividades de los procesos, mismos que están descritos en el numeral 5.2.

En el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, como en toda institución es importante y necesario que se aprovechen todos los recursos destinados para la ejecución de los procesos.

Por tal motivo es necesario establecer un sistema para mejorar los procesos ya existentes, en el que se involucre a todos los integrantes de la institución (directivos, docentes, administrativos, de servicios, padres de familia y estudiantes), utilizando análisis de tiempos, tareas, planificación, uso de recursos informáticos, trabajo en equipo, entre otros, con el fin de incrementar la calidad y la productividad.

A continuación presento algunas alternativas para mejorar los procesos Clave u Operativos que se llevan a cabo en el colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”:

**Proceso:      Matricula de Estudiantes:**

- Para llevar a cabo de una mejor manera este proceso se plantea ejecutarlo tal y como se lo describe en el N° 5.2 de esta tesis, mediante los diagramas de flujo.
- De acuerdo a la ficha de indicadores el 72% del total de cupos ofertados fue cubierto, por la importancia estratégica que el proceso de matrícula representa para alcanzar las metas de ampliación de cobertura educativa, los directivos de la institución deberían durante todo el proceso de matrículas realizar una amplia campaña de divulgación para que toda la comunidad esté enterada de la oferta formativa, requisitos, trámites y fechas de matrículas.

## **Proceso: Planificación Educativa**

- Se plantea ejecutarlo como se lo describe en los diagramas de flujo del N° 5.2
- La ficha de indicadores nos demuestra que el 82% de los docentes cumplió con la presentación de sus planificaciones, considerando que planificar es esencial para mejorar los procesos de aprendizaje se plantea las siguientes mejoras:
- Que las planificaciones anuales y quimestrales sean entregadas un mes antes de iniciar el año lectivo.
- Que la comisión Técnico Pedagógica emita un informe al señor Rector de los docentes que no cumplen con planes anuales y quimestrales.
- Las planificaciones de clase deben ser entregadas el lunes de cada semana.
- El modelo de planificación debe ser igual para todos.
- Para tener claro este proceso el Vicerrector debería organizar talleres con todos los docentes, para establecer los lineamientos con los que se va a trabajar en cuanto a planificación.

## **Proceso: Enseñanza Aprendizaje**

- Se plantea realizarlos como se los describe en los diagramas de procesos, los mismos que están adaptados a las nuevas disposiciones declarados por el Currículo Nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato.
- Que se aplique los Estándares de Calidad Educativa, que son orientaciones de carácter público que señalan las metas educativas para conseguir una educación de calidad ya que el principal propósito de estos estándares de calidad educativa es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejora continua.
- Los estándares están planteados dentro del marco del Buen Vivir, respetan las diversidades culturales de los pueblos, las etnias y las nacionalidades, aseguran la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas, contribuyen al

mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, favorecen el desarrollo profesional de todos los actores educativos, y vigilan el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones establecidos por el Ministerio de Educación.

- Que dentro del proceso enseñanza aprendizaje se cree un ambiente positivo que promueve el diálogo tomando en cuenta intereses, ideas y necesidades educativas especiales de los estudiantes para generar reflexión, indagación, análisis y debate.
- Utilizar varias estrategias que ofrecen a los estudiantes caminos de aprendizaje colaborativo e individual.
- Hacer que los estudiantes se cuestionen sobre su propio aprendizaje y busquen alternativas de explicación o solución a sus propios cuestionamientos.
- Comunicar a sus estudiantes, de forma oportuna y permanente, los logros alcanzados y todo lo que necesitan hacer para fortalecer su proceso de aprendizaje.
- Que en el proceso de enseñanza aprendizaje se incorpore el uso de las tecnologías y herramientas informáticas, para generar condiciones de aprendizaje más efectivas.
- Que en las jornadas de trabajo por las tarde se lleven a cabo talleres sobre estrategias de enseñanza aprendizaje, para promover el aprendizaje cooperativo entre el alumnado.

### **Proceso: Evaluación del Aprendizaje**

- De acuerdo a la ficha de indicadores el 42% de los estudiantes del colegio Técnico Agropecuario “Quilanga”, están en el rango de notas de 11 a 15 puntos durante los tres últimos años lectivos, este es un porcentaje que genera preocupación si consideramos que es casi la mitad de la población estudiantil que tiene un promedio de aprovechamiento equivalente a bueno.
- Para solucionar los resultados obtenidos en cuanto a evaluación del aprendizaje los directivos del plantel, conjuntamente con los docentes se encuentran elaborando en forma consensuada una metodología de evaluación de los aprendizajes, la cual se basa en la normativa vigente a nivel nacional dentro del Reglamento de la LOEI.

- En los diagramas de flujo para la evaluación del aprendizaje se encuentra descrito el cómo llevar a cabo la evaluación del acuerdo a lo que determina el Reglamento de la LOEI.
- Utilizar y aplicar correctamente los diferentes instrumentos de evaluación.
- Que se dé clases de retroalimentación a aquellos estudiantes que presentan mayores dificultades de aprendizaje
- Que la institución educativa conforme un equipo de seguimiento académico, para conocer el rendimiento de los estudiantes.
- Que el equipo de seguimiento académico emita informes de cada parcial sobre el rendimiento de los alumnos, para establecer medidas correctoras oportunas.
- Que se establezca un plan de mejoras del rendimiento académico en función de los resultados obtenidos en el seguimiento.

### **Proceso: Promoción**

- De acuerdo a la ficha de indicadores en el año lectivo 2012-2013 el 93.50% de los estudiantes del colegio fueron promovidos al curso superior, lo que nos demuestra que en este año ha existido una alta eficiencia interna del sistema educativo, debido a los cambios implementados en la Ley de Educación, donde se establece una serie de exámenes y retroalimentación para aquellos estudiantes que no alcanzaron aprendizajes requeridos.
- Se establece para este proceso los diagramas de flujo donde se describe con claridad la forma de llevarlo a cabo.
- Para mejorar las salidas del proceso como son: hojas de calificaciones, promociones, etc. se recomienda se adquiera en la institución un programa de notas tanto para Docentes como el departamento de Secretaría, y con esto se evitará el cometer errores de cálculo en cuanto a notas.

- Que las calificaciones finales de promoción las entreguen dentro de los plazos establecidos por la Coordinación Zonal.

Para lograr las mejoras propuestas se espera el compromiso de los directivos docentes y empleados de la institución para aplicar de mejor manera los procesos y el convencimiento para que con su apoyo se logre los objetivos planteados que son vitales y decisivos para el éxito de la institución.

Con el compromiso positivo de la comunidad educativa para la buena aplicación de los procesos se espera obtener algunas ventajas que a continuación se detallan:

- Conocer y aplicar de mejor manera los procesos en la institución
- Lograr el manejo de procesos de manera eficiente, simple y ágil.
- Descartar las demoras existentes
- Optimizar recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- Satisfacción de los clientes internos y externos
- Obtener mejor rendimiento en la institución.
- Alcanzar un mejor nivel de calidad.

Luego de implementada la gestión por procesos en el colegio “Quilanga”, los resultados mejoraran y se aspira a alcanzar el objetivo esencial de desarrollar una educación de calidad, acorde con los requisitos legales, institucionales y de formación, donde el principal beneficiado es el estudiante.

## CONCLUSIONES

- ✚ En el diagnóstico realizado se observó que los procesos que se llevan a cabo en la institución no están documentados.
- ✚ Los procesos claves son: matrícula de estudiantes, planificación educativa, enseñanza aprendizaje, evaluación y promoción; estos procesos deben ser mejorados para contribuir al logro de los objetivos planteados.
- ✚ La gestión por procesos es una nueva forma de ver la realidad de las organizaciones, percibe a las empresas como un sistema integrado de procesos y persigue el incremento de la satisfacción del cliente y el aumento de la eficiencia interna.
- ✚ Para que exista una buena calidad de educación, debe existir en los centros educativos una buena gestión por procesos, esto permitirá que los centros educativos, gestionen sus actividades de una manera eficaz y eficiente logrando que se eleve el nivel académico.
- ✚ Tener un sistema de gestión por procesos en los centros educativos, permite el trabajo de una forma ordenada con la colaboración de todo su personal.
- ✚ Mediante los diagramas de flujo se ha dejado claramente establecido que actividades se deben realizar, cuales son los responsables de ejecutarlas y cómo deben hacerlo.
- ✚ Los diagramas de flujo han sido elaborados tomando en cuenta la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento

## RECOMENDACIONES

- ✚ Se recomienda que la institución educativa aplique el sistema de gestión por procesos ya que esto le permitirá sistematizar, documentar, contrastar todos los procesos que en la institución se llevan a cabo y trabajar de una forma ordenada.
  
- ✚ Poner en práctica los procesos planteados.
  
- ✚ Capacitar a todo el personal de la institución en temas de gestión por procesos.
  
- ✚ Que los docentes de la institución realicen la programación de las materias con un mes antes de iniciar el año escolar y lo hagan en área de estudio.
  
- ✚ Que el colegio organice un equipo de mejora.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Beltrán, J.; Carmona, M.; Carrasco, R.; Rivas, M.; Tejedor, F. “Guía para una gestión basada en procesos” Instituto Andaluz de Tecnología.
- ❖ Chiavenato I (2004), “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 10.
- ❖ Constitución de la República del Ecuador
- ❖ Deming, E. (1996), Mejoramiento continuo(**Eduardo Deming 1996**)
- ❖ Editorial Norma, 2011 “El modelo pedagógico para la actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica del 2010”
- ❖ Falieres, N.; Antolin, M. “Como mejorar el aprendizaje en el aula y poder evaluarlo”.
- ❖ Gallowar, D (2002) Mejora continua de procesos: 2da. Edición. Barcelona: Gestión 2000
- ❖ Kaplan, R.; Norton, D. “Balanced Scorecard, Analog Devices” recuperado el 17 de mayo del 2013, desde: [http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard](http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard)
- ❖ Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI
- ❖ Leyva, Y., B (2010) Evaluación del aprendizaje: Una guía práctica para profesores
- ❖ López, R., S (2011), Pág. 39-49
- ❖ Maldonado, J. A., (2011) Gestión por procesos. Recuperado el 06 de abril de 2012 de <http://www.eumed.net/libros/2011/1084/pasos.html>
- ❖ Mariño, N., H (2001) Gerencia de procesos. Bogotá: Alfaomega
- ❖ Ministerio de Educación. “Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica”.
- ❖ **Normas ISO 9000** “Organización Internacional de Normalización” recuperado el 20 de mayo del 2013 desde : [www.iso.org](http://www.iso.org).
- ❖ Pérez, J.; Fernandez V. Gestión por Procesos
- ❖ Plan Decenal de Educación 2006-2015
- ❖ Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural

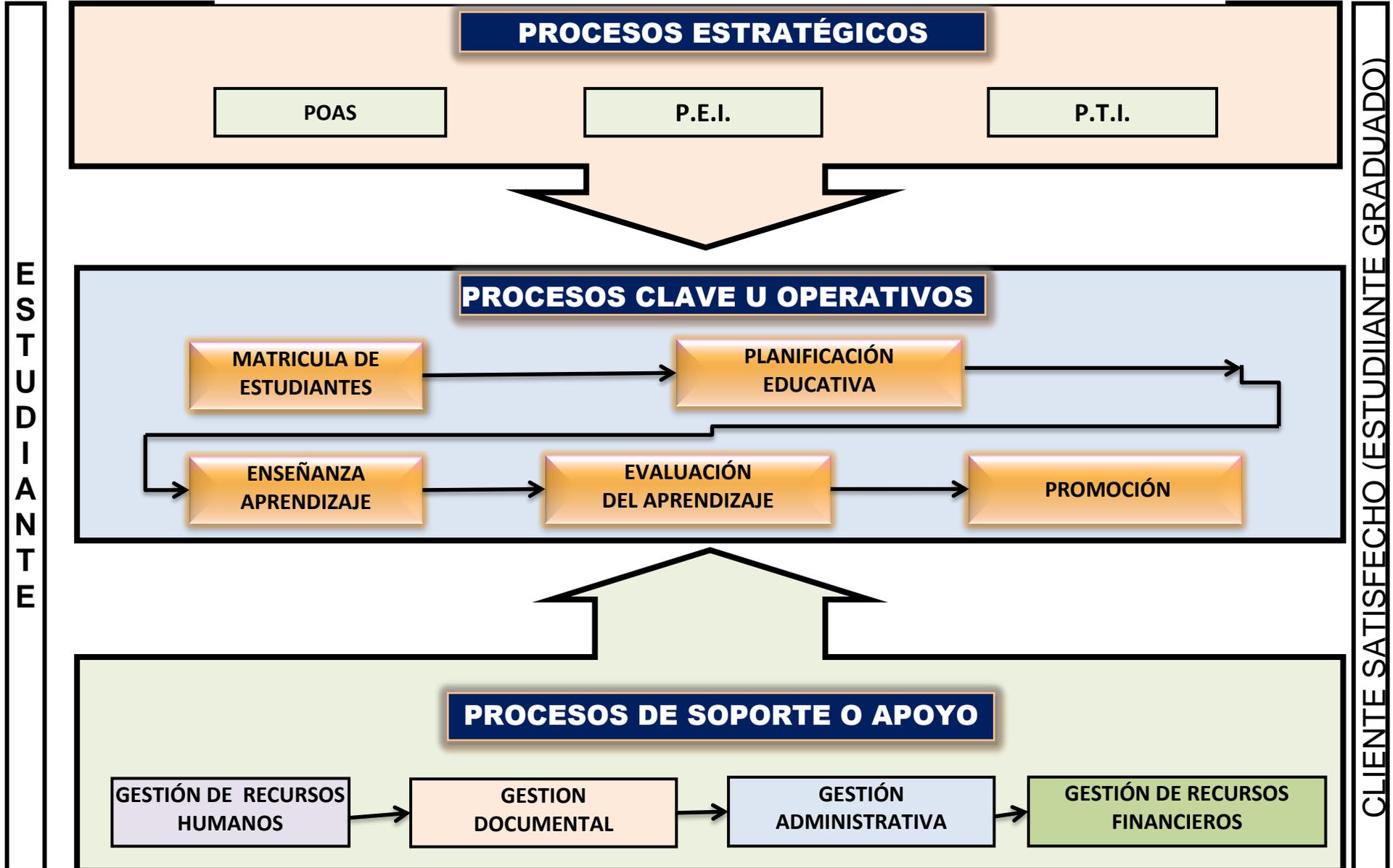
- ❖ Santillana, 2010 ¿Cómo desarrollar destrezas con criterios de desempeño?
- ❖ Santillana, 2010 ¿Cómo planificar y evaluar según el nuevo referente curricular del Ministerio de Educación”
- ❖ Vialog Group Communications, 2004, Anónimo: Conocer al cliente y llegar a su mente, colectivo de autores del CETDIR, 2004
- ❖ [www.Ministerio de educaci3n.gob.ec](http://www.Ministerio de educaci3n.gob.ec) Est3ndares de Calidad Educativa

## **ANEXOS**



# COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO "QUILANGA"

## MAPA DE PROCESOS



## MATRIZ DE INDICADORES

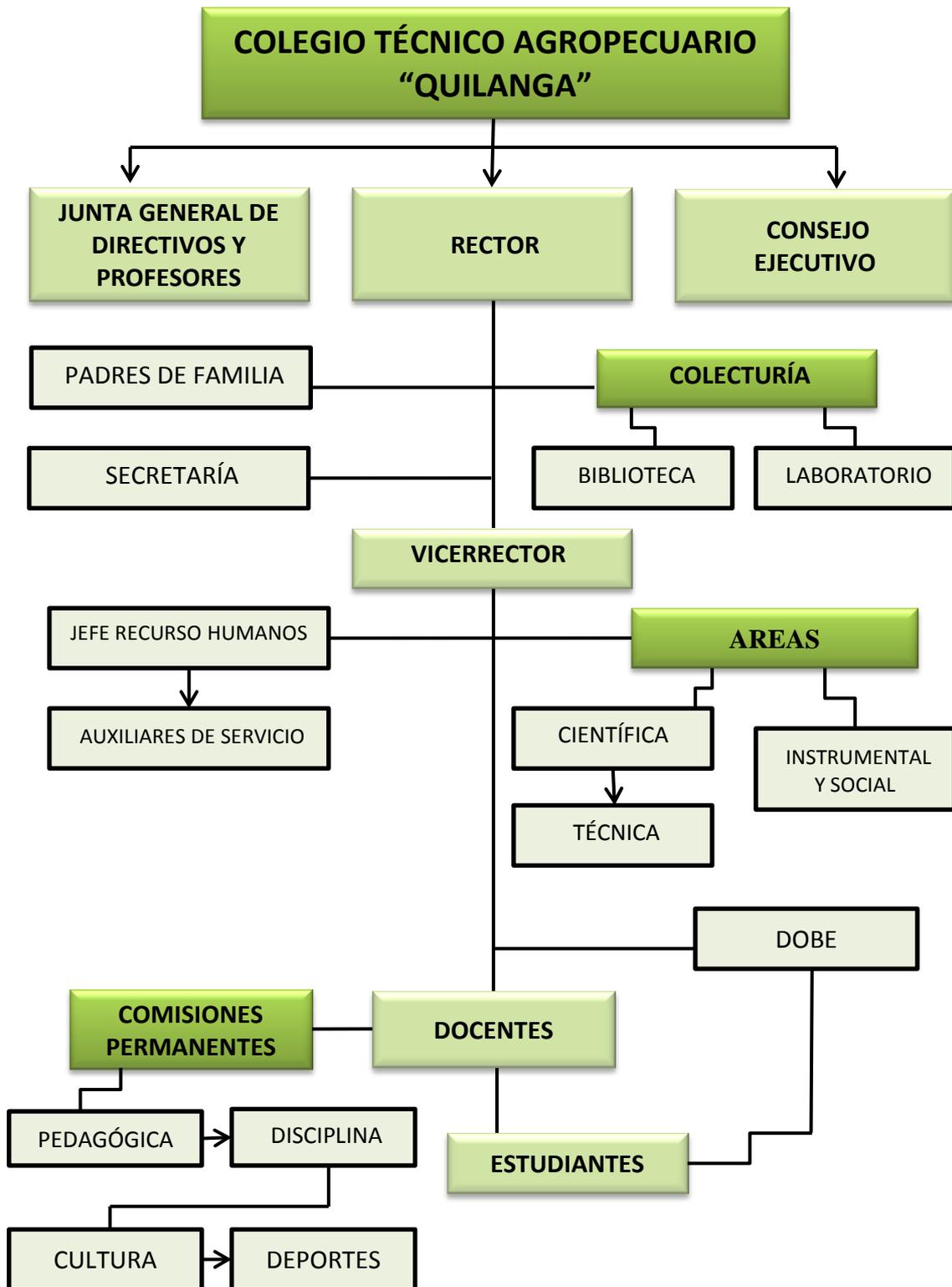
COLEGIO QUILANGA	MATRÍCULAS										
FICHA DE INDICADOR	Año lectivo 2013-2014										
<b>RESULTADO PLANIFICADO</b>	El 72% de la oferta educativa ha sido cubierta										
<b>INDICADOR:</b> N° de Matrículas Generadas en el Sistema del Ministerio de Educación											
<b>FORMA DE CÁLCULO:</b>	$\frac{\text{matrícula por año lectivo} \times 100}{\text{Cupos ofertados por año lectivo}}$										
	$\frac{336 \times 100}{466} = 72\%$										
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN:</b> Colegio Técnico Agropecuario "Quilanga"											
<b>SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN:</b>											
<div style="text-align: center;"> <h3>MATRÍCULAS</h3> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ofertados</td> <td>466</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>matriculados</td> <td>336</td> <td>72%</td> </tr> </tbody> </table> </div>				1	2	ofertados	466	100%	matriculados	336	72%
	1	2									
ofertados	466	100%									
matriculados	336	72%									

### Matriz de valoración de resultados de los procesos internos del Colegio.

1	2	3	4	5	6	7	8
N	Procesos de Gestión	Nº Ítem	Valor Máximo	Valor Promedio Obtenido	Porcentaje	Equivalencia	Observación
1	Estilo de Gestión	5	25	14	56	Medianamente Aceptable	Necesitamos mejorar en un verdadero trabajo en equipo.
2	Gestión Pedagógica Curricular	15	75	29	38.6	Con dificultad	Falta trabajar mucho en el seguimiento a la planificación docente
3	Gestión Administrativa de recursos y Talentos Humanos	21	105	64	70.0	Aceptable	Existen buenas prácticas de gestión administrativa, pero debemos mejorarlas.
4	Gestión de Convivencia escolar y de formación para la ciudadanía	9	45	28	62.2	Aceptable	La convivencia entre los actores de la comunidad educativa es buena, pero siempre habrá más por hacer.
5	Gestión con la comunidad	5	25	14	56	Medianamente Aceptable	Existen deficiencias en la relación del colegio con la comunidad, por lo que se necesita trabajar más en este aspecto.
	<b>Promedio General</b>	<b>55</b>	<b>275</b>	<b>149</b>	<b>56.6</b>	<b>Medianamente Aceptable</b>	<b>A nivel general debemos mejorar los procesos internos de nuestra Institución, para elevar la calidad de nuestro servicio educativo.</b>

Elaborado por: Tatiana Ochoa

fuelle: Colegio Técnico Agropecuario Quilanga



ELABORADO POR: TATIANA OCHOA

FUENTE: COLEGIO QUILANGA