



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Colegio de
Bachillerato Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja, año 2012**

Trabajo de Fin de Maestría

AUTORA: Castillo Vera, Marcela Beatriz

DIRECTOR: Estrella Torres, Rodrigo Enrique , Ms. Int.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Mg. Int.

Rodrigo Estrella Torres

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “**Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Colegio de Bachillerato Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja**” año 2012, realizado por Marcela Beatriz Castillo Vera, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se apueba la presentación del mismo.

Loja, febrero 2014

f)
Rodrigo Enrique Estrella Torres

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Marcela Beatriz Castillo Vera declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Colegio de Bachillerato Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja, año 2012, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Estrella Torres Rodrigo Enrique , Ms. Int.director (a) 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, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la universidad”

f)
Marcela Beatriz Castillo Vera
C.I: 1103137400

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada en primer lugar a mi Padre Celestial, Dios, por darme fuerzas para persistir y permitirme llegar a este momento tan anhelado.

A mis dos grandes amores: Mi hijo Camilo José, el motor de mi vida, mi alegría y mi razón de ser cada día mejor; a mi hermano Carlos Eduardo, parte importante de mi existencia por su cariño y por brindarme su apoyo siempre que lo necesito.

A mis compañeras y amigas quienes con sus gestos y palabras de aliento me incentivaron a conseguir mi objetivo.

.

Marcela Beatriz Castillo Vera

AGRADECIMIENTO

Al culminar el presente trabajo investigativo expreso mi eterno agradecimiento a la Escuela de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas de la Universidad Técnica Particular de Loja y por su intermedio al personal docente y administrativo por el apoyo brindado para llevar a cabo uno de mis sueños como es el de obtener mi título de cuarto nivel.

A los Directivos del Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel” por la apertura y colaboración brindada al proporcionarme toda la información requerida para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

De manera especial a mi Director de Tesis, Mg. Int. Rodrigo Estrella Torres, quién me orientó en el desarrollo, mejoramiento y culminación de la presente tesis.

Marcela Beatriz Castillo Vera

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Certificación del director	ii
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento.....	v
Índice.....	vi
Resumen	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
CAPÍTULO I	
1.1 Planteamiento del problema	6
1.2 Justificación.....	6
1.3 Objetivos.....	7
1.4 Hipótesis.....	7
1.5 Alcances	8
CAPITULO II	
2. Metodología	10
2.1 Identificación del servicio	10
2.2 Identificación del cliente.....	10
2.3. Identificación y secuencia de los procesos.....	11
2.3.1 Descripción de los procesos actuales	11
2.3.2 Descripción de las actividades del proceso.....	12
2.3.3 Descripción de las características del proceso.....	12
2.4 Seguimiento y mejora de los procesos identificativos	12
2.5 Propuesta de mejora de los procesos.....	13

CAPÍTULO III

Marco teórico.....	15
3.1. Gestión por procesos.....	15
3.2. Clasificación de los procesos.....	20
3.2.1 Procesos estratégicos.....	20
3.2.2 Procesos misionales.....	20
3.2.3 Procesos de apoyo.....	20
3.2.4. Procesos de evaluación.....	20
3.3 Principios de la gestión por procesos.....	21
3.3.1 El enfoque al cliente.....	21
3.3.2 El liderazgo.....	22
3.3.3 Participación y compromiso del personal de la organización.....	22
3.3.4 Enfoque a procesos.....	22
3.3.5 Enfoque a la gestión.....	23
3.3.6 La mejora continua.....	23
3.3.7 Toma de decisiones basada en hechos.....	24
3.3.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.....	24
3.4 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.....	24
3.5 Metodología para la mejora de procesos.....	26
3.6 Indicadores de gestión.....	28
3.6.1 Características de los indicadores de gestión.....	26
3.6.2 Tipos de indicadores de gestión.....	30
3.6.2.1 Indicadores del cumplimiento.....	30
3.6.2.2 Indicadores de evaluación.....	30
3.6.2.3 Indicadores de eficiencia.....	30
3.6.2.4 Indicadores de eficacia.....	30
3.6.2.5 Indicadores de gestión.....	31
3.7 Introducción al mejoramiento continuo.....	32
3.7.1 Importancia del mejoramiento continuo.....	32

3.7.2 Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo.....	33
---	----

CAPÍTULO IV

Aspectos generales del colegio de bachillerato Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja.....	33
4.1. La institución y el sector al que pertenece.....	36
4.2. Marco legal.....	37
4.2.1 Misión.....	37
4.2.2 Vision.....	37
4.3 Estructura académica del colegio de bachillerato Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja.....	38
4.4. Alineamiento del colegio de bachillerato Manuel Enrique Rengel al plan nacional del buen vivir	40
4.5 Servicios.....	40
4.6 Docentes y estudiantes.....	41

CAPÍTULO V

La gestión por procesos en el colegio de bachillerto Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja.....	48
5.1 Identificación y secuencia de los procesos en el colegio de bachillerto Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja.....	48
5.2 Mapa de mapa de procesos del colegio de bachillerato Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja.....	52
5.3. Descripción de los procesos en el colegio de bachillerato Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja	54
5.4 Seguimiento y medición de los procesos en el colegio de bachillerato Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja.....	94
5.4 Mejora de procesos.....	111
5.5. Propuesta de mejora de los procesos en el colegio de bachillerato Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja.....	113
6.1. CONCLUSIONES	116
6.2 RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFÍA.....	

RESUMEN

Las instituciones públicas y en este caso las educativas donde los servicios ofrecidos no cubren las expectativas que demanda la ciudadanía, deben esforzarse por el cambio continuo y la retroalimentación de las experiencias surgidas que permitan establecer la productividad de las mismas.

El objetivo principal de esta investigación es implementar un diseño de modelo de gestión por procesos que sirva de guía al personal administrativo del Colegio de Bachillerato Manuel Enrique Rengel y a los estudiantes evitando demoras innecesarias en los procesos y la satisfacción de sus clientes.

Finalmente de acuerdo a los resultados obtenidos se plantean las conclusiones y recomendaciones, cuya implementación será decisión del mismo.

Cabe recalcar que esta propuesta de trabajo pretende contribuir en la organización y eficacia de todos los procesos que se llevan a cabo en esta Institución educativa, afianzándose en el control de la calidad con la finalidad de lograr:

- Involucramiento de los miembros de la organización.
- Diagnóstico de la institución
- Planificación estratégica para establecer objetivos y metas
- Identificar qué procesos requieren atención especial

PALABRAS CLAVE: Gestión por procesos, investigación.

ABSTRACT

public institutions and in this case where the educational services offered do not meet the expectations that demand citizenship, must strive to the continuous change and feedback of the experiences that have emerged that make it possible to establish the productivity of the same.

The main objective of this research is to implement a design of a process management model to serve as a guide to the administrative staff of the College Manuel Enrique Rengel and students avoiding unnecessary delays in the processes and the satisfaction of their customers.

Finally according to the results obtained are posed by the conclusions and recommendations, whose implementation will be of the same decision. It must be emphasized that this work proposal seeks to contribute to the organization and effectiveness of all the processes that are carried out in this educational institution, gaining ground in the quality control for the purpose of achieving:

- Involvement of the members of the organization.
- Fault finding of the institution
- strategic planning to establish goals and objectives
- Identify processes that require special attention

KEY WORDS: management by processes, research.

INTRODUCCIÓN

En un mundo tan competitivo como el que vivimos, llevar a buen puerto lo que queremos hacer se hace cada día más difícil. Se requiere mucho más que la buena suerte, la intuición y las condiciones favorables; además de ello, se requiere poner en juego una serie de competencias para gestionar nuestros proyectos y propósitos si esperamos algún día hacerlos realidad, es un asunto fundamental para la vida, pero lo es más cuando hablamos de empresas, organizaciones o específicamente de Instituciones educativas.

Educación no es una tarea fácil y menos lo es organizar una institución que tiene como razón de ser prestar un servicio educativo a la sociedad. Estamos hablando de un sistema de una gran complejidad, donde confluyen múltiples factores de tipo histórico, cultural, social, económico, político, educativo, filosófico, pedagógico, psicológico etc.

Reconocer la complejidad de las instituciones educativas y del contexto actual en el que nos desenvolvemos nos lleva a asumir que se requiere de la adopción de una serie de conocimientos, habilidades y competencias que aporten herramientas para hacer más eficaces en las acciones educativas que se realizan.

Tomar conciencia de que dadas las condiciones del contexto, solamente quienes lleven a cabo procesos que garanticen el alcance de sus objetivos con eficacia y eficiencia serán quienes tienen la perspectiva de mantenerse y desarrollarse. Ello ha traído consigo el desarrollo de nuevos campos de conocimiento y aplicación y dentro de ellos se circunscribe el de la gestión.

Este nuevo campo ha dado origen a los sistemas de gestión, con los cuales se pretende dar un conjunto de herramientas comunes a las diferentes organizaciones con el fin de que se encaminen al logro y alcance de sus objetivos, por ello se dice que toda organización que se oriente bajo un sistema de gestión establece una serie de elementos y acciones que interactúan y se interrelacionan para organizar sus procesos, en pro de lograr sus objetivos.

Los sistemas de gestión, por tanto buscan dotar a las organizaciones en general de las herramientas que las encaminen hacia el cumplimiento de sus objetivos y dadas las condiciones del contexto se configuran propósitos que empiezan a volverse transversales a todo tipo de organizaciones independientemente de su hacer, uno de ellos y de gran renombre se constituye el de la calidad, dando origen a los sistemas de gestión de calidad.

CAPÍTULO I

1.1 Planteamiento del problema

El Colegio de Bachillerato Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja, como unidad ejecutora pertenece al Ministerio de Educación desde la fecha de su creación en el año 1982 hasta la presente, atraviesa múltiples problemas de carácter logístico, infraestructura física, de desvinculación con los padres de familia, con la comunidad educativa y otros; factores negativos que inciden directamente en el desmejoramiento de la calidad educativa de los estudiantes, porque es bien sabido que la visión dialéctica causa-efecto se evidencia en esta población estudiantil.

Para ser más específicos y respecto a lo que nos concierne en cuanto a los procesos administrativos se puede decir que el Colegio de bachillerato Manuel Enrique Rengel” carece de oficinas administrativas propias ya que el local donde funciona actualmente es arrendado lo que dificulta que ciertos aspectos administrativos no se lleven correctamente o con la rapidez necesaria.

Otro aspecto importante que se ha detectado es la carencia de un departamento de bienestar o consejería estudiantil; de igual manera la deficiente dotación de aulas y equipos informáticos.

Estos aspectos entre los más importantes y otros que serán expuestos más adelante en el transcurso de la presente investigación.

1.2 Justificación

El servicio educativo como un derecho inalienable que tenemos los ecuatorianos y que consta expresamente en la constitución política del estado en el apartado que tiene que ver con la educación y dentro de la ley Orgánica, de la Educación intercultural, debe ser un servicio de calidad en donde se cumplan los objetivos del plan decenal de educación, que es la política suprema dentro del actual gobierno. Pero para que se cumplan los objetivos de dicha normativa, el estado a través del Ministerio de Educación, de Finanzas, de Relaciones Laborales y otros colaterales debe brindar todas las facilidades económicas, de mejoramiento de currículo, de vinculación con la sociedad, de evaluación constante para que al proceso de inter aprendizaje tenga éxito y procure el buen vivir en los ciudadanos.

Una vez identificados los problemas de carácter pedagógico, la infraestructura, de vinculación, de actitud estudiantil, a través del presente trabajo investigativo se pretende

llegar a la esencia o génesis de los problemas para entenderlos, interpretarlos y dar alternativas de solución; aunque solo queden en sugerencias teóricas puesto que no se tiene incidencia en el Ministerio de finanzas. Esta acción investigativa con todos sus antecedentes y proyecciones dice la importancia de la investigación y por ende justifica plenamente su realización.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar los servicios que presta el colegio de bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos para el Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel”.
- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual del Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel” con el propósito de establecer las causas que estarían reduciendo la calidad de los servicios que ofrecen.
- ✓ Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los servicios que presta el Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel”, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión.

1.4 Hipótesis de trabajo

- ✓ La carencia de un local propio incide negativamente en los procesos diarios que se llevan a cabo en el colegio de bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”, causando insatisfacción en los alumnos, docentes y administrativos

- ✓ La falta de un departamento de consejería estudiantil a cargo de un profesional en psicología educativa, dificulta hacer un seguimiento objetivo a los estudiantes que atraviesan múltiples problemas de índole académico, de disciplina, familiar etc.

- ✓ Aprendizaje deficiente en cuanto a la asignatura de computación debido a la falta de dotación de equipos informáticos.

1.5 Alcance

La presente propuesta de investigación analizará los procesos que se desarrollan en el Colegio de Bachillerato "Manuel Enrique Rengel" de la ciudad de Loja.

Además se diseñará un modelo de gestión para mejorar los procesos, apoyándose en bases técnicas y evidencias en la zona de estudio.

CAPÍTULO II

2. Metodología

El presente capítulo está orientado a establecer los procesos metodológicos utilizados para la realización del trabajo de investigación, para establecer el modelo de gestión por procesos para el Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel” de la ciudad de Loja.

Para ello se ha estructurado una secuencia basada en documentos consultados pero sobre todo en la realidad que vive día a día el colegio, objeto de la presente investigación.

2.1 Identificación del servicio

La comunidad educativa Rengelina es una entidad de carácter fiscal puesta al servicio de la ciudadanía lojana con la finalidad de formar estudiantes con conciencia social, crítica, creativa y valores suficientes valores para que puedan ingresar a la universidad, brindándoles un espacio para que se inserten en el mercado laboral a través de una profesión.

2.2 Identificación del cliente

El colegio de Bachillerato Manuel Enrique Rengel, de la ciudad de Loja da cabida a jóvenes y adultos de todas las edades, sin importar su estado civil, condición social y religión; puesto que está destinado a apoyar en su preparación a personas que por aspectos económicos, búsqueda de trabajo para ayudar en el hogar, ausencia de establecimientos educativos cercanos a sus viviendas, sumado a esto también los problemas familiares, embarazo, maternidad o paternidad a edad temprana.

Todos estos aspectos generan deslocalización de muchos jóvenes que se ven en la obligación de abandonar los estudios a veces por un tiempo largo y luego deciden estudiar en un colegio nocturno para vencer todas estas dificultades y tener en un futuro un lugar en la sociedad.

2.3 Identificación y secuencia de los procesos

Para la identificación de los procesos se analizó con el rector y demás personal administrativo del Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel” de la ciudad de Loja, cuáles serían los procesos administrativos y significativos que deben configurar el sistema o deberían formar parte de la estructura de esta institución educativa.

El rector autorizó la realización del trabajo investigativo y se procedió con la recolección de datos necesarios para ahondar en los problemas que presenta este colegio.

Para este análisis se tomó en cuenta factores como: satisfacción del cliente, efectos en la calidad de los servicios, influencia en la misión estratégica institucional y cumplimientos de requisitos legales. Con todos estos datos se realizó un mapa de procesos con el fin de facilitar la interpretación del mismo, además se establecieron las agrupaciones en las que se encajaron los procesos identificativos y se establecieron analogías entre procesos. Cabe indicar que el resultado de esta investigación se muestra en el capítulo V.

2.3.1 Descripción de los procesos actuales

Para describir los procesos actuales se ha diseñado un formato que describe y resume las características de cada uno, aquí se realiza una explicación de los alcances del proceso, se definen sus objetivos o fines que persigue; se identifica a los responsables de cumplir con las diferentes actividades y se precisan los resultados que se obtienen como consecuencia de realizar cada proceso; para finalmente, señalar la interrelación que se tenga con otros procesos:

Los procesos clave u operativos que se realizan en este colegio y que inciden en la calidad de educación y satisfacción por parte de los alumnos son:

- ✓ Proceso de Admisión de estudiantes
- ✓ Procesos de Planificación Educativa
- ✓ Proceso de Enseñanza Aprendizaje
- ✓ Proceso de Evaluación Académica
- ✓ Proceso de promoción de los estudiantes

Para la descripción de cada uno de estos procesos se utilizó la ficha de proceso y el diagrama de flujo. Ver anexo No 1 y No 2.

✓ **Ficha de procesos**

Es un documento en el que se resume el proceso

✓ **Diagrama de procesos**

Se representa las actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. El diagrama de procesos facilita la interpretación de las actividades que se realizan.

La descripción de los procesos identificados utilizando los instrumentos indicados anteriormente se muestran con detalle en el capítulo 5.

2.3.2 Descripción de las actividades del proceso

Se determinó la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución para reflejar los diferentes actores que intervienen en el proceso y se lo representó en diagramas de fácil entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades. Ver anexo No 3.

2.3.3 Descripción de las características del proceso

Para describir los procesos de cada uno de los administrativos se aplicó una ficha de procesos donde se recabó las características relevantes para el control de actividades definidas en el diagrama tales como: la misión del proceso, alcance del mismo, entradas y salidas, indicadores y variables.

2.4 Seguimiento y mejora de los procesos identificados

Se identificó, seleccionó y formuló conjuntamente con los directivos del Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel” de la ciudad de Loja los indicadores que permitirán evaluar el proceso para el mejoramiento del servicio. Para el establecimiento de dichos indicadores se consideró tanto la eficacia (obtención de los resultados deseados) así como la eficiencia (optimización de los recursos).

En los procesos además se ejecutaron los siguientes pasos:

- ✓ Reflexionar sobre la misión del proceso
- ✓ Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido y las magnitudes a medir.
- ✓ Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar (objetivos)

Posteriormente se dio el respectivo seguimiento y medición de los procesos, con el fin de evaluar la capacidad y la 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 para asegurar conformidad de la atención en la entidad educativa.

2.5 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 acciones correctivas del caso 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.

CAPÍTULO III

3. Marco Teórico

3.1 Gestión por procesos

Para entender mejor lo que es la Gestión por Procesos partiremos de un concepto sencillo de lo que es un proceso

Proceso.- Es un conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad.

Bravo Carrasco, Juan (2008) señala que la gestión por procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) se refiere a la gestión por procesos en su enunciado: “La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”. La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.

Expresado de otra forma, los procesos son aquello que constituye el núcleo de una organización, son las actividades y tareas que realiza a través de las cuales producen o genera un servicio o producto para sus usuarios. El punto central implícito en la gestión de calidad de un proceso es el “agregar valor” a este resultado. La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La gestión por procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Arias Coello (2011) indica que la gestión por procesos se caracteriza por un sistema interrelacionado de procesos que contribuye a incrementar la satisfacción del cliente, ya que elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, permitiendo la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos.

En un contexto altamente competitivo, con condiciones de mercado cambiantes, es necesario ser cada vez más eficaz y eficiente para poder responder a las necesidades y expectativas de los clientes. Logrando un equilibrio entre la satisfacción de los mismos y la eficiencia económica interna.

Actualmente existen organizaciones complejas en cualquier sector y todas ellas tienen necesidades organizativas, hoy por hoy no se precisa sólo en la productividad sino también se habla en términos de conocimiento e innovación.

Se habla realmente de proceso si se cumple las siguientes características o condiciones:

Entrada: Son todos los datos que hay que ingresar para la solución del problema.

Proceso: Son los diferentes procedimientos en los cuales se usaran los datos proporcionados por el usuario para resolver el problema.

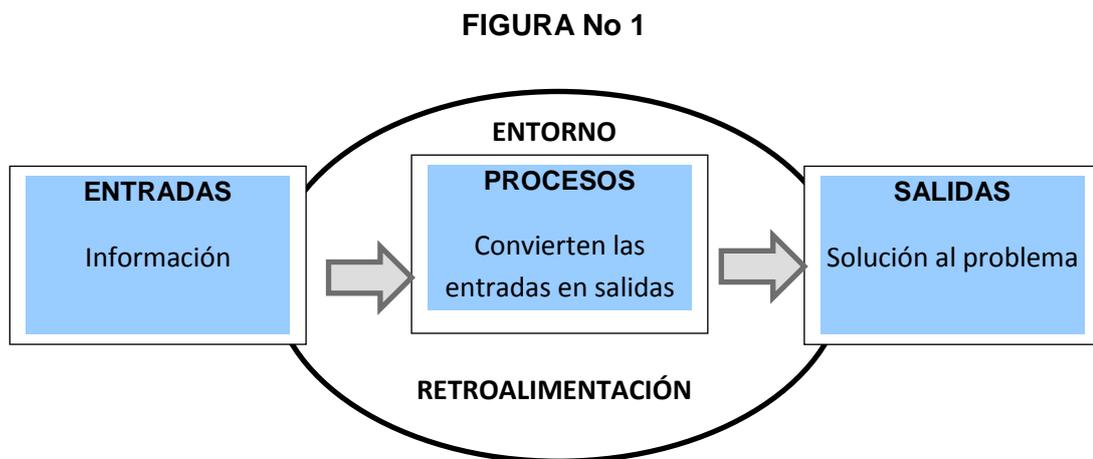
Salida: La solución del problema

Retroalimentación: La retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas del sistema en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información.

La retroalimentación permite el control de un sistema y que el mismo tome medidas de corrección en base a la información retroalimentada.

Contexto: Un sistema siempre estará relacionado con el contexto que lo rodea, o sea, el conjunto de objetos exteriores al sistema, pero que influyen decididamente a éste, y a su vez el sistema influye, aunque en una menor proporción, influye sobre el contexto; se trata de una relación mutua de contexto-sistema.

En el siguiente gráfico se puede apreciar cómo se cumplen cada una de las condiciones de un proceso.



Fuente: Gestión por indicadores
Elaboración: Marcela Castillo Vera

¿Por qué es importante una Gestión por Procesos?

Según Mallar, Miguel Angel (2010) este enfoque presenta varias características, entre las cuales se destacan:

- ✓ Centra la organización hacia el cliente y el mercado, alineando los objetivos de la misma con las expectativas y necesidades de los clientes externos e internos.
- ✓ Alinea el conjunto de actividades potenciando la sinergia organizativa.
- ✓ Indica cómo se hace realmente el trabajo, y cómo se articulan las relaciones entre funciones.
- ✓ Clarifica roles y responsabilidades.
- ✓ Permite predecir y controlar los cambios.

- ✓ Define la efectividad y eficiencia de los procesos estableciendo criterios de medición y evaluación del rendimiento de la organización.
- ✓ Muestra el valor agregado en cada una de las tareas.

Los principales beneficios de una gestión por procesos son:

- ✓ Reducción de costos: por eliminación de errores, eliminación de trabajos y/o tareas que no agregan valor.
- ✓ Incremento de la eficacia.
- ✓ Optimización de recursos.
- ✓ Mejora sustancial de la calidad.
- ✓ Prevención y corrección de errores.
- ✓ Estandarización de los procesos
- ✓ Optimización de los recursos
- ✓ Facilita la gestión de la ejecución de los procesos Análisis de puntos fuertes y áreas de mejora.
- ✓ Identificación de las tareas o trabajos que se realizan en cada puesto, conocer dónde empieza y terminan las responsabilidades de cada puesto Identificar la interacción y secuencia entre tareas, trabajos o actividades, Identificar los recursos, información, etc.

Todos los procesos tienen que tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados, los procesos tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P, D, C, A

“El Ciclo PDCA también es conocido como "**Círculo de Deming**", ya que fue el Dr. Williams Edwards Deming uno de los primeros que utilizó este esquema lógico en la mejora de la calidad y le dio un fuerte impulso.

Walter A. Shewhart, señala que el Ciclo PDCA constituye una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, también se lo denomina espiral de mejora continua y es muy utilizado por los diversos sistemas utilizados en las organizaciones para gestionar aspectos tales como calidad (ISO 9000), medio ambiente (ISO 14000), salud y seguridad ocupacional (OHSAS 18000), o inocuidad alimentaria (ISO 22000)”

Figura No 2

GRÁFICO DEL CICLO PDCA



MEJORA CONTÍNUA

Fuente: www.calidad-gestion.com.ar
Elaboración: Marcela Castillo Vera

La interpretación de este ciclo es muy sencilla, cada paso del ciclo se describe como sigue:

- ✓ **Planifique**, se empieza con la intención de obtener algo, entonces se planifica como conseguirlo.
- ✓ **Haga**, se procede a ejecutar las acciones planificadas, primero puede hacerse en una escala pequeña con la finalidad de minimizar el entorpecimiento de las actividades diarias mientras se prueban si los cambios funcionan o no.
- ✓ **Verifique**, a continuación se comprueba que tal se ha hecho (check) y si los cambios implementados están consiguiendo los resultados deseados.
- ✓ **Actúe**, finalmente se implementan los cambios pertinentes para no volver a incurrir en los mismos errores. Actuar también involucra a otras personas (otros departamentos, suplidores o clientes) afectado por el cambio y cuya cooperación se necesita para implementar el cambio a gran escala.

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 costos, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal, etc. Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos; pero por tratarse de una institución educativa se ha tomado la siguiente clasificación:

3.2.1 Procesos Estratégicos

Los Procesos Estratégicos son los que deben llevar a la entidad por el camino del éxito, esto debido a las estrategias y cumplimiento de Planes de Desarrollo y la gestión de recursos; con los que se puede dar orientación y dirección a toda la Institución; en estos procesos se encuentran: Gestionar la Estrategia y Gestionar el Mejoramiento y la Normatividad.

3.2.2 Procesos Misionales

Son los procesos que afectan de manera directa la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes externos, en estos procesos concentramos nuestra gestión óptima de calidad y de realización del servicio.

3.2.3 Procesos de Apoyo.- Esta clasificación incluye los procesos que sirven de apoyo a las otras dos clasificaciones, en estos procesos se centran algunas de las actividades administrativas de la Entidad que velan por el mantenimiento y soporte de los procesos estratégicos y misionales.

3.2.4 Procesos de Evaluación.- En este último proceso se mide y recopila la información para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficiencia y eficacia del Sistema de Gestión Integral, a través de procedimientos de medición, seguimiento y auditorías internas, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

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

3.3 Principios de la gestión por procesos

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas; los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado o definido, estos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.

En una organización sea cual fuere su actividad puede ser encuadrada en algún proceso, no existen procesos ni cliente sin un producto y/o o servicio, y no existe producto y/o servicio sin un proceso.

Seguidamente enunciaremos los 8 principios básicos que se deberían aplicar en cualquier organización:

3.3.1 El enfoque al cliente

Es el primer principio en el que se basa el sistema de gestión de Calidad en ISO 9001. La Política de Calidad, los Objetivos de Calidad, están definidos y fijados siguiendo el principio básico del *enfoque al cliente*.

Una de las metas principales del sistema de calidad es la satisfacción de los clientes, cubrir sus expectativas, sus necesidades, las cuales tienen que ver son sus creencias, estilo de vida y sus valores. La fijación de objetivos y estrategias tienen al cliente como referencia más importante.

La empresa debe dedicar los medios y enfoques necesarios para conocer la necesidades y expectativas de los clientes, una vez conseguida esta meta, la necesidades de los clientes deben ser transmitidas a la organización para su conocimiento y concienciación de su importancia y debe planificarse cómo hacerlo.

“La ISO 9004 explica que el éxito de la organización depende de entender bien y satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes y usuarios finales, actuales y potenciales, así como comprender y tener presente las de otras partes implicadas (clientes, propietarios, proveedores, personal de la organización, etc”.

3.3.2 El liderazgo

En las organizaciones debe adoptarse el liderazgo para conseguir que los inspectores, jefes o superiores no se limiten a dar órdenes o a impartir castigos, sino que más bien sea un orientador que ayude a la gente a mejorar en su trabajo, identificando a las personas más necesitadas de ayuda para hacerlo.

El beneficio del liderazgo radica en que el personal entiende y está motivado hacia la consecución de los objetivos y metas de la organización en materia de calidad y satisfacción del cliente.

3.3.3 Participación y compromiso del personal de la organización

El enfoque de Gestión de la Calidad Total requiere también implicación, participación y compromiso con la tarea de los miembros de la organización. Este principio es uno de los pilares más importantes sobre los que se sustenta la Gestión de la Calidad Total, que se caracteriza por la atención a las personas, y supone que los directivos y empleados, sea cual sea su nivel jerárquico, y motivados para participar activamente en su cumplimiento.

Héctor Fernández Pereda, en un artículo de participación del personal (ISO 9000) resalta **“La gente, a todos los niveles, son la esencia de la organización, y su completo desarrollo, permite que sus habilidades, sean usadas en beneficio de esta”**

El involucrarse en el trabajo en equipo produce una implicación de los miembros de la organización en cumplir las expectativas y necesidades del grupo, y mejorar su grado de satisfacción individual, mediante la satisfacción del grupo, aumenta la capacidad total de los individuos y se consigue mejores resultados que las capacidades por partes.

3.3.4 Enfoque a procesos

Este principio sostiene que un resultado es más eficiente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso.

Este enfoque basado en procesos resalta cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando que estas 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.

3.3.5 Enfoque a la gestión

Un sistema de gestión es un conjunto de procesos que relacionados entre sí ordenadamente contribuyen a un determinado objetivo.

Cada vez más se observan los esfuerzos orientados a adecuar las organizaciones al complejo escenario en que se mueven. Cambios de reglas de juego, incremento de la competencia, apertura al mundo a través de la tecnología, hacen al cliente mucho más exigente, modificando sus demandas y necesidades.

La gestión basada en los procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas. Los procesos de una organización son como las piezas de un rompecabezas, cada pieza debe estar ubicada en su lugar y debe integrarse con el resto para conseguir el objetivo final, la obtención de una imagen clara empleando todas las piezas.

3.3.6 La mejora continua

La excelencia se alcanza sólo mediante un proceso de mejora continua, la existencia de mercados en donde la competencia es feroz, unida a las exigencias crecientes de los clientes, obliga a las empresas a mejorar continuamente sus procesos, productos y/o servicios. La mejora continua se convierte en una necesidad para la sostenibilidad de los negocios.

Esta búsqueda de la mejora continua de los procesos es compatible con las necesidades de los clientes para ello se debe mejorar en todos los campos: las capacidades del personal, la eficiencia de los procesos, las relaciones con los clientes, entre los miembros de la organización y con la sociedad. Todo aquello que pueda mejorarse en una organización y redunde en una mejora de la calidad del producto o servicio, equivale a la *satisfacción del cliente*.

Es necesario destacar que puede haber dos clases de mejora de la calidad: mediante un avance tecnológico ó mediante la mejora de todos los procesos.

Así mismo se consideran tres niveles para la mejora continua:

- ✓ **Mejoras en el propio producto o servicio** que se adapten a las necesidades de los clientes.
- ✓ **Mejoras en cada uno de los procesos** (ventas, compras, fabricación, almacén, etc.)
- ✓ **Mejoras en el desempeño del sistema** en términos generales que implican la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de la política y los objetivos de la organización.

3.3.7 Toma de decisiones basada en hechos

Miguel Ángel Ariño y Pablo Maella, (2010) en su libro Principios para la toma de decisiones sin hundirse señala: *“A andar se aprende andando, a nadar se aprende nadando. Pero a tomar bien las decisiones no se aprende sólo tomando decisiones”*.

Para tomar decisiones hay que basarse en la objetividad de los datos, más que intuiciones, deseos y esperanzas. Las decisiones acertadas, se basan en datos objetivos y fiables. Esto plantea varios problemas: el modo de obtenerlos, su fiabilidad, y su interpretación adecuada.

El sistema de gestión de la calidad, mejora la calidad de la información obtenida, y mejora los cauces para su obtención. Con buena información, se pueden hacer estudios a futuro, y mejorar el producto a corto plazo.

3.3.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

La calidad de muchas empresas depende en gran medida de la calidad de los productos y servicios aportados por sus proveedores. Esta dependencia hace necesario que se establezca una relación que permita la mejora continua sostenible tanto de la empresa cliente como del proveedor.

3.4 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

César Camisón, Gestión de la Calidad por Procesos, Técnicas y Herramientas de la Calidad
“Las herramientas son técnicas gráficas que ayudan a comprender los procesos de trabajo en las organizaciones con la finalidad de: identificar y analizar las causas de los problemas

lo que conllevará a la toma de decisiones, evaluación de alternativas y posteriormente al control y seguimiento de acciones.

Las herramientas para la gestión de la calidad que a continuación se detallarán son las más utilizadas y se pueden aplicar en cada una de las fases y etapas de cualquier proceso de mejora.

- ✓ La hoja de recogida de datos
- ✓ El histograma
- ✓ El diagrama de Pareto
- ✓ El diagrama causa-efecto
- ✓ La estratificación
- ✓ El diagrama de correlación y
- ✓ Los gráficos de control.

La hoja de recolección de datos, esta recopila la información necesaria para poder responder a las preguntas que se nos puedan plantear, lo esencial de los datos es que el propósito esté claro y que los datos reflejen la verdad, siendo fáciles de recoger y de usar.

Histograma, el histograma es una representación gráfica que se utiliza para la ordenación de datos y hechos que son utilizados en la medición de datos para poder seleccionar los problemas para su resolución y para la mejora de la calidad

El histograma es como una radiografía del proceso en un momento determinado.

El diagrama de Pareto, es una representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema generalmente los resultados que se suelen obtener indican que el 80% de los problemas están ocasionados por un 20% de causas que los provocan. Se utiliza para la selección del problema y para determinar los problemas más importantes.

El diagrama causa-efecto, es una herramienta gráfica mediante la cual se representa y analiza la relación entre un problema y sus posibles causas.

La estratificación, es un método estadístico utilizado para el control, análisis y mejora de la calidad, consiste en clasificar los datos disponibles por grupos con similares características. A cada grupo se le denomina estrato.

Los estratos a definir serán en función de la situación particular de que se trate, pudiendo establecerse estratificaciones atendiendo a:

- Personal.
- Materiales.
- Maquinaria y equipo.
- Áreas de gestión.
- Tiempo.
- Entorno.
- Localización geográfica.
- Otros.

El diagrama de dispersión o correlación, Un diagrama de dispersión es un tipo de diagrama matemático que utiliza las coordenadas cartesianas para mostrar los valores de dos variables para un conjunto de datos.

Los gráficos de control, Un gráfico de control representa la evolución en el tiempo de una característica de calidad medida a partir de una muestra. En términos generales, es una representación gráfica en los ejes cartesianos donde en el eje horizontal se indica el número de la muestra o el tiempo en que se obtiene, y en el eje vertical se indican los valores observados en las muestras.

3.5 Metodología para la mejora de procesos

(Harrington, 1997) las presiones competitivas globales han provocado que las organizaciones busquen formas de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, reducir costos, e incrementar productividad. El mejoramiento de la calidad se ha desarrollado como un pivote para satisfacer estos objetivos. Este mejoramiento continuo de la calidad se ha convertido en una parte necesaria e integral de la estrategia de negocios de las organizaciones. Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”.

En 1996, Deming establece que 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.

Es importante considerar una estrategia adecuada y tomar de cada una lo que mejor se ajuste a la organización.

Es imperioso establecer un sistema de mejora continua que permita mediante un método disciplinado que comprenda a todos (directivos y trabajadores) y mediante el uso de análisis de tiempos y tareas, planificación, uso de los recursos informáticos, sistemas de diagnósticos, reestructuración organizativa, trabajo en equipo, investigación de operaciones y sistemas de calidad entre otros, lograr incrementar la calidad, la productividad y la velocidad de respuesta para de esa forma reducir progresiva y sistemáticamente el desperdicio producido por las labores administrativas, las cuales en su gran mayoría están comprendida entre las actividades de apoyo sin valor agregado y aquellas que no generan valor agregado alguno. Las de apoyo deben reducirse y las otras ser eliminadas.

Es decir, lo más importante para conseguir la mejora continua dentro de la empresa es que todos los individuos, partiendo desde los más altos ejecutivos deben estar muy mentalizados con el desarrollo de ese comportamiento de mejora continua dentro de la organización.

Así, una estrategia de implantación para la mejora continua debería, como mínimo, cumplir los siguientes criterios. Si esto se cumple, se incrementarán notablemente las probabilidades de éxito del proyecto.

1. Debe ser una tarea a largo plazo, no valen afirmaciones como “este año vamos a implantar la mejora continua”. Habrá un responsable de que esta tarea se lleve a cabo.
2. Debe existir un plan de educación en estrategias y técnicas de mejora de la calidad. Aquí volvemos al punto inicial, cuando finalice este proceso de educación todos los empleados tienen que tener en sus cabezas que cuando estén desempeñando sus funciones, ese comportamiento debe ser el habitual. Si no se consigue, tendremos que repetirlo hasta medir que lo hemos conseguido.
3. Trabajo en equipo: Obviamente, toda la organización debe estar implicada en este proceso.
4. El resultado está basado en un esfuerzo basado en la experiencia. Además el resultado tiene que aportar valor al cliente.
5. Requiere de un liderazgo activo en todos los miembros de la organización. Empezaremos a implantar la nueva forma de pensar desde lo más alto en sentido descendente.
6. La estrategia debe amoldarse a la empresa, por tanto, no es aplicable cualquier estrategia sino que en función del sector la estrategia deberá modularse.

7. Creación de un entorno participativo donde todas las personas se sientan animadas a contribuir. Aquí es importante la aportación de cada uno de los trabajadores, en ellos está la clave pero es verdad que a veces la empresa no escucha.
8. La mejora continua es parte del trabajo diario de todos y cada uno.
9. Necesidad de liderazgo de la Dirección. Este aspecto aunque se sitúa en esta posición no significa que no sea importante. Si la Dirección no se implica es muy difícil que el resto de la organización lo haga también. En un estudio que se publicó se indicaba que el 90 % de los fracasos de las implantaciones se debían a la falta de interés por el proyecto desde la Dirección.

3.6 Indicadores de gestión

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

Carlos Mario Pérez Jaramillo, en su libro Los Indicadores de Gestión señala “Todas las actividades pueden medirse con parámetros enfocados a la toma de decisiones, son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión”.

3.6.1 Características de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

✓ *Simplicidad*

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

✓ *Adecuación*

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

✓ *Validez en el tiempo*

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

✓ *Participación de los usuarios*

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

✓ *Utilidad*

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

✓ *Oportunidad*

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder Actuar.

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

✓ *Satisfacción del cliente*

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

✓ *Monitoreo del proceso*

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

✓ *Benchmarking*

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de

lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

✓ *Gerencia del cambio*

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Fuente: <http://confiabilidad.net/articulos/los-indicadores-de-gestion/>

3.6.2 Tipos de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión se clasifican en los siguientes grupos:

3.6.2.1 Indicadores de cumplimiento

Con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

3.6.2.2 Indicadores de evaluación

La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

3.6.2.3 Indicadores de eficiencia

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

3.6.2.4 Indicadores de eficacia

Tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

3.6.2.5 Indicadores de gestión

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

3.7 Introducción al mejoramiento continuo

Según la óptica del autor Eduardo Deming (1996) "La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en una empresa o institución de cualquier tipo, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

Una de las grandes debilidades de muchas empresas es la poca atención al alcance y repercusiones que genera el identificarse con la relevancia del mejoramiento continuo, aspecto que no debe ser descuidado en el presente, especialmente ante la realidad de escenario en donde triunfan las empresas que se han identificado plenamente con la calidad total y lo que el mejoramiento continuo ofrece.

3.7.1 Importancia del mejoramiento continuo

Según Harrington (1987), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus

errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

3.7.2 Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Según varios autores las ventajas y desventajas más comunes del mejoramiento continuo se concentran en lo siguiente:

3.7.2.1 Ventajas

- ✓ Se 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.
- ✓ Permite eliminar procesos repetitivos.

3.7.2.2 Desventajas

- ✓ Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- ✓ Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- ✓ En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- ✓ Hay que hacer inversiones importantes.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de planificación estratégica.

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global

CAPÍTULO IV

Aspectos generales del colegio de bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”

4.1 La institución y el sector al que pertenece

El colegio de bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja” fue fundado el 11 de noviembre de 1982 mediante Acuerdo Ministerial No 006217, para que funcione en la Parroquia de San Sebastián del Cantón Loja. Según el acuerdo en mención el colegio debía funcionar a partir del año lectivo 1982-1983.

Desde su inicio el plantel desarrolla sus labores docentes en el local de la Escuela “Manuel José Aguirre” del sector, adjunto al cual se arrienda un edificio para el funcionamiento de la planta administrativa; en ese entonces contaba sólo con tres cursos del ciclo básico con miras a la creación del ciclo diversificado en Ciencias, para el efecto presentaron en la Dirección provincial de Educación de Loja, la documentación requerida para el estudio y emisión de informes correspondientes, esperando la atención favorable como un justo requerimiento de padres de familia, estudiantes, moradores del sector que miraban con satisfacción el crecimiento del colegio.

Como es lógico todo colegio de reciente creación tiene problemas al disponer de una planta física propia, por lo que la principal preocupación de la comunidad educativa del colegio era recabar del Ilustre Municipio de Loja, la donación del terreno necesario, como un justo apoyo a la educación lojana y en particular del colegio de bachillerato “Manuel Enrique Rengel”. En atención a sus justas aspiraciones se donó un lote de terreno ubicado en la Urbanización “La Estancia” Manzana “E” pero que por situaciones de carácter político no fue posible la construcción del edificio.

Debido a que la población estudiantil fue disminuyendo progresivamente, las autoridades provinciales de educación comunicaron que no es posible continuar laborando en ese sector y que se inicie una investigación estratégica para su reubicación, luego de un análisis detenido de esta disposición, los directivos se vieron en la necesidad de realizar el estudio de factibilidad para la reubicación de su establecimiento. En ese entonces dialogaron el señor profesor Julio Ordóñez Espinosa, Director de la Escuela Fiscal de Niños “José Angel Palacio No 1”, quien debido a su calidad humana y su gran espíritu de colaboración para con la clase educadora, aceptó gustoso la oferta para que sigan prestando su aporte cultural a los jóvenes trabajadores en este establecimiento y es así que a partir del año lectivo 1996-1997 inició su funcionamiento en el local de esta escuela, ofreciendo las especialidades de Químico Biológicas y Ciencias Sociales.

El Colegio cuenta en la actualidad con 15 profesores titulares, 4 docentes en comisión de servicios, 2 profesores contratados, 2 administrativos y un auxiliar de servicios generales que hacen realidad la formación académica de 280 alumnos .

Fuente de consulta: Manual del colegio de bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”

4.2 Marco legal

El Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la Ciudad de Loja”, para su accionar tomar como referente el marco legal que lo dicta la Constitución Política de la República del Ecuador, La Ley Orgánica de Educación Intercultural, El Código de la Niñez y Adolescencia, etc. Dentro de este ordenamiento su misión y visión se vinculan para responder a las exigencias de la nueva matriz productiva y a la pertinencia de la oferta educativa a la realidad de la Región 7, según lo dispuesto por la SENPLADES.

4.2.1 Misión

El Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la Ciudad de Loja”, es una entidad de carácter fiscal, puesto al servicio de la ciudadanía lojana, para formar estudiantes con amplia conciencia social, crítica y creativa con sólidos conocimientos científicos y valores para que puedan ingresar a la Universidad, brindándole un espacio para que se inserte en el mercado laboral a través de una profesión, mediante la gestión y autogestión administrativa eficaz y eficiente.

4.2.2 Visión

El Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel” de la ciudad de Loja como establecimiento de nivel medio, se construirá en una Institución formadora de jóvenes con mentalidad perseverante, crítica, creativa, autosuficiente; identificados con sólidos valores y una amplia conciencia social para enfrentar los retos del nuevo siglo.

Se aspira que el plantel se constituya en líder frente a los similares en la ciudad y provincia de Loja, para lo cual se lo dotará de todos los elementos básicos y necesarios que caractericen el cumplimiento de ello.

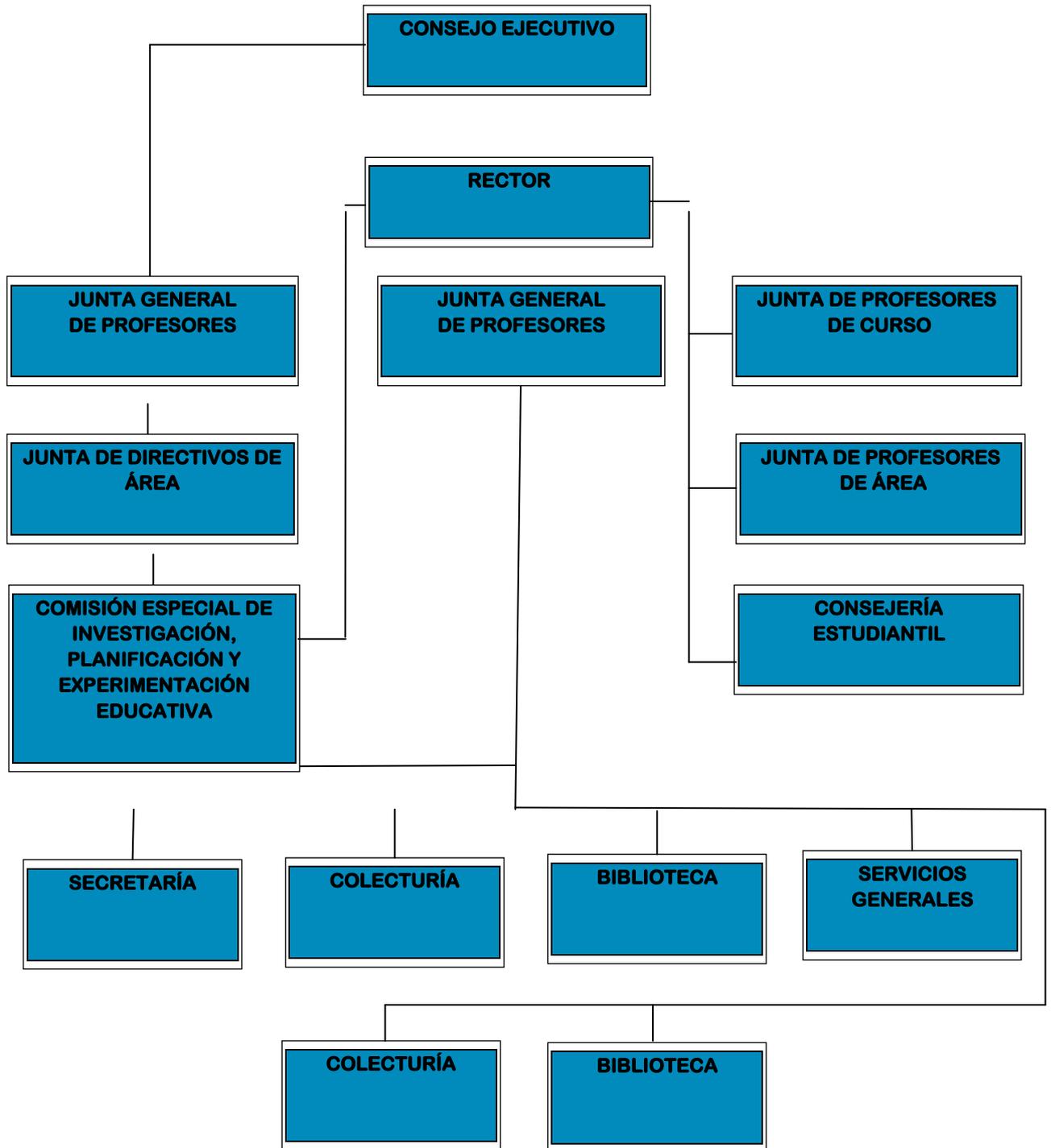
4.3. Estructura académica del colegio de bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”.

A continuación se presenta la estructura académica y administrativa del Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”.

Cabe indicar que este organigrama se venía utilizando hasta el año lectivo 2012-2013; pero en la actualidad debido al número de estudiantes(290) según la Ley Orgánica de Educación Intercultural, no debe existir vicerrector, ni inspector.

Las funciones del vicerrector se fisionan con las del rector y las del inspector las cubre un docente encargado de cada curso.

ORGANIGRAMA DEL COLEGIO DE BACHILLERATO “MANUEL ENRIQUE RENGEL DE LA CIUDAD DE LOJA”



Fuente de consulta: Manual del colegio de bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”
 Elaboración: Marcela Castillo Vera

4.4 Alineamiento del colegio de bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja, al plan nacional del buen vivir (PNBV)

El Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la Ciudad de Loja” al ser una institución educativa de tipo fiscal, sigue los lineamientos de la política educativa pública. Las actividades académicas responden a la vinculación con las reales necesidades de la población de niños y jóvenes de la región 7, según la división territorial promulgada por el Estado Ecuatoriana. En lo relacionado con la política Nacional del PNBV), es necesario destacar que fue trazada para un período, el mismo que ya feneció a raíz de la sucesión del vicepresidente de la República del Ecuador en el 2013. A partir de esa transición, la PNBV se constituye en el cambio de la matriz productiva el país. Esto quiere decir, que las relaciones de dependencia con los recursos naturales no renovables, deben variar; esto con el fin de garantizar liquidez para financiar los proyectos sociales, educativos, de salud, de vialidad que el gobierno ejecute a futuro.

El cambio de la matriz productiva tiene implícito diferentes formas de generar la riqueza, que no necesariamente va a ser únicamente el petróleo. Con las nuevas formas de producción a la vista: energética (energías limpias), la siderurgia, las petroquímicas, la minería a gran escala, entre otras, las necesidades de formación profesional dan un giro y se ubican en el punto de convergencia entre la oferta y demanda de las regiones; en nuestro caso, la Región 7. Por lo tanto los planes y programas y/o malla curricular del bachillerato debe coincidir con esas necesidades. Sólo así habrá coherencia entre lo que se dice y lo que se prepara a través de la enseñanza escolarizada.

El Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja” sigue los lineamientos generales en su estructura curricular proveniente del Ministerio de Educación, de tal forma que no hay sesgo en su actividad docente. El currículo vertebrador generado por el Ministerio de Educación es acatado con pequeñas adaptaciones de acuerdo a la realidad socio-económica y cultural de determinada población y circunstancias. Por lo tanto, la enseñanza impartida en este establecimiento tiene directa relación con las políticas de las nuevas formas de producción que se realizan y se realizarán en un futuro no muy lejano.

4.5 Servicios

Los servicios que el Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja” brinda a los docentes, estudiantes y padres de familia no son los adecuados, debido a la

carencia de recursos económicos para la implementación y fortalecimiento de los mismos, de tal forma que a la medida de las posibilidades se brinda asistencia vocacional, psicológica y de orientación a los estudiantes y padres de familia a través del Departamento de Consejería estudiantil. Este departamento en la actualidad no está atendido por una profesional graduada en la rama de la psicología educativa y/o clínica, pero se ha tratado de atender la demanda con una profesional con conocimientos afines. El servicio de biblioteca es para los estudiantes, quienes en reducido número requieren de este servicio debido a que no disponen de tiempo, ya que la mayoría trabaja durante el día y no tienen tiempo para las consultas. Además, se brinda el servicio de bar, a través de un punto de expendio. En lo posible se trata de ofrecer alimentos en lugar de comida chatarra. También se destaca el servicio a los estudiantes mediante la sala de cómputo. Un profesional en Informática Educativa labora con ellos y atiende los requerimientos curriculares de cada uno de los cursos y/o grados. Finalmente, las dependencias están a la orden de los estudiantes y docentes para recabar información o algún requerimiento especial, tanto el rectorado, vicerrectorado, secretaría, colecturía, inspección, servicios generales, etc.

4.6 Docentes y estudiantes

4.6.1 De los Docentes

Según la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) los docentes del Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”, a más de los contemplados en el Código de Convivencia, tienen los siguientes derechos y deberes:

Derechos

- a.- Tener el respeto, la cooperación, la consideración y el apoyo de sus colegas, de los estudiantes, padres y madres de familia y/o representantes legales.
- b.- Trabajar en una atmósfera armoniosa, libre de presiones
- c.- Recibir un trato digno y cordial por parte de todos los miembros de la Comunidad Educativa.

- d.- Ser valorado en su gestión académica mediante un reconocimiento escrito por parte de las autoridades.
- e.- Recibir capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área.
- f.- Ser escuchado en sus planteamientos inherentes a su desempeño docente por las autoridades.
- g.- Utilizar los laboratorios, centros de cómputo, talleres y más instalaciones que disponga la Institución para el servicio de la Comunidad Educativa.

Deberes

- a.- Concurrir puntualmente a las clases según el horario establecido y otras obligaciones.
- b.- Respetar en todo momento la dignidad y personalidad de los estudiantes, considerando las diferencias individuales y proporcionar las herramientas adecuadas para que puedan acceder al nuevo conocimiento.
- c.- Reflejar permanentemente un comportamiento ético y de moral frente a los estudiantes.
- d.- Convertirse en ejemplo permanente en los diferentes aspectos que ofrece la vida diaria.
- e.- Cumplir con las obligaciones determinadas en el cronograma de actividades del Plantel.
- f.- Concurrir a cursos de capacitación programadas por las diferentes instancias del Ministerio de Educación.
- g.- Entregar información ágil, respetuosa, veraz y oportuna a los señores Padres y Madres de Familia y/o Representantes Legales.
- h.- Abstenerse de cobros indebidos y actividades que conlleven a erogaciones económicas por parte de los estudiantes.
- i.- Abstenerse de recibir dinero de los estudiantes y comercializar la venta de productos.
- j.- Solucionar los reclamos de los estudiantes de manera oportuna y eficaz.

- k.- Evitar criterios y comentarios abstractos que perjudiquen la buena imagen del compañerismo.
- l.- Resaltar las buenas presentaciones y relaciones entre Personal Docente y todos los miembros de la Comunidad Educativa.
- m.- Despertar en los estudiantes el deseo de acercarse a la excelencia académica, sin perder la excelencia humana.
- n.- Fortalecer la imagen Institucional, Profesional y Personal con el uso del lenguaje adecuado y pulcritud en nuestra presentación.
- o.- Mantener un elevado nivel de compañerismo, evitando las malas interpretaciones.
- p.- Acatar las disposiciones emitidas en el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) en lo referente a sus funciones.

4.6.2 De los estudiantes

Según la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) expedida en el mes de abril del 2012, los estudiantes y por ende los estudiantes del Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”, tienen los siguientes derechos y obligaciones:

Art 7: Derechos de los estudiantes

- a. Ser actores fundamentales en el proceso educativo.
- b. Recibir una formación integral y científica que contribuya al pleno desarrollo de su personalidad, capacidades y potencialidades, respetando sus derechos, libertades fundamentales y promoviendo la igualdad de género, la no discriminación, la valoración de las diversidades, la participación, autonomía y cooperación.
- c. Ser tratado con justicia, dignidad, sin discriminación con respeto a su diversidad individual, cultural, sexual y lingüística; a sus convicciones ideológicas, políticas y religiosas; y, a sus derechos y libertades fundamentales garantizados en la constitución de la República.

- d. Intervenir en el proceso de evaluación interna y externa como parte y finalidad de su proceso educativo, sin discriminación de ninguna naturaleza.
- e. Recibir gratuitamente servicios de carácter social, psicológico y de atención integral de salud en sus circuitos educativos.
- f. Recibir apoyo pedagógico y tutorías de acuerdo con sus necesidades.
- g. Ejercer activamente su libertad de organización y expresión garantizada en la Constitución de la República, a participar activamente en el proceso educativo, a ser escuchados, a que su opinión sea considerada como parte de las decisiones que se adopten; a expresar libre y respetuosamente su opinión y hacer uso de la objeción de conciencia debidamente fundamentada.
- h. Participar en los procesos electorarios de las directivas de grado, de los consejos de curso, del Consejo Estudiantil y de los demás órganos de participación de la comunidad educativa.
- i. Ser protegidos contra todo tipo de violencia en las instituciones educativas, así como a denunciar ante las autoridades e instituciones competentes cualquier violación a sus derechos fundamentales o garantías constitucionales, cualquier acción u omisión que atente contra la dignidad e integridad física, psicológica o sexual de la persona.
- j. Recibir becas y apoyo económico que les permitan acceder en igualdad de condiciones al servicio educativo.
- k. Recibir becas, permisos especiales, auspicios y apoyos para sus representaciones nacionales o internacionales, quienes se destaquen en méritos, logros y aportes relevantes de naturaleza académica, intelectual, deportiva y ciudadana.
- l. Ejercer su derecho constitucional al debido proceso en toda acción orientada a establecer la responsabilidad de los estudiantes por un acto de indisciplina o violatorio de las normas de convivencia del establecimiento.
- m. Disponer de facilidades que le permitan la práctica de actividades deportivas, sociales, cultural en representación de su centro de estudios, de su comunidad, provincia o país, a nivel competitivo.

- n. Contar con propuestas educacionales flexibles y alternativas que permitan la inclusión y permanencia de aquellas personas que requieran atención prioritaria de manera particular personas con discapacidades, adolescentes y jóvenes embarazadas.
- o. No ser sancionados por condiciones de embarazo, maternidad o paternidad, y recibir el debido apoyo y atención en lo psicológico, académico y lo afectivo para culminar sus estudios y acompañar un proceso de maternidad y paternidad saludable.
- p. Disponer, al inicio del año escolar, del carné estudiantil, que le permita acceder a la tarifa preferencial, en los servicios de transporte público y el acceso a eventos académicos, culturales, deportivos y otros durante el año calendario.
- q. Implementar medidas de acción afirmativa para el acceso y permanencia en el sistema educativo.
- r. Recibir una formación en derechos humanos y mecanismos de exigibilidad durante la educación en todos sus niveles.

Art 8: Obligaciones

- a. Asistir regularmente a clases y cumplir con las tareas y obligaciones derivadas del proceso de enseñanza y aprendizaje, de acuerdo con la reglamentación correspondiente y de conformidad con la modalidad educativa, salvo los casos de situación de vulnerabilidad en los cuales se pueda reconocer horarios flexibles.
- b. Participar en la evaluación de manera permanente, a través de procesos internos y externos que validen la calidad de educación y el inter aprendizaje.
- c. Procurar la excelencia educativa y mostrar integridad y honestidad académica en el cumplimiento de las tareas y obligaciones.
- d. Comprometerse con el cuidado y buen uso, mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones físicas, bienes y servicios de las instituciones educativas, sin que ello implique egresos económicos.
- e. Tratar con dignidad, respeto y sin discriminación alguna a los miembros de la comunidad educativa.

- f. Participar en los procesos de elección del gobierno escolar, gobierno estudiantil, de los consejos de curso, consejo estudiantil, de las directivas y de los demás órganos de participación de la comunidad educativa, bajo principios democráticos y en caso de ser electos, ejercer la dignidad de manera activa y responsable.
- g. Fundamentar debidamente sus opiniones y respetar las de los demás.
- h. Respetar y cumplir los códigos de convivencia armónica y promover la resolución pacífica de los conflictos.
- i. Hacer buen uso de becas y materiales que recibe
- j. Respetar y cumplir la constitución, las leyes y reglamentos y demás normas que regulen al sistema Nacional de Educación en general y a las instituciones educativas en particular.
- k. Cuidar la privacidad e intimidad de los demás miembros de la comunidad educativa y
- l. Denunciar ante las autoridades e instituciones competentes todo acto de violación de sus derechos y actos de corrupción, cometidos por y en contra de un miembro de la comunidad educativa.¹

¹ Fuente: Colegio de Bachillerato "Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja"

CAPÍTULO V

La gestión de los procesos en el colegio de bachillerato “Manuel Enrique Enrique Rengel de la ciudad de Loja”

5.1. Identificación y secuencia de los procesos en el colegio de bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”

Para poder realizar la identificación y secuencia de los procesos, en primer lugar se procedió a revisar información que me permita tener más claro este aspecto y que me lleve a identificar cuáles serían los procesos claves que se gestionan en el Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”.

Según la guía una gestión basada en procesos, del Instituto Andaluz “el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema, que en este caso sería el educativo.

Así mismo señala “que 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. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos”

Tomando en cuenta estas recomendaciones se comenzó a identificar los procesos más significativos e influyentes dentro de esta 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.

En una entrevista personal con el rector del colegio de bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”, proporcionó la información necesaria para el desarrollo de esta investigación y así poder identificar los procesos que no se está trabajando correctamente y que generan la insatisfacción o disminución del alumnado.

De igual manera se conversó con la señora secretaria del colegio de bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja” con la finalidad de obtener más información acerca de los principales procesos que se llevan a cabo en este plantel.

De acuerdo al documento de autoevaluación institucional se puede evidenciar que la Institución Educativa está cumpliendo adecuadamente con los distintos componentes de gestión investigados; que obviamente se tendría que rediseñar el modelo pedagógico de conformidad con los nuevos lineamientos que establece el Ministerio de Educación para poder continuar con la formación integral de los futuros ciudadanos capacitándolos para que sean útiles así mismo y a la sociedad en la que se encuentran inmersos.

Figura No 4

Matriz de valoración de resultados de los procesos internos del Colegio, año 2012

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	18	72%	ACEPTABLE	Los directivos del establecimiento evidencian prácticas recurrentes en el cumplimiento de sus funciones y en el desarrollo pedagógico-administrativo.
2	Gestión Pedagógica Curricular	15	75	47	62,6%	ACEPTABLE	Todos los docentes realizan las planificaciones de sus proyectos educativos de cada asignatura y se hacen las recuperaciones pedagógicas cuando son necesarias
3	Gestión Administrativa de recursos y Talentos	21	105	70	66,6	ACEPTABLE	La gestión de normas, talento humano, recursos físicos, recursos temporales y

	Humanos						recursos pedagógicos se los ejecuta positivamente de acuerdo a las evidencias del trabajo de campo.
4	Gestión de Convivencia escolar y de formación para la ciudadanía	9	45	37	82,2	MUY BUEN NIVEL	Se pudo valorar la interacción socio-educativa entre autoridades, docentes discentes, padres de familia y comunidad es altamente significativo como se evidencia en los resultados obtenidos.
5	Gestión con la comunidad	5	25	15	60,00	MEDIANAMENTE ACEPTABLE	Es menester indicar que dada la característica de la jornada de trabajo nocturna, el 9% de los estudiantes son adultos y de conformidad con lo establecido en la Constitución Política del Estado Ecuatoriano pueden representarse mutuamente y a su vez residen en lugares distantes del establecimiento por lo tanto la comunidad en donde está insertado el colegio no presta colaboración adecuada. .

fuentes: Colegio de Bachillerato "Manuel Enrique Rengel de la Ciudad de Loja"

Elaborado por: Marcela Castillo Vera

Con estas entrevistas y explicaciones detalladas de los procesos claves u operativos que se desarrollan en el colegio se identificaron entre los más importantes a los siguientes:

- ✓ Proceso de Admisión de estudiantes
- ✓ Organización Curricular
- ✓ Procesos de Planificación y Preparación de clases
- ✓ Proceso de Enseñanza Aprendizaje
- ✓ Proceso de Supervisión y Evaluación Académica
- ✓ Proceso disciplinario académico y/o administrativo del departamento de inspección, talento humano y área de orientación estudiantil.
- ✓ Proceso de atención a padres de familia o representantes estudiantiles
- ✓ Procesos contables que se generan a lo largo de un año escolar.

El colegio de bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”, no tiene establecido un mapa de procesos; sin embargo con la información recolectada en las entrevistas realizadas con las autoridades y demás personal, se procedió a realizar el siguiente mapa de procesos clave u operativos que fueron objeto de estudio del presente trabajo investigativo.

Estos procesos fueron tomados en cuenta desde el momento en que el estudiante ingresa al colegio hasta que finalmente termina sus estudios como bachiller del mismo; y reflejan los procesos más relevantes identificados en el colegio de bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja” y que serán el punto principal de esta investigación;

Es necesario resaltar que el colegio también cuenta con *Procesos Estratégicos* como son:

- ✓ Planeamiento estratégico
- ✓ Gestión estratégica
- ✓ Autoevaluación y mejoramiento institucional

Así como también procesos de soporte y Apoyo:

- ✓ Gestión del talento humano (inducción, capacitación, bienestar estudiantil y de personal; y evaluación del desempeño)

- ✓ Gestión administrativa y financiera (presupuesto, adquisición de bienes y servicios, administración de recursos físicos, financieros y tecnológicos)
- ✓ Gestión documental (administración de flujo de todo tipo de documentos que entran y salen de la institución)

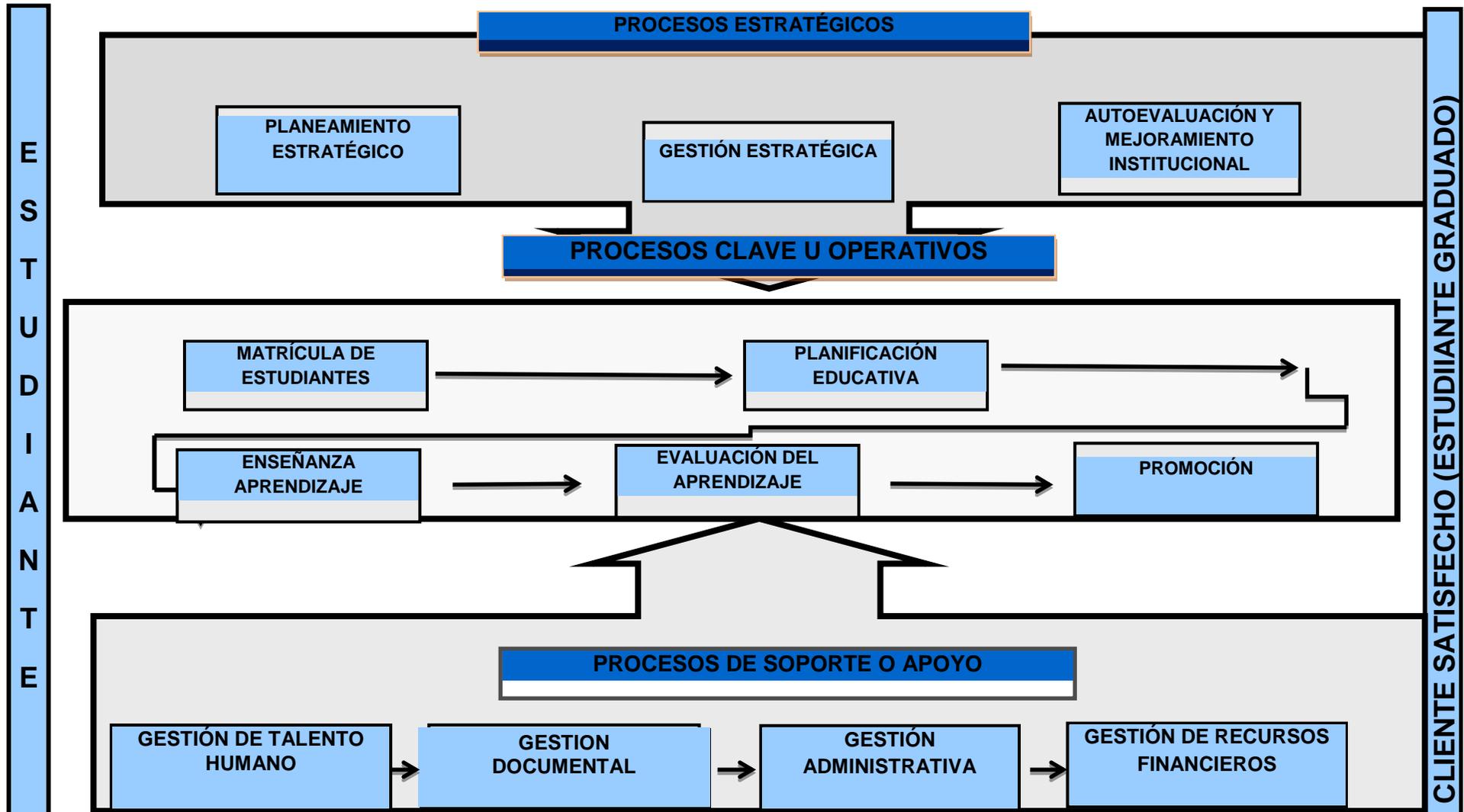
Los procesos clave en una institución educativa constituyen una de los factores de mayor incidencia en la práctica educativa y en la formación integral y la personalidad de los alumnos. Así la implementación del currículum en la institución es un elemento esencial para el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje; el análisis de la evaluación pedagógica dentro del salón de clases, la disciplina etc.

A continuación se detalla un mapa completo con procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo con que cuenta del Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”.

5.2 Mapa de procesos del colegio de bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”

A continuación se detalla un mapa completo con procesos estratégicos, operativos y de apoyo del colegio de bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”

Figura No 5
COLEGIO DE BACHILLERATO “MANUEL ENRIQUE RENGEL DE LA CIUDAD DE LOJA”

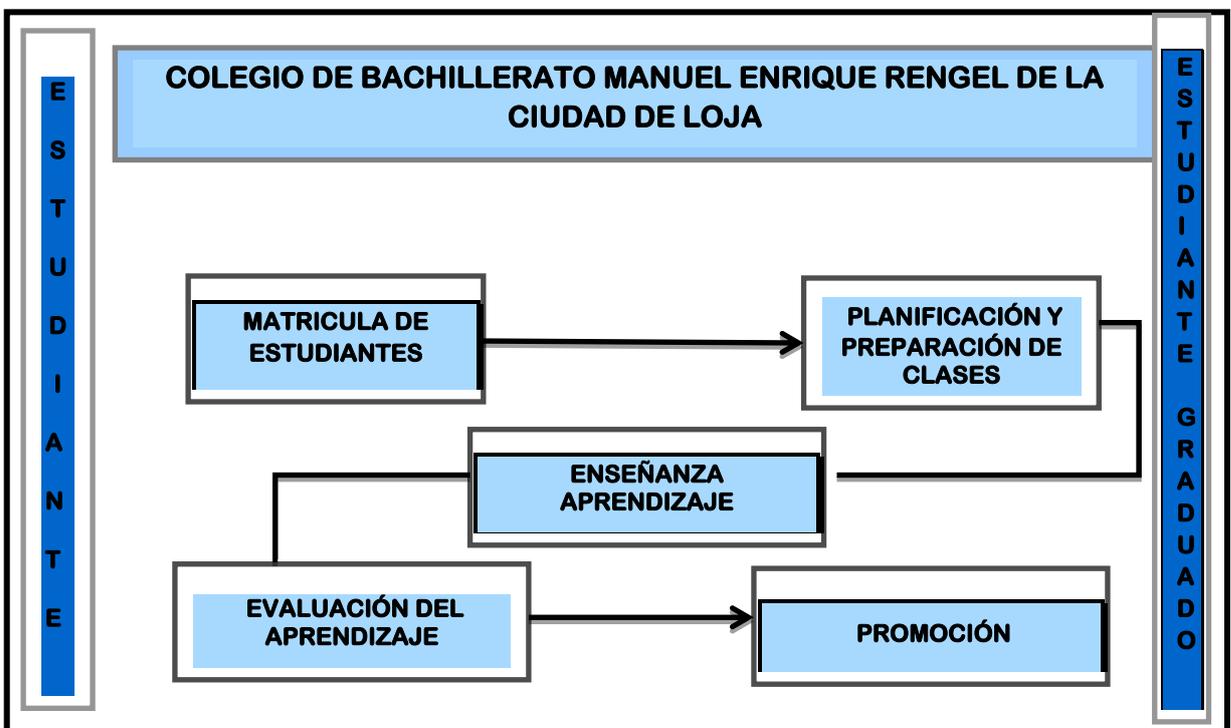


Fuente: Colegio de bachillerato Manuel Enrique Rengel
 Elaborado: Marcela Castillo Vera

5.3 Descripción de los procesos en el colegio de bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”

Figura No 6

Procesos clave del colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel” de la ciudad de Loja



Una vez identificados los procesos clave u operativos del colegio “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja, a continuación se procede a describir de forma detallada las actividades y características de cada proceso; es decir aquellos que están dirigidos directamente a dar servicio a los alumnos.

La definición en detalle de los procesos se realizará utilizando unos modelos normalizados de fichas, que incluyen información relativa a los mismos. De este modo se intenta dar una homogeneidad a los documentos de toda la organización.

1. Matrículas de los estudiantes

El Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural en su capítulo III señala:

CAPÍTULO III. DE LAS MATRÍCULAS

Art. 158.- Matrícula. 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 (3) tipos: ordinaria, extraordinaria y excepcional.

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

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

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

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

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

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

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

Art. 164.- Matrícula automática. Una vez terminado el año lectivo, los Rectores o Directores de los establecimientos educativos públicos y fisco misionales deben proceder a matricular automáticamente en el curso inmediato superior a aquellos estudiantes que hubieren aprobado el año escolar y cuyos representantes no hubieren manifestado su deseo expreso de cambiarlos de establecimiento. Este procedimiento es optativo para el caso de los planteles particulares y requiere la autorización expresa de los representantes legales de los estudiantes.

ANEXO No 1

FICHA DE PROCESOS

PROCESO:

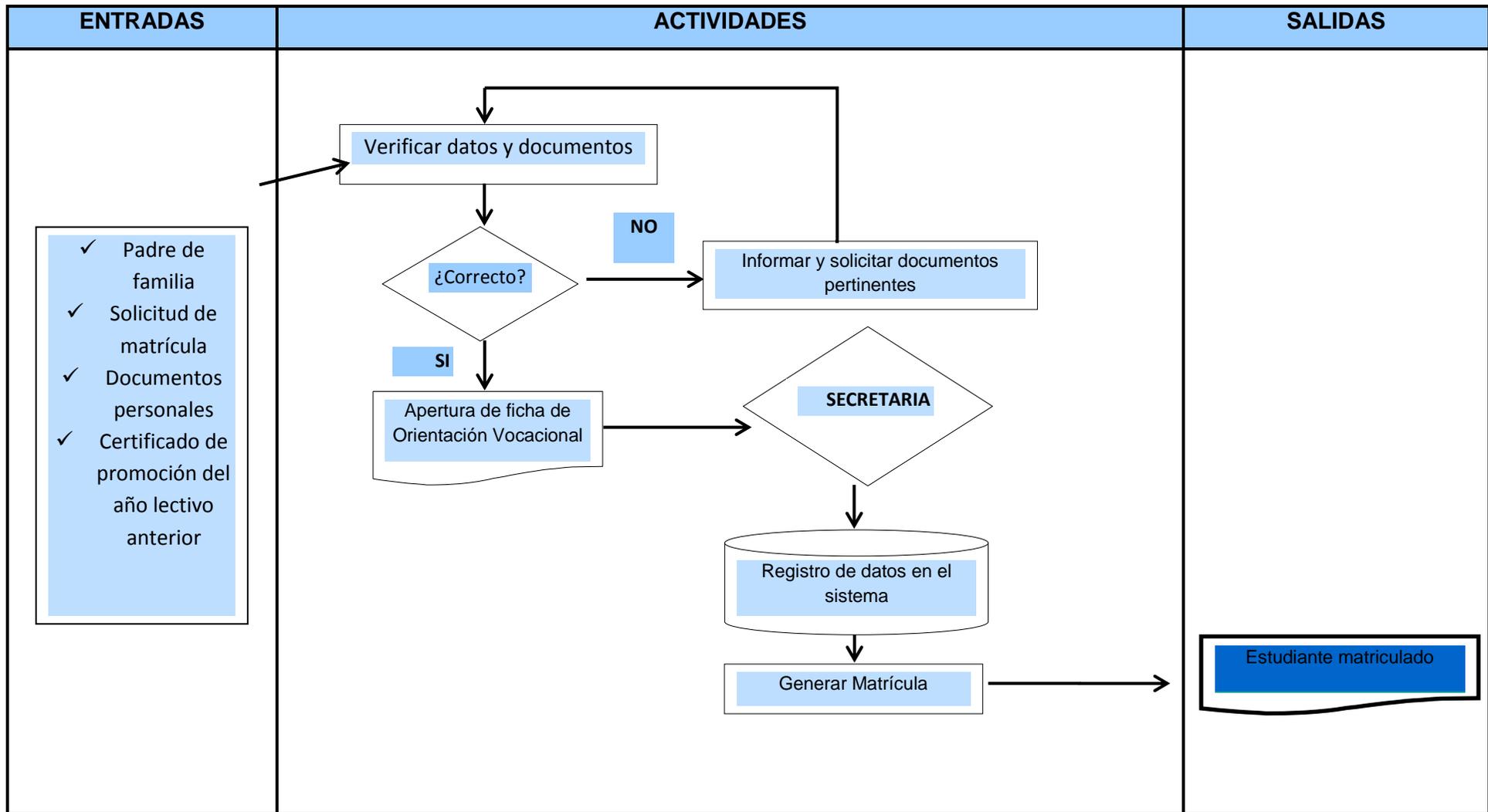
Institución	Matrículas	
PROCESO:		PROPIETARIO:
OBJETIVO:		DOCUMENTACIÓN:
ENTRADAS		
SALIDA:		
PROVEEDORES:		
INSPECCIONES:		REGISTROS:
VARIABLES DE CONTROL:		INDICADORES:
RECURSOS:		
HUMANOS	TÉCNICOS	ECONÓMICOS
	Computadora	Material de oficina

Fuente: Colegio de bachillerato "Manuel Enrique Rengel

Elaborado por: Marcela Castillo Vera

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

Departamento responsable: Secretaría

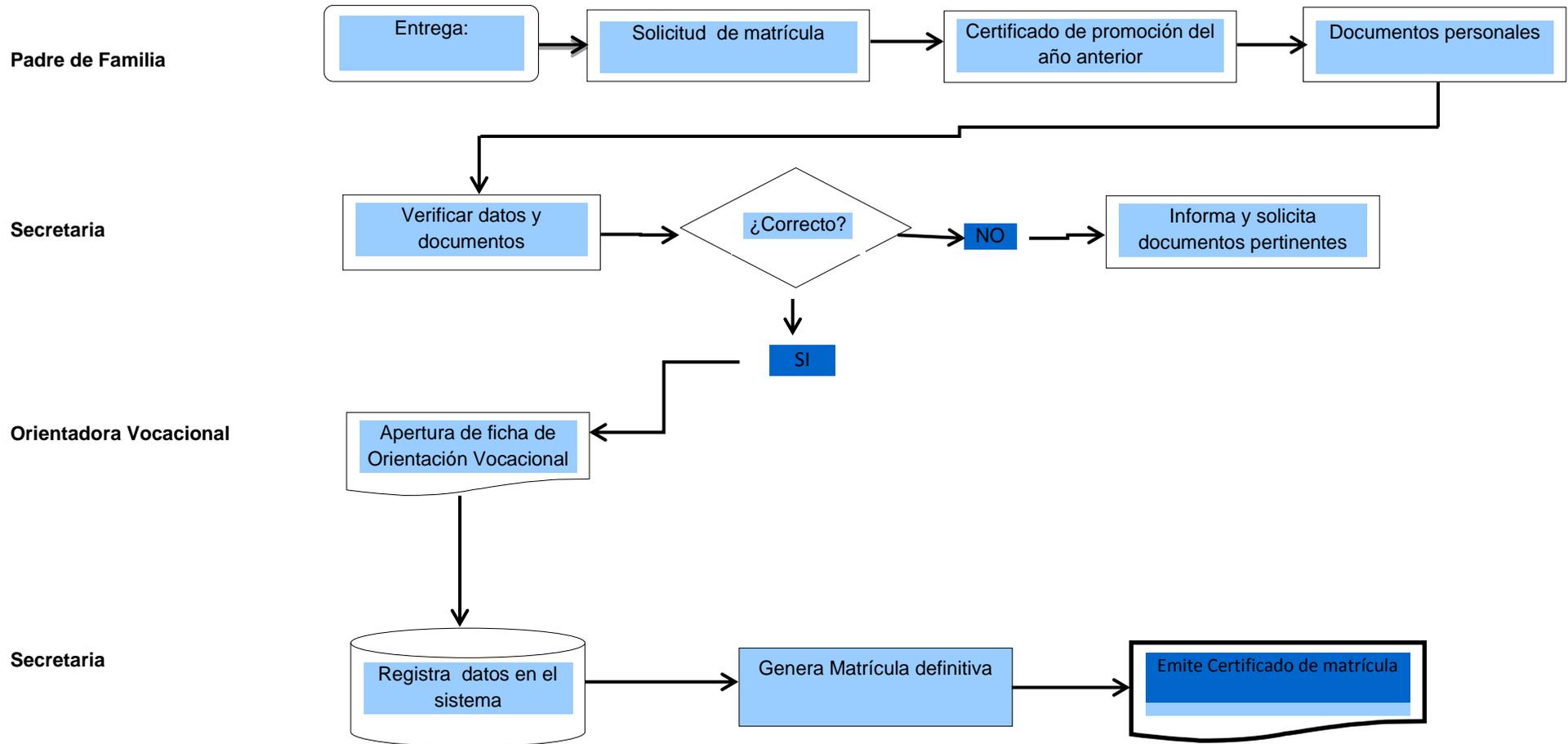


Elaborado por: Marcela Castillo Vera

DIAGRAMA DEL PROCESO: MATRICULAS ORDINARIAS (se realizan 15 días antes del primer día del año lectivo y terminan con el inicio del año lectivo)

Colegio de Bachillerato "Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja"

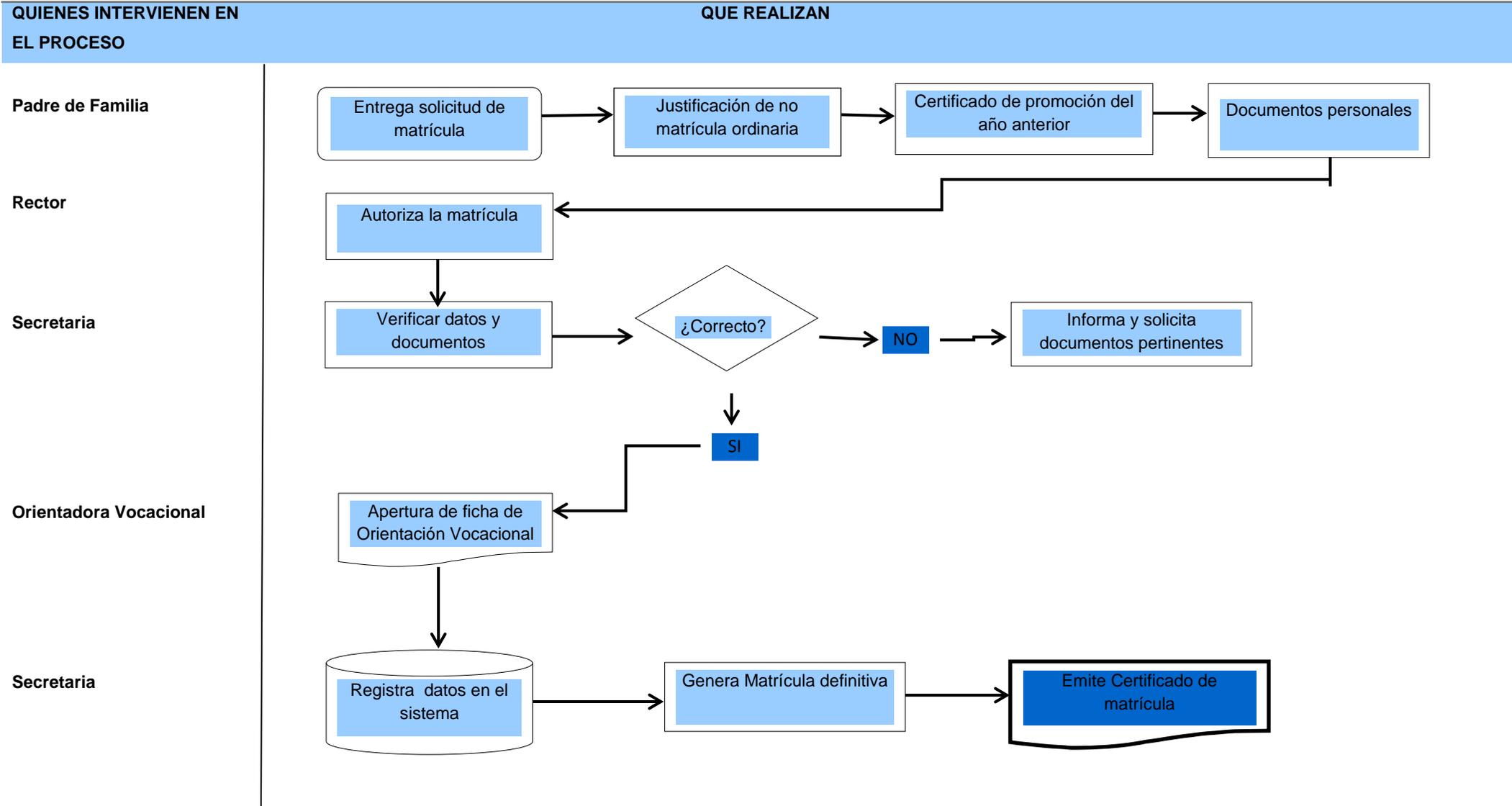
QUIENES INTERVIENEN EN EL PROCESO	QUE REALIZAN
-----------------------------------	--------------



Elaborado por: Marcela Castillo Vera

DIAGRAMA DEL PROCESO: MATRICULAS EXTRAORDINARIAS (se las realiza en el transcurso de los primeros 30 días del año lectivo)

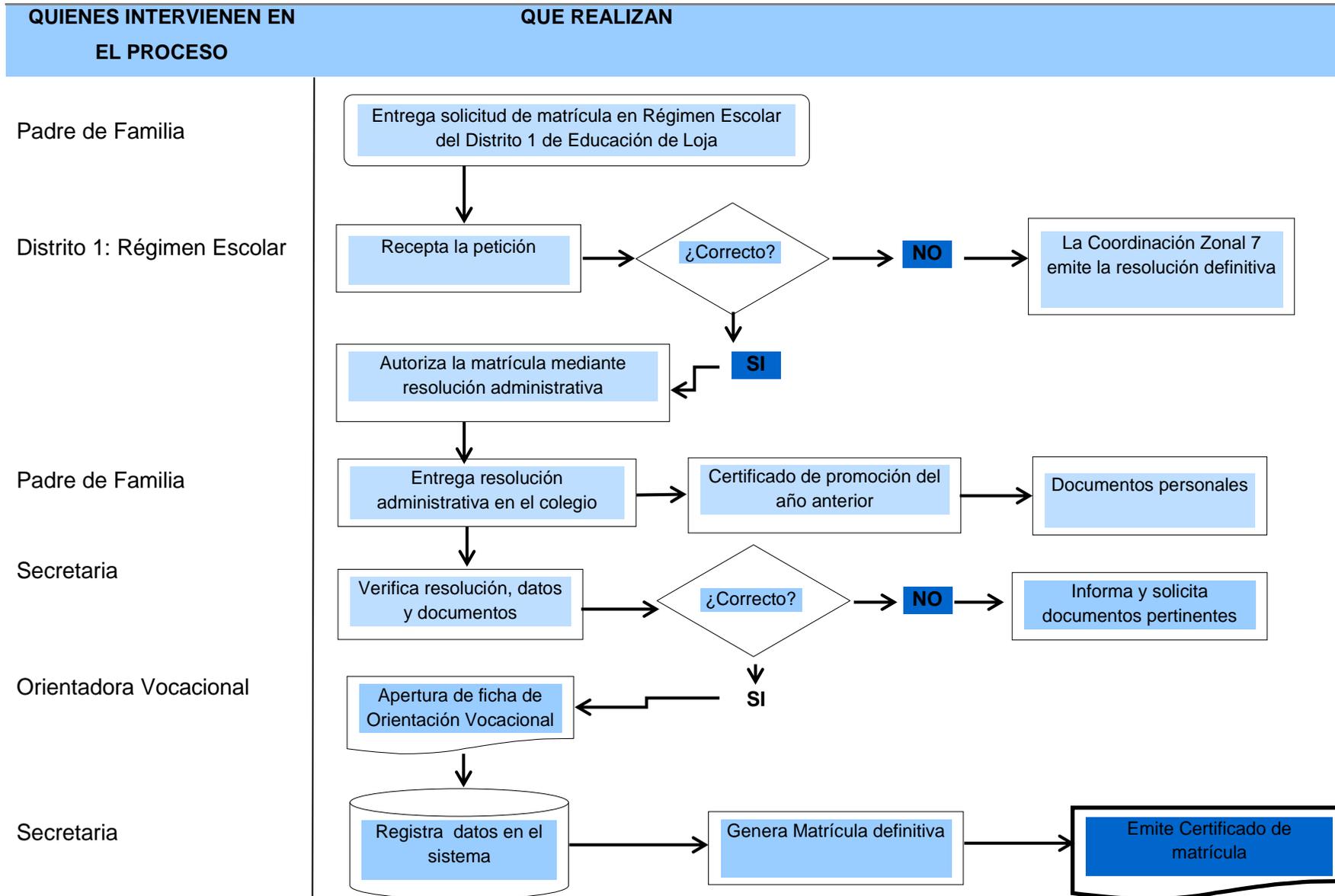
Colegio de Bachillerato "Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja"



Elaborado por: Marcela Castillo Vera

DIAGRAMA DEL PROCESO: MATRICULAS EXCEPCIONALES (Se las realiza hasta 90 días después de iniciado el año lectivo)

Colegio de Bachillerato "Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja"



Elaborado por: Marcela Castillo Vera

2. Planificación Educativa

La planificación es una actividad tan común en nuestra época que si se preguntase: ¿quiénes son los planificadores?, la respuesta conduciría, indudablemente, a una nueva pregunta: ¿quién no hace planes? Hoy más que nunca una buena parte de la humanidad mide, proyecta, experimenta, diseña, coordina, en suma, está planificando. J. Friedmann

En el capítulo IV 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”.

Como bien lo explica Matus, “debemos entender la planificación como una dinámica de cálculo que precede y preside la acción.

El considerar a la planificación como proceso, implica plantearse varias cuestiones: ante todo, concebir la planificación como algo que se realiza permanentemente y, en segundo lugar, supe un “sistema de planificación”, en el que se hacen y elaboran planes y programas, no como un plan-libro, sino como un **plan situacional**.

Cuando se habla de planificación, se suele utilizar el término con dos alcances diferentes, pero que en nuestra concepción no disociamos:

- la planificación como elaboración de planes, programas y proyectos.
- la planificación como proceso y estrategia.

Características de la planificación

- a. Planificar es un proceso**, es decir es una actividad continua y unitaria que no termina con la formulación de un plan determinado, sino que implica un reajuste permanente entre medios, actividades y fines y, sobre todo, de caminos y procedimientos a través de los cuales se pretende incidir sobre algunos aspectos de la realidad.
- b. Preparatorio** de un conjunto de decisiones que deben ser formuladas por los responsables de elaborar el plan o programa. Luego estas decisiones deben ser aprobadas por quienes tiene poder político con el propósito de ser realizadas. La planificación y la ejecución de un plan, si bien son procesos interrelacionados, son distintos y deben considerarse analítica y metodológicamente separados.

- c. **Un conjunto**, si bien planificar es una forma de tomar decisiones y formular políticas, su carácter específico es el de tratar con un conjunto de decisiones, es decir, con una matriz de series sucesivas e interdependientes de decisiones sistemáticas relacionadas entre sí, dentro de una situación dinámica e interactiva.
- d. **Decisiones para la acción**. La planificación es una actividad con una intencionalidad eminentemente práctica, (lo que parecen ignorar muchos “elaboradores” de planes y proyectos). **Se planifica para la acción** y no para otros objetivos tales como la adquisición de conocimientos.
- e. **Futura**: la planificación es siempre una actividad que concierne al futuro, ya sea que la consideremos como función administrativa o bien se la considere como un conjunto de procedimientos para elaborar planes, programas o proyectos. Este futuro que prevé la planificación está expresado operativamente en lo que en el lenguaje de la planificación estratégica se denomina una “situación objetivo”.
- f. **Dirigido al logro de objetivos**. Planificar, como ya lo dijimos reiteradamente es prever, “hacer algo”, pero lo que se quiere hacer no puede quedar en algo nebuloso, vago, inasible o difícilmente realizable. “Aquello” que se ha a hacer, tiene que expresarse con objetivos concretos y bien definidos, traducidos operacionalmente en metas de cara a obtener los resultados previstos
- g. **Por medios preferibles**. Este aspecto de la planificación puede definirse como el arte de establecer procedimientos para la organización de las relaciones entre medios y objetivos. Al mismo tiempo, se trata de proporcionar normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas, que conducen a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada. Ander, Egg.

Tabla No 2

FICHA DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

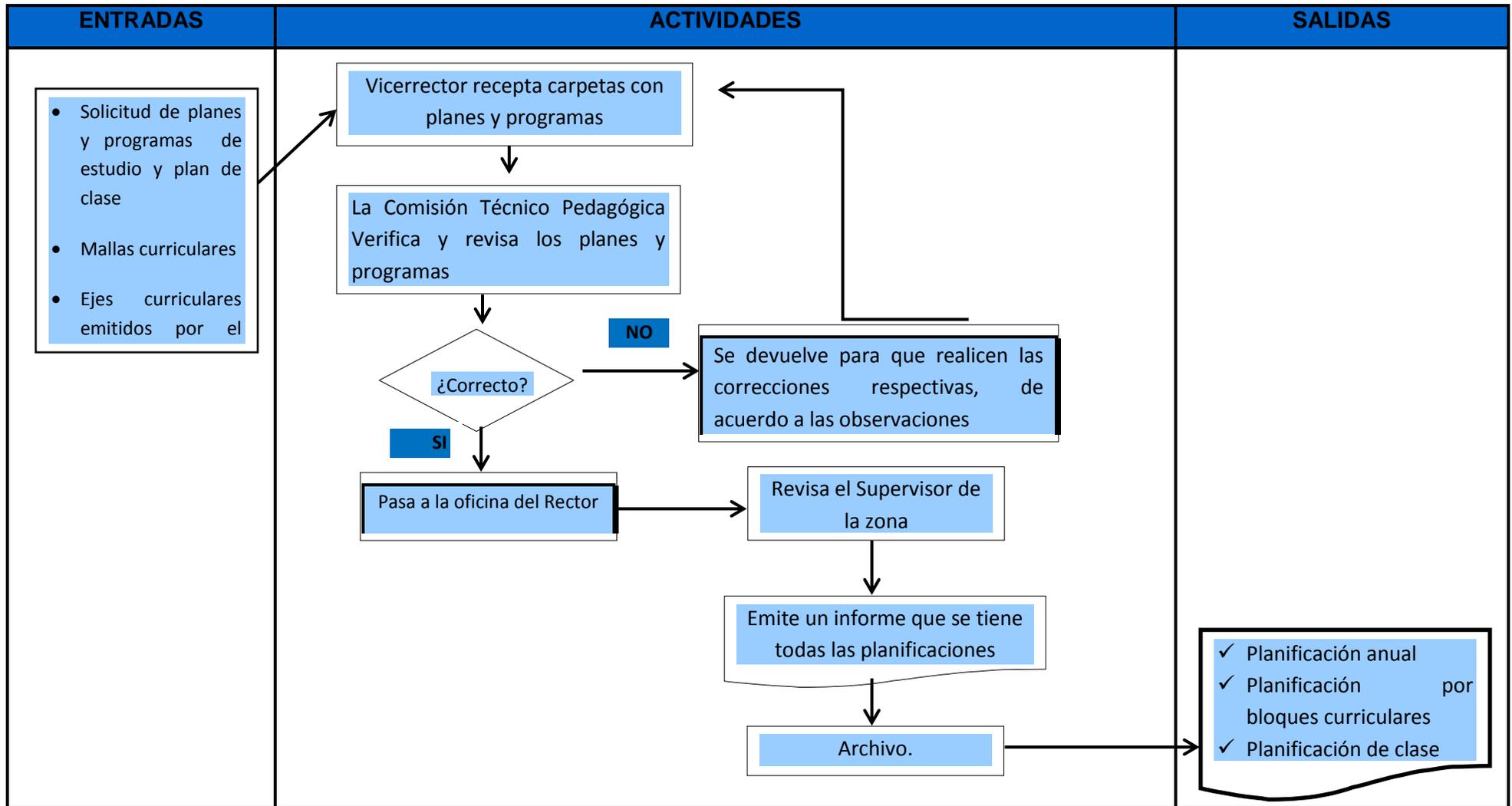
Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”		Planificación Educativa	
PROCESO: PLANIFICACIÓN EDUCATIVA		PROPIETARIO: Rector, Comisión Técnico Pedagógica, Docentes	
MISIÓN: Elaborar los planes de estudio de cada asignatura, para diseñar y organizar las actividades a realizar en clase, para que los estudiantes avancen en el desarrollo de sus aprendizajes y rendimiento escolar expresado en términos de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes).		DOCUMENTACIÓN: Lineamientos curriculares emitidos por el Ministerio de Educación.	
ALCANCE	✓ Empieza: Solicitud de planes de estudio por áreas ✓ Incluye: mallas curriculares, ejes curriculares emitidos por el Ministerio de Educación, planificación anual, planificación quimestral, planificación diaria, Contenidos del ciclo básico y bachillerato. ✓ Termina: la entrega de planificaciones sin errores al Vicerrector		
ENTRADAS: 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. SALIDAS: Planificación semanal, planificación quimestral, planificación anual PROVEEDORES: Rector, Vicerrector, Área Pedagógica, Docentes			
INSPECCIONES: Revisiones de planes de estudio durante el desarrollo de los quimestres, para verificar su cumplimiento.		REGISTROS: Registro de planificaciones entregadas Registro de devolución para correcciones	
VARIABLES DE CONTROL. Currículo de Educación Básica y Bachillerato emitido por el Ministerio de Educación		INDICADORES: Nº de planes de estudio receptados porcentaje de planes verificados Porcentaje de planes avalados por el	

Reglamento a la Ley de Educación		Supervisor de la zona.
Proyecto Educativo Institucional		
RECURSOS:		
HUMANOS	TÉCNICOS	ECONÓMICOS
Docentes Rector Vicerrector Área Técnico Pedagógica	Computadora Proyector de pantalla videos copias internet	Material de oficina

Elaborado por: Marcela Castillo Vera

FLUJOGRAMA DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

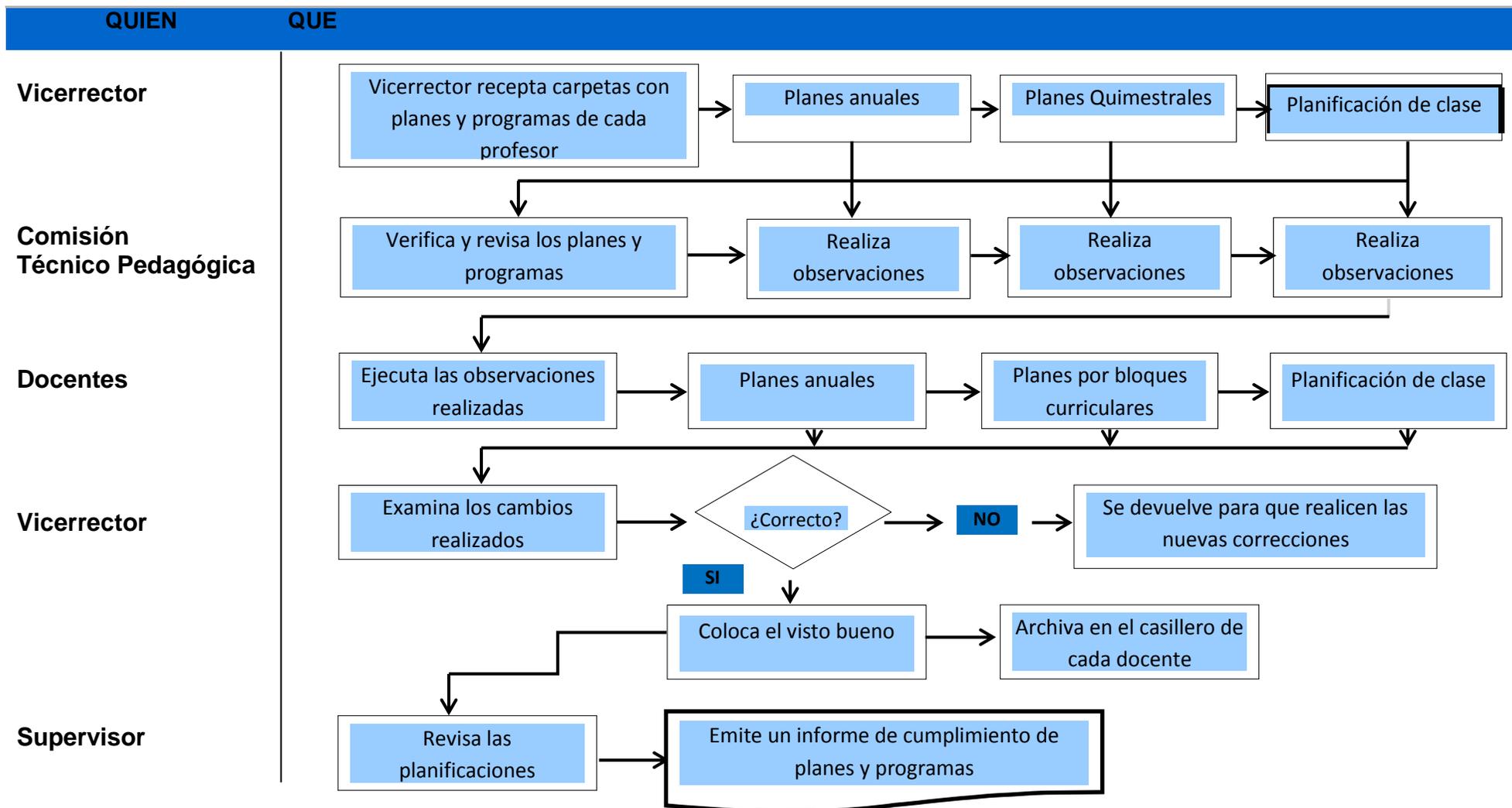
Departamento responsable: Vicerrectorado



Elaborado por: Marcela Castillo Vera

DIAGRAMA DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Departamento responsable: Vicerrectorado

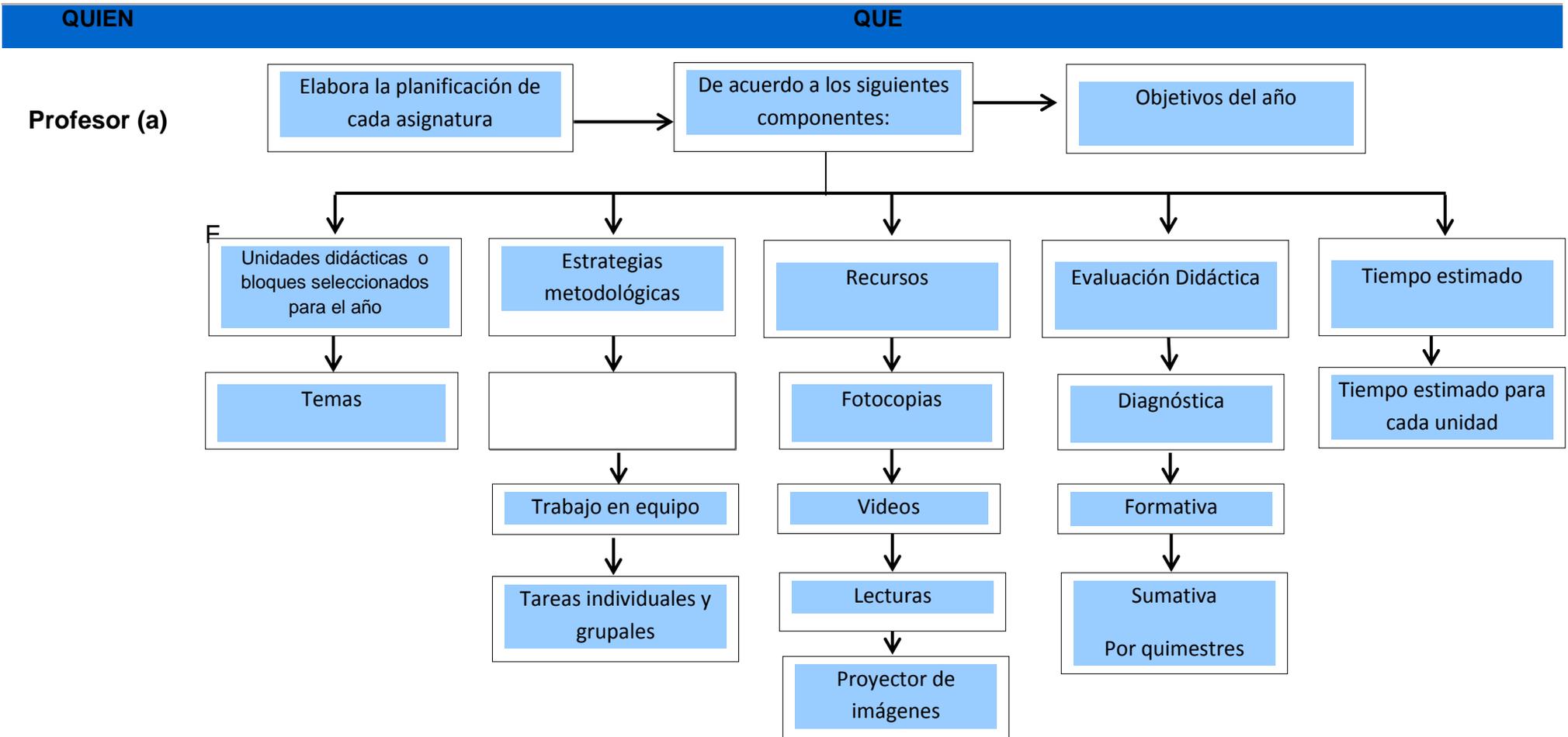


Elaborado por:
MarcelaCastillo Vera

DIAGRAMA DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN EDUCATIVA ANUAL

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.



Elaborado por: Marcela Castillo Vera

DIAGRAMA DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN EDUCATIVA QUIMESTRAL

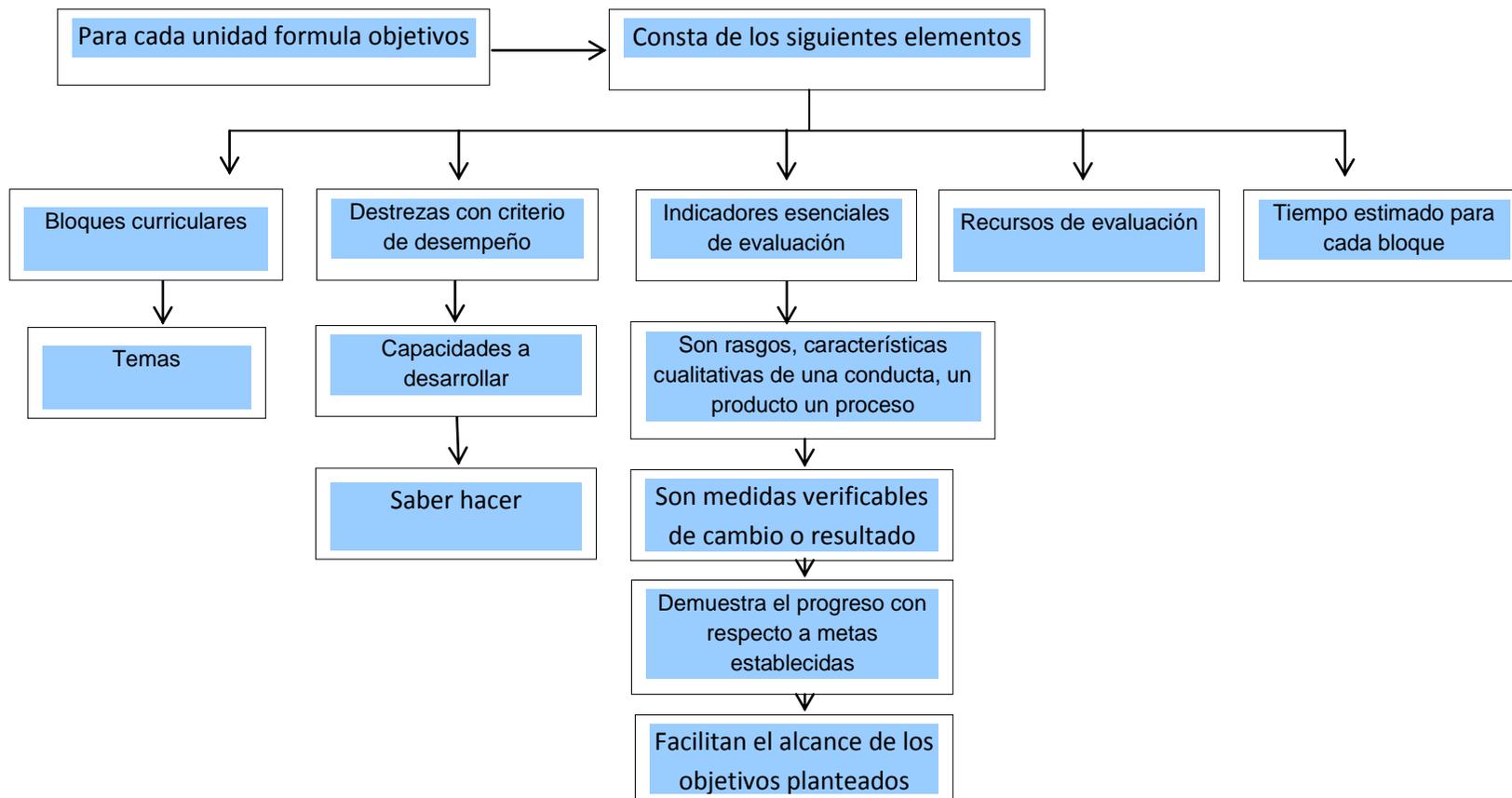
Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel
de la Ciudad de Loja”

Planificación por QUIMESTRES
Es más breve que la planificación anual.

QUIEN

QUE

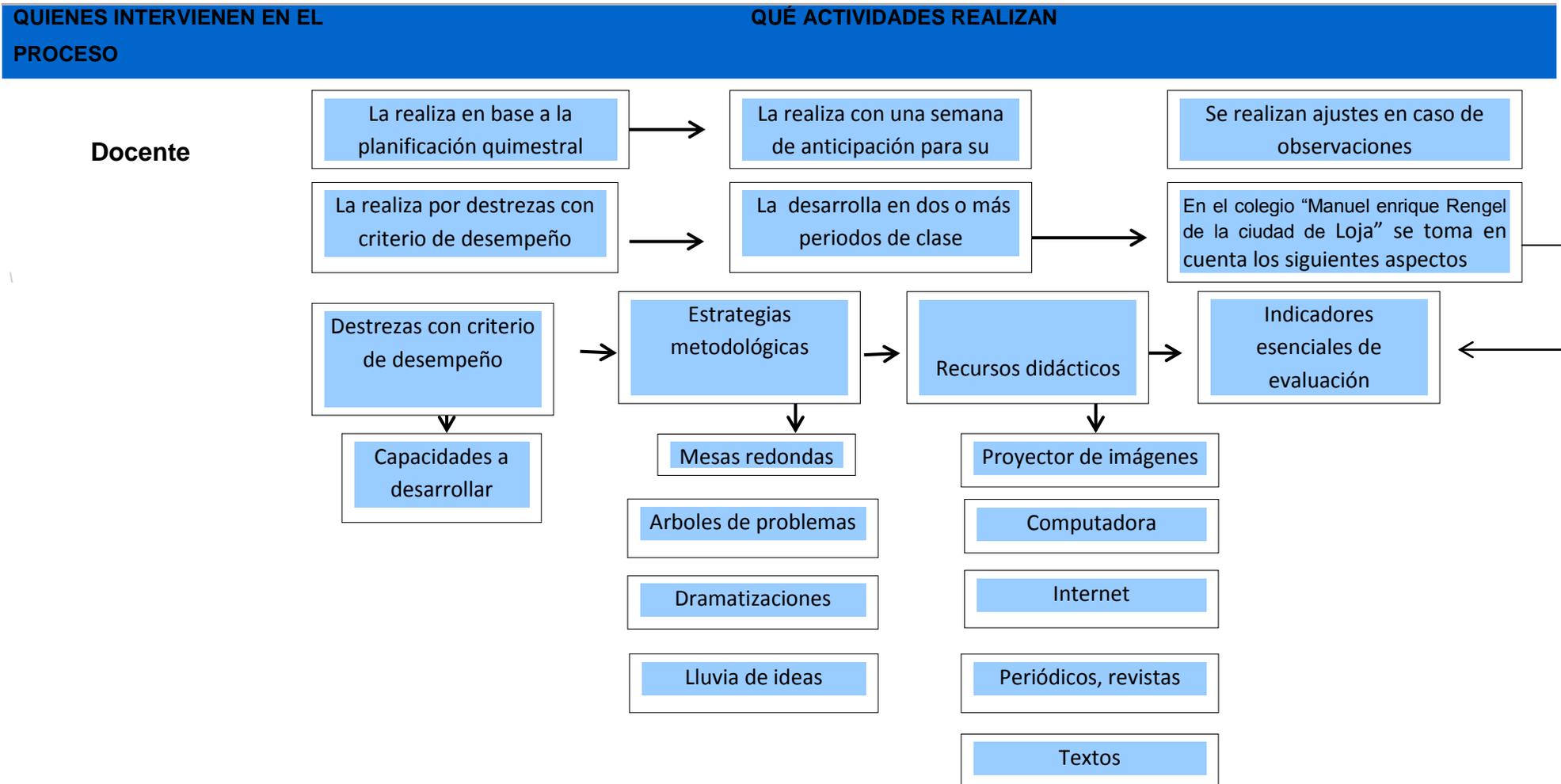
Docente



Elaborado por: Marcela Castillo Vera

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

Departamento responsable: Vicerrectorado



Elaborado por: Marcela Castillo Vera

3. Enseñanza Aprendizaje

El Código de la LOEI en el Título XII correspondiente al Instituto Nacional de Evaluación Educativa dice:

Art.- Competencia.- El Instituto Nacional de Evaluación Educativa es la instancia oficial encargada de la evaluación integral interna y externa del Sistema Nacional de Educación.

Todas las instancias constitutivas de la Autoridad Educativa Nacional tendrán la obligación de proporcionar al Instituto Nacional de Evaluación Educativa toda la información disponible que este requiera para cumplir con sus propósitos y funciones.

La conformación y organización del Instituto Nacional de Evaluación Educativa se regirán por lo determinado en la Ley Orgánica de Educación Intercultural y por las normativas e instrumentos que regulen su estructura orgánica interna.

Art.- Funciones y atribuciones.- De conformidad con la ley, son funciones y atribuciones del Instituto Nacional de Evaluación Educativa:

- a) Establecer los indicadores de la calidad de la educación, que se aplicarán a través de la evaluación continua de los siguientes componentes: gestión educativa de las autoridades educativas, desempeño del rendimiento académico de las y los estudiantes, desempeño de los directivos y docentes, gestión escolar, desempeño institucional, aplicación del currículo nacional obligatorio; todo ello con base en los estándares de evaluación definidos por la Autoridad Educativa Nacional y otros entes especializados en el ámbito educativo que el Instituto considere técnicamente pertinentes.
- b) Instrumentar procesos de coordinación con la Autoridad Educativa Nacional con el fin de asegurar la correspondencia de las evaluaciones con los componentes objeto de evaluación.
- c) Asegurar que la evaluación del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe se realice en las lenguas de las respectivas nacionalidades, además del castellano, de conformidad con su modelo educativo y currículo nacional. Toda instancia técnica encargada de la evaluación del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe en sus diferentes niveles, contará con un representante de dicho

sistema, quien, además de cumplir con los requisitos establecidos por el respectivo reglamento institucional, deberá cumplir con los requisitos mínimos para ser miembro representante de una nacionalidad al Consejo Plurinacional del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe, determinado en el presente reglamento.

- d) Diseñar y aplicar pruebas y otros instrumentos de evaluación para determinar la calidad del desempeño de estudiantes, docentes y directivos del sistema escolar, de acuerdo con un plan estratégico de cuatro años.
- e) Desarrollar estudios sobre las metodologías de evaluación más adecuadas tanto para el contexto nacional, zonal y local, como para los componentes por evaluar.
- f) Establecer instrumentos y procedimientos que deberán utilizarse para la evaluación.
- g) Realizar, a solicitud de la Autoridad Educativa Nacional, la evaluación de programas y proyectos en el ámbito educativo.
- h) Procesar y analizar la información que se obtenga de las evaluaciones para facilitar la adecuada toma de decisiones en materia de política educativa.
- i) Hacer públicos los resultados globales de la evaluación, respetando las políticas de difusión y rendición social de cuentas establecidas por la autoridad competente.
- j) Participar en proyectos internacionales que contribuyan a mejorar la calidad de la educación.
- k) Entregar a la Autoridad Educativa Nacional los resultados de todas las evaluaciones realizadas. Estos resultados servirán como insumos para el diseño de políticas de mejoramiento de la calidad educativa y para la verificación del cumplimiento de metas de corto, mediano y largo plazo.
- l) Generar en coordinación con la Subsecretaría del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe, herramientas de evaluación aplicables a los diferentes niveles educativos del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe, considerando parámetros interculturales y la aplicación de pruebas de evaluación en lenguas ancestrales, sin perjuicio de los criterios de pertinencia cultural.
- m) Cumplir con las normas y directrices que para su gestión determine la Ley, los reglamentos vigentes y los instrumentos legales expedidos por autoridad competente.

Tabla No 3

FICHA DE PROCESOS

PROCESO: Enseñanza-aprendizaje

Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”		Matrículas
PROCESO: ENSEÑANZA-APRENDIZAJE		PROPIETARIO: Docentes, estudiantes, área técnico pedagógica, rector
OBJETIVO: 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		DOCUMENTACIÓN: Lineamientos curriculares emitidos por el Ministerio de Educación.
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empieza: La planificación de las clases por cada curso ✓ Incluye: mallas curriculares, ejes curriculares emitidos por el Ministerio de Educación, planes de estudio ✓ Termina: impartición de clases en cada curso de acuerdo a lo planificado 	
<p>ENTRADAS: docentes, contenidos a enseñar, materiales didácticos, métodos de enseñanza, entorno físico.</p> <p>SALIDA: Estudiantes capacitados en destrezas y conocimiento</p> <p>PROVEEDORES: Docentes, rector.</p>		
INSPECCIONES: Supervisión de clases por parte del rector		REGISTROS: Registros de supervisiones de clase Registro de profesores de no cumplen con lo planificado en su programación Registro de docentes que no tienen la planificación de clase
VARIABLES DE CONTROL: Currículo de educación básica y bachillerato emitido por el Ministerio de Educación		INDICADORES: Porcentaje de contenidos impartidos Porcentaje de horas impartidas No de prácticas realizadas

Reglamento a la ley de educación Planes de estudio de cada asignatura	No de informes entregados Material didáctico utilizado Satisfacción de estudiantes	
RECURSOS:		
HUMANOS	TÉCNICOS	ECONÓMICOS
Docentes estudiantes	Computadoras Proyector de pantalla Videos	Material de oficina copias

Elaborado por: Marcela Castillo Vera

FLUJOGRAMA DEL PROCESO: ENSEÑANZA APRENDIZAJE

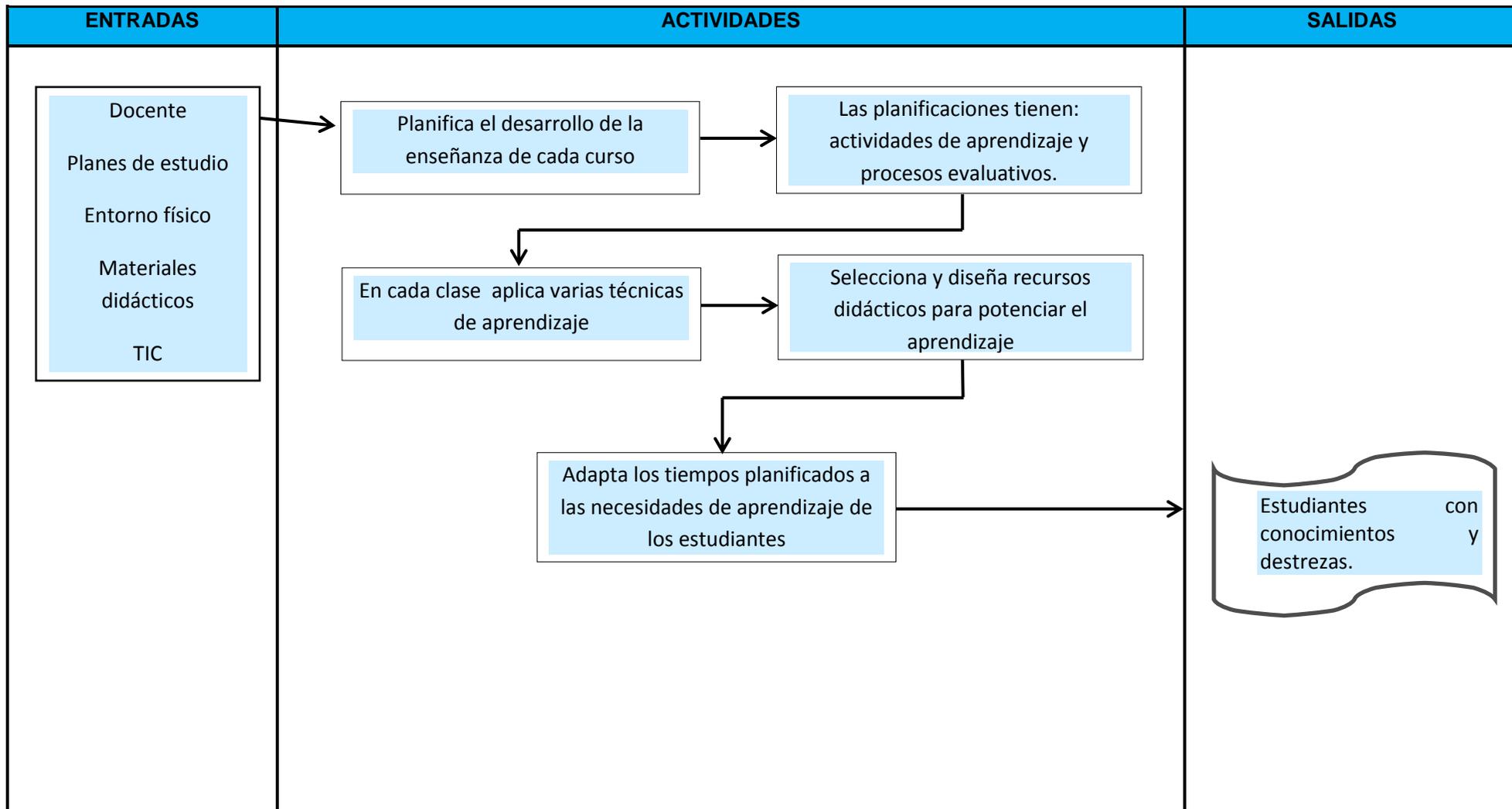
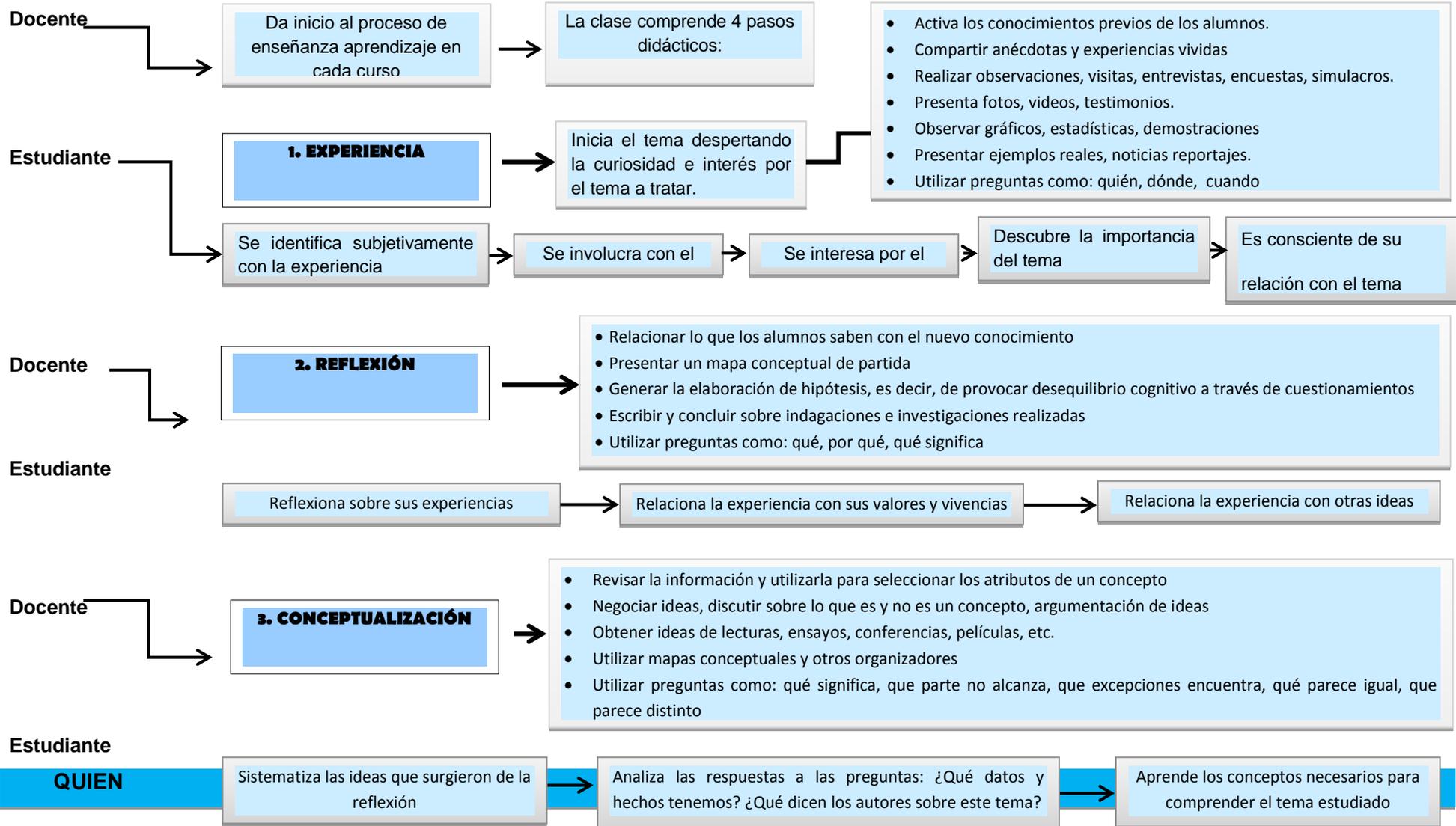


DIAGRAMA DEL PROCESO: ENSEÑANZA APRENDIZAJE

QUIENES PARTICIPAN EN EL PROCESO QUE ACTIVIDADES REALIZAN



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

Elaborado por: Marcela Castillo Vera

4. EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

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.

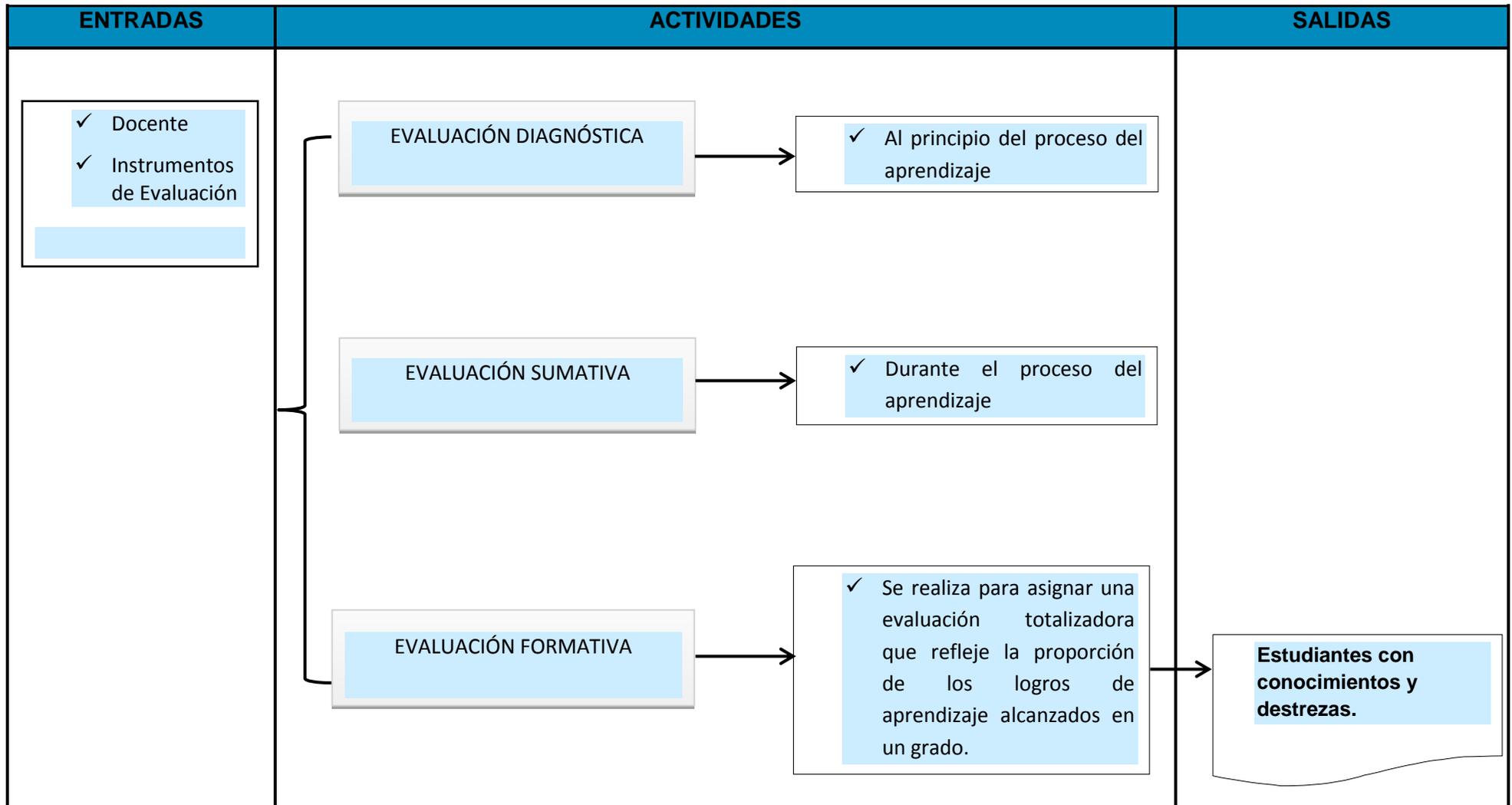
Ficha No 4

FICHA DEL PROCESO: EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

Colegio de Bachillerato "Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja"		Evaluación del Aprendizaje	
PROCESO: EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES		PROPIETARIO: Docentes, Rector, estudiantes,	
MISIÓN: Conocer las capacidades alcanzadas por los estudiantes, en cada asignatura, para valorar si el alumno dispone de las competencias necesarias y conocimientos.		DOCUMENTACIÓN: Lineamientos curriculares emitidos por el Ministerio de Educación, cuestionarios de exámenes quimestrales.	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empieza: diseño de los cuestionarios ✓ Incluye: informes de aprendizaje, horarios de exámenes, formatos de notas, evaluación parcial, quimestral y anual. ✓ Termina: el informe de calificaciones 		
ENTRADAS: docentes, instrumentos de evaluación: cuestionarios, ensayos, informes.			
SALIDAS: Estudiantes con capacidades y destrezas			
PROVEEDORES: Docentes, Rector			
INSPECCIONES: Revisión de cuestionarios por parte de cada una de las áreas de estudio. Aprobación de cuestionarios por el vicerrector		REGISTROS: De cuestionarios aprobados De cuestionarios no aprobados	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ VARIABLES DE CONTROL. ✓ Currículo de Educación Básica y Bachillerato emitido por el Ministerio de Educación ✓ Reglamento a la Ley de Educación ✓ Planes de estudio de cada asignatura ✓ Cuestionarios 		INDICADORES: Cuestionarios aprobados por las áreas Tareas realizadas Trabajos individuales revisados Trabajos grupales revisados Pruebas escritas revisadas Pruebas orales Calificaciones parciales	
RECURSOS:			
HUMANOS	TÉCNICOS	ECONÓMICOS	
Docentes Rector Estudiantes	Computadora copias	Copias	

FLUJOGRAMA DEL PROCESO: **EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE**

Colegio de Bachillerato "Manuel Enrique Rengel de la Ciudad de Loja"



Elaborado por: Marcela Castillo Vera

DIAGRAMA DEL PROCESO: EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

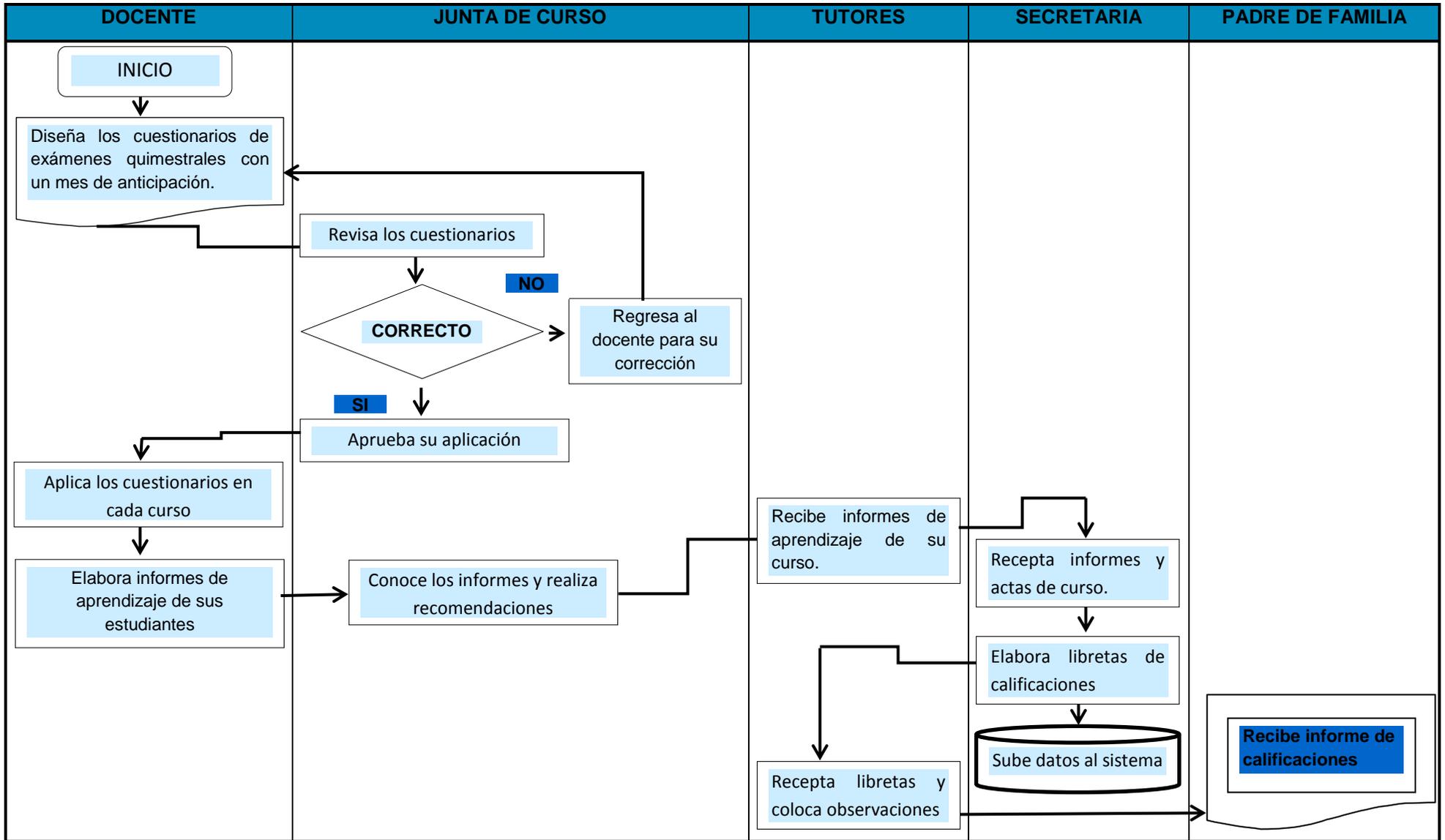
Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”			
	EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA	EVALUACIÓN FORMATIVA	EVALUACIÓN SUMATIVA
QUÉ EVALUA	Ayuda a determinar las condiciones y conocimientos previos con los que el estudiante ingresa al proceso de aprendizaje, en esta evaluación no se emite calificación.	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.
COMO EVALÚA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza test, actividades, interactuando con los estudiantes, cuestionarios escritos, lluvias de ideas no califica de forma cuantitativa. 	<p>Evalúa mediante:</p> <p>Trabajos académicos Independientes: Son todos aquellos trabajos o tareas que los/as estudiantes tienen que cumplir en horarios extra clase.</p> <p>Actividades individuales en clase: Son las actividades que los/as estudiantes realizan en clases de forma individual, las cuales permiten un aprendizaje individual.</p> <p>Trabajos académicos Grupales: 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> <p>Lecciones: 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>	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>CUANDO EVALÚA</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>
---------------------------------	---	---	---

Fuente: Colegio de Bachillerato "Manuel Enrique Rengel" de la ciudad de Loja

Elaborado por: Marcela Castillo Vera

DIAGRAMA DEL PROCESO: EVALUACIÓN QUIMESTRAL Y ANUAL



Elaborado por: Marcela Castillo Vera

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:

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

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.

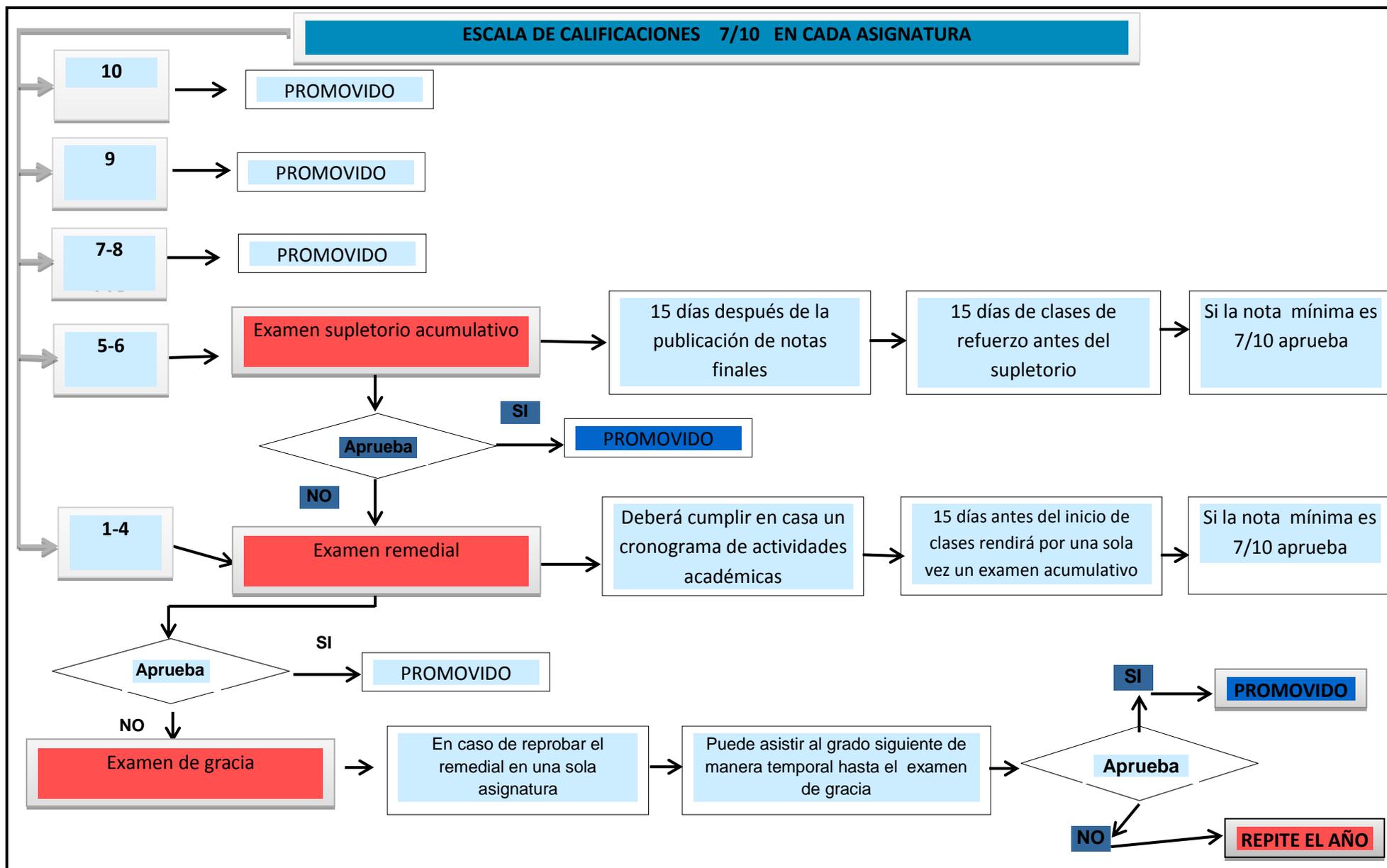
Tabla No 5

FICHA DEL PROCESO: PROMOCIÓN

Colegio de Bachillerato "Manuel Enrique Rengel de la Ciudad de Loja"		Promoción	
PROCESO: PROMOCIÓN		PROPIETARIO: Docentes, rector, estudiantes, secretaria, régimen escolar	
MISIÓN: Registrar los logros alcanzados por los estudiantes durante el año lectivo, para determinar si es o no promovido al curso inmediato superior.		DOCUMENTACIÓN: Lineamientos curriculares emitidos por el Ministerio de Educación, hojas de calificaciones, actas de curso, informes de aprendizaje.	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empieza: con los horarios de exámenes ✓ Incluye: sesiones de juntas de cursos, actas de juntas, informes de aprendizaje, hojas de calificaciones ✓ Termina: registro de calificaciones en el sistema 		
ENTRADAS: docentes, rector, formatos de notas SALIDAS: Estudiante promovido al curso inmediato superior PROVEEDORES: Docentes, Rector, Secretaria			
INSPECCIONES: Revisión hojas de calificaciones sin alteraciones		REGISTROS: Informes de aprendizajes Hojas de calificaciones Cuadros de calificaciones de tutores	
VARIABLES DE CONTROL. Lineamientos emitido por el Ministerio de Educación para la promoción Reglamento a la Ley de Educación		INDICADORES: Nº de estudiantes promovidos del básico Nº de estudiantes promovidos del bachillerato Nº de certificados de Educación General Básica Nº de actas de grado Nº de títulos de bachilleres Nº de hojas de promoción básico y bachillerato	
RECURSOS:			
HUMANOS	TÉCNICOS	ECONÓMICOS	

Docentes Rector Estudiantes Secretaria	Computadora copias	Copias
---	-----------------------	--------

FLUJOGRAMA DEL PROCESO: ESCALA DE CALIFICACIÓN PARA LA PROMOCIÓN



FLUJOGRAMA DEL PROCESO: PROMOCIÓN

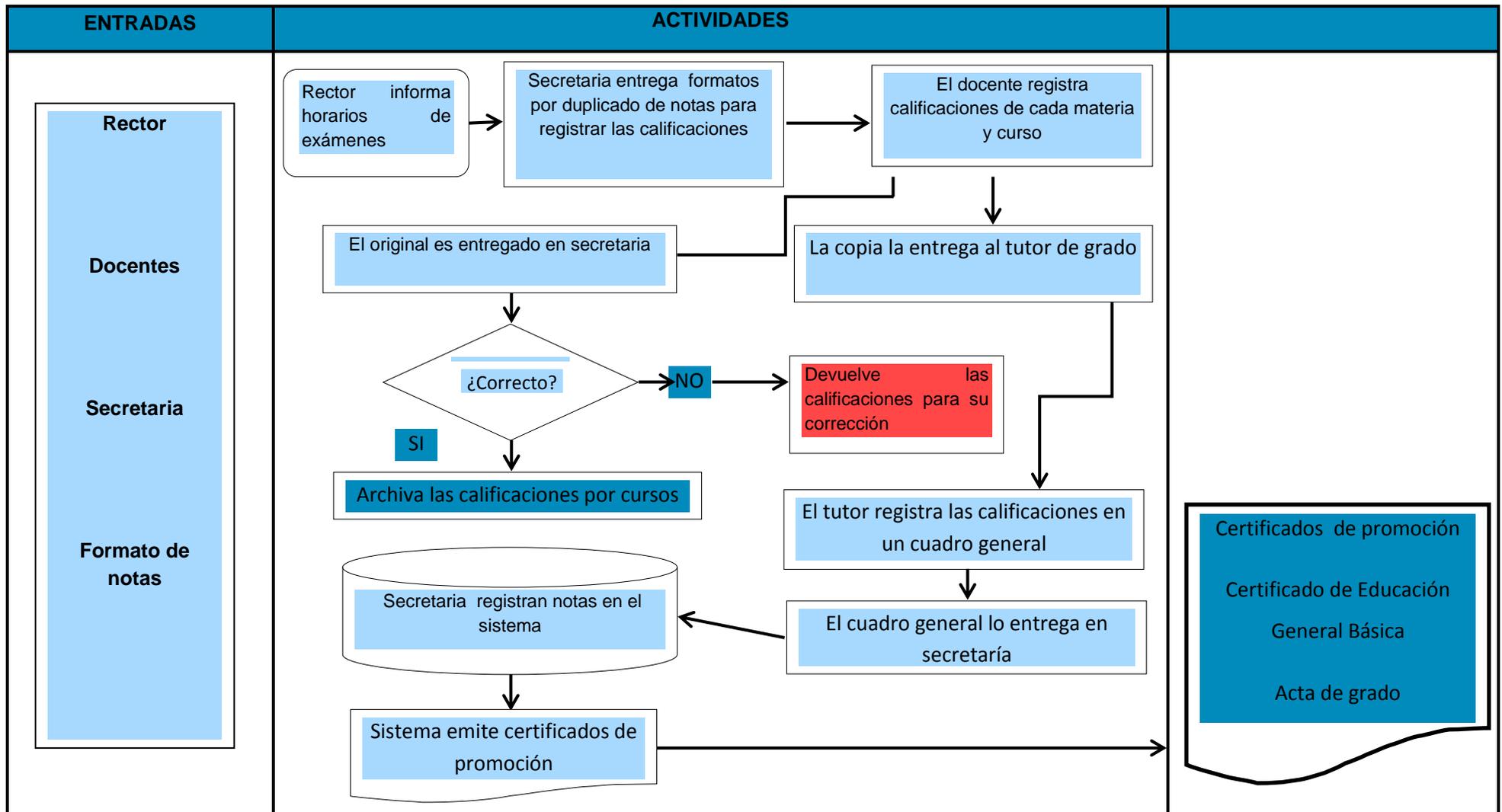


DIAGRAMA DEL PROCESO: NOTAS PARCIALES

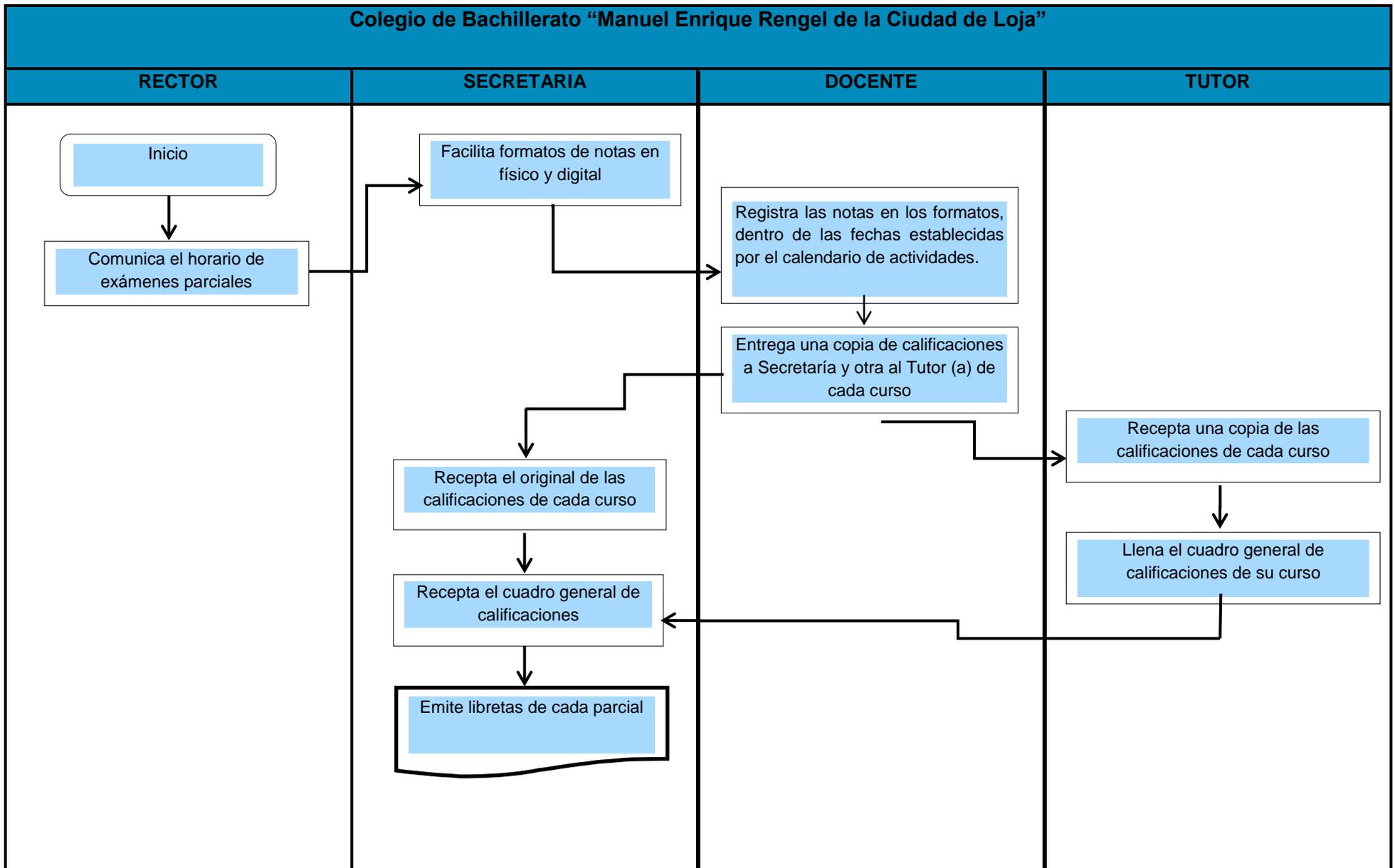
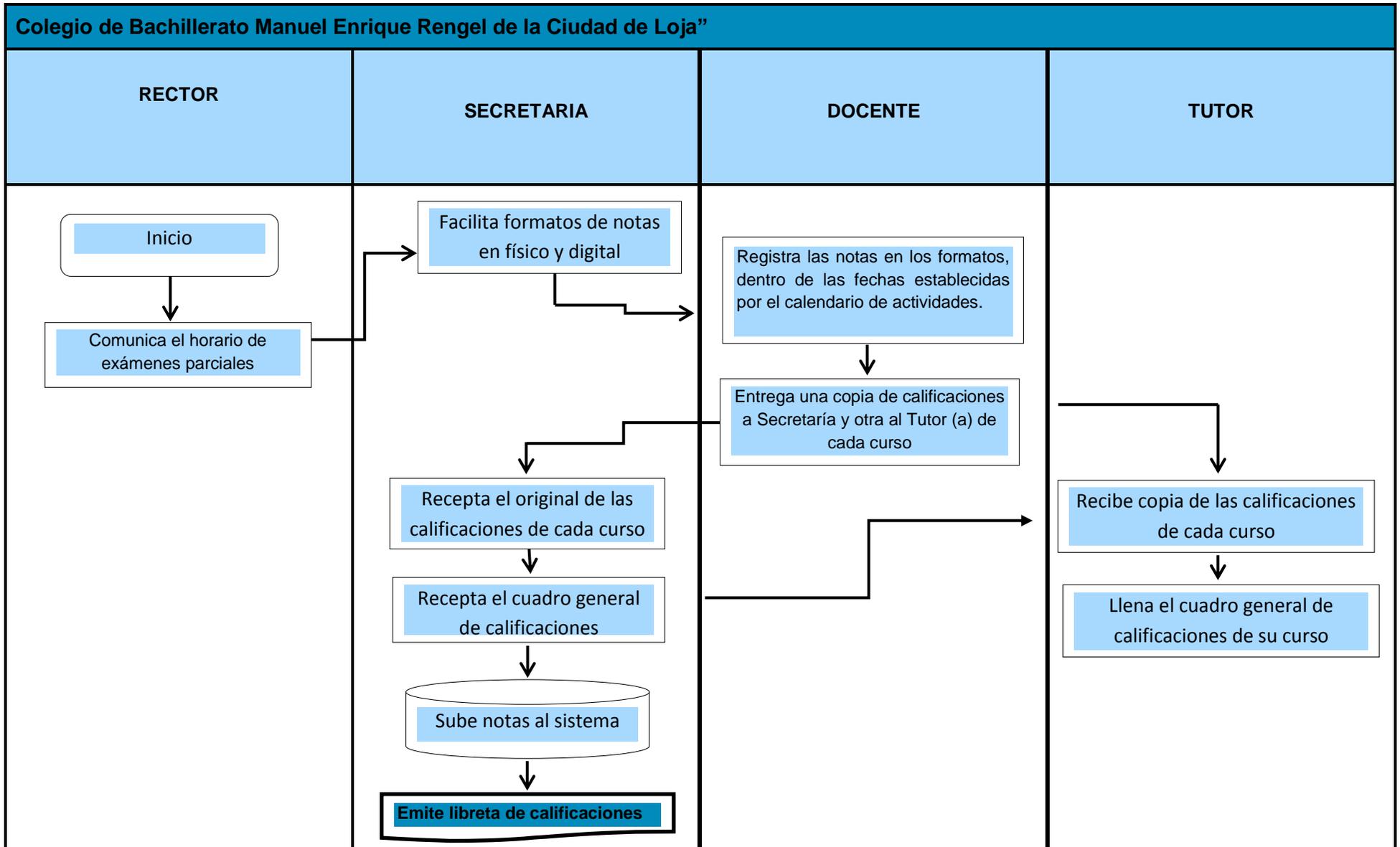


DIAGRAMA DEL PROCESO: NOTAS QUIMESTRALES



Elaborado por: Marcela Castillo Vera

5.4 Seguimiento y medición de los procesos.

Con la finalidad de dar cumplimiento al seguimiento y medición de procesos que se llevan a cabo en el Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja” se procedió a realizar la recolección de la información requerida en las dependencias del Rectorado y Secretaría General que son los estamentos donde se encontró las evidencias.

De las evidencias obtenidas en cada uno de los procesos se obtendrá más adelante las conclusiones así como también las recomendaciones fundamentándonos en los aspectos negativos para fortalecerlos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previsto.

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.

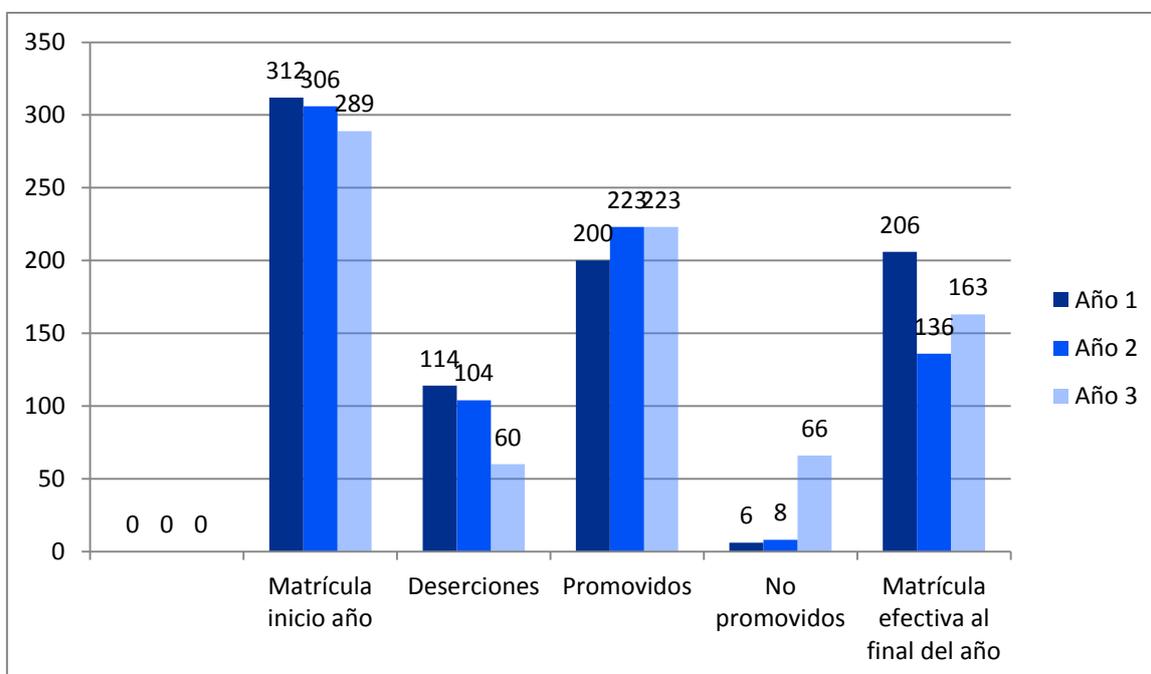
ISO 9000:2000

PROCESO: MATRÍCULA DE ESTUDIANTES.

Tabla No 6

HISTORIA DEL ESTABLECIMIENTO ESCOLAR EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS

Variable	Año 2010-2011	2011-2012	2012-2013
Matrícula total al inicio del año	312	306	289
Número de deserciones	114	104	60
Número de promovidos	200	195	223
Número de no promovidos	6	8	66
Matrícula efectiva al final del ciclo	192	194	163



Analizando el historial del establecimiento en los últimos tres años se determina que la población estudiantil en los últimos tres años se mantiene un tanto estable. Sin embargo el número de desertores ha disminuido lo cual es alentador.

Un dato preocupante es el número de NO PROMOVIDOS que ha aumentado considerablemente el último año, podemos suponer que esto se debe a que la mayoría de los alumnos del establecimiento son mayores de edad y trabajan por el día, encontrándose en la jornada nocturna cansados lo cual incide negativamente en su rendimiento.

Tabla No 7

NIVEL DE COBERTURA	
Matrícula básica superior	117
Matrícula bachillerato	172

Tabla No 8

INDICADORES DE COBERTURA		
NOMBRE DEL INDICADOR	DATOS	RESULTADOS
Nivel de matrícula bruta	Total matrícula bruta 289	289
Nivel de matrícula neta	Total matrícula neta 289	289

Tabla No 9

Oferta Educativa en la Institución			
Nombre del indicador	Datos		Resultados
	Cupos ofertados	Matrícula en la institución	
Nivel de cobertura en media superior	150	117	78%
Nivel de cobertura en bachillerato	200	172	86%

Elaborado por: Marcela Castillo

Fuente: Colegio de Bachillerato "Manuel Enrique Rengel de la Ciudad de Loja"

COLEGIO DE BACHILLERATO MANUEL ENRIQUE RENGEL DE LA CIUDAD DE LOJA

FICHA DE INDICADOR

Año lectivo 2012-2013

RESULTADO PLANIFICADO

El 82,57% de la oferta educativa ha sido cubierta

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

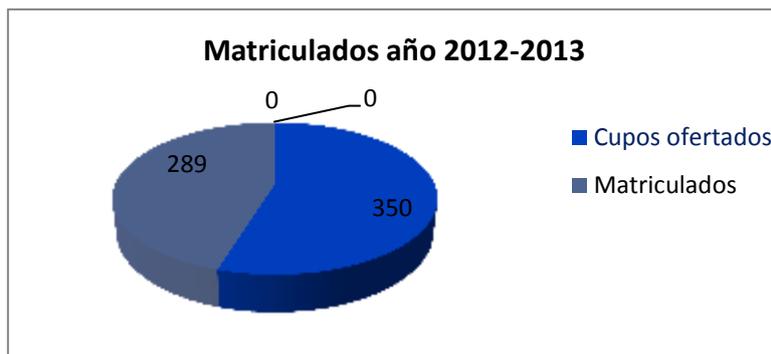
FORMA DE CÁLCULO:

$\frac{\text{matrícula por año lectivo} \times 100}{\text{Cupos ofertados por año lectivo}}$

$$\frac{289 \times 100}{350} = 82,57\%$$

FUENTES DE INFORMACIÓN: Colegio de Bachillerato Manuel Enrique Rengel de la Ciudad de Loja

SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN:



Elaborado por: Marcela Castillo Vera

Fuente: Colegio de Bachillerato Manuel Enrique Rengel

El colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”, en el año lectivo 2012-2013 alcanza una tasa neta de matrícula en educación básica del 78% y en bachillerato de 86% según el libro de matrículas que lleva secretaría de la institución.

La población estudiantil en los dos últimos años se mantiene un tanto estable; no es posible el incremento por cuanto no se dispone de un local propio, las aulas existentes en el local con insuficientes, motivo por el cual se limita la matrícula especialmente en los primeros años de Educación General Básica.

Uno de los impedimentos para que los alumnos se retiren del colegio es por situaciones de carácter socio-económico por cuanto la inestabilidad del país y de la ciudad exige mayor trabajo para poder subsistir y dada la condición precaria de los estudiantes que deben preferir trabajar antes que continuar sus estudios.

PROCESO: PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

COLEGIO DE BACHILLERATO MANUEL ENRIQUE RENGEL DE LA CIUDAD DE LOJA

FICHA DE INDICADOR

Año lectivo 2012-2013

**RESULTADO
PLANIFICADO**

94% de los docentes han cumplido en forma satisfactorias con las planificaciones

INDICADOR: N° de planificaciones receptadas y avaladas para su aplicación

FORMA DE CÁLCULO:

$$\frac{\text{N° de planificaciones avaladas} \times 100}{\text{N° de docentes}}$$

$$\frac{15 \times 100}{16} = 94\%$$

FUENTES DE INFORMACIÓN: Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la Ciudad de Loja”

SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN:

Como se puede observar casi todos los docentes presentaron las planificaciones en forma satisfactoria lo que está representado por un 94%. Para llevar a cabo con mayor eficiencia y eficacia este proceso los docentes organizan la secuencia de los bloques de contenidos de las asignaturas en los distintos niveles, y estos van acorde a las destrezas con criterios de desempeño que los estudiantes deben alcanzar.

Revisan la planificación periódicamente y la mejoran tomando en cuenta los contenidos no desarrollados en los tiempos esperados; también se verifica que las planificaciones de clases en los distintos niveles contemplen el uso adecuado de materiales didácticos y los espacios físicos como recursos para alcanzar los objetivos planteados.

Se planifica considerando la disponibilidad de las horas docentes y el calendario anual.

Elaborado por: Marcela Castillo Vera

Fuente: Colegio de Bachillerato Manuel Enrique Rengel de la Ciudad de Loja”

PROCESO: ENSEÑANZA APRENDIZAJE

COLEGIO DE BACHILLERATO "MANUEL ENRIQUE RENGEL DE LA CIUDAD DE LOJA"

FICHA DE INDICADOR

Año lectivo 2013-2014

RESULTADO
PLANIFICADO

54,29% de los estudiantes que están dentro de los niveles
aceptables de aprendizaje

INDICADOR: *Satisfacción de los estudiantes*

FORMA DE CÁLCULO: :

$\frac{\text{No de respuestas} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de estudiantes encuestados}}$

$$\frac{100 \times 38}{70} = 54,29\%$$

FUENTES DE INFORMACIÓN: Colegio de Bachillerato "Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja"

SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN:

Como podemos observar el 47% de los estudiantes valoran la calidad educativa como buena; un 28% manifiestan que es buena y únicamente el 18% la valoran como regular. Esta valoración que en un alto porcentaje se lo valora entre muy buena y buena, nos evidencia que las autoridades y personal docente cumplen satisfactoriamente con sus responsabilidades administrativas y educativas; pese a las condiciones subjetivas del local escolar que trae dificultades por compartirlo con los demás centros educativos.

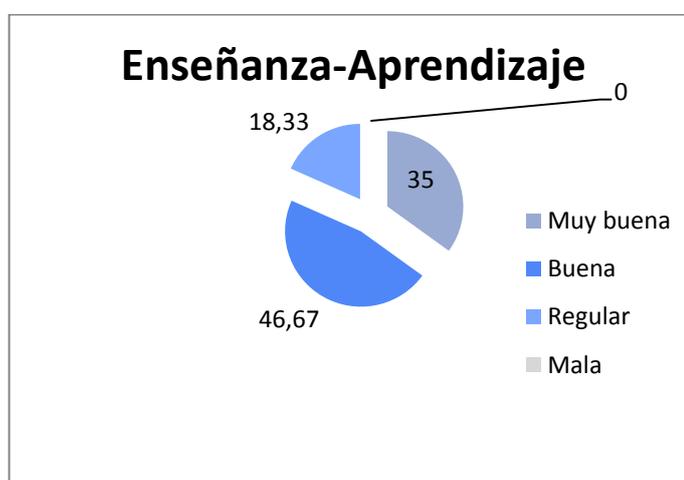
Elaborado por: Marcela Castillo V era

Fuente: Colegio de Bachillerato Manuel Enrique Rengel de la Ciudad de Loja"

Pregunta realizada a un grupo de estudiantes del Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”

¿Cómo califica, en general, la calidad educativa de la institución?

calificación	Cantidad de respuestas	porcentaje
Muy buena	21	35%
Buena	28	46,67%
Regular	11	18,83%
Mala	0	0,00%
TOTAL	60	100%



Dentro de este proceso los docentes optimizan los recursos didácticos, tiempo y espacio para el desarrollo de las actividades planificadas en el aula.

Evidencias: planificación, cuadernos de apoyo (diccionarios, textos, cuadernos), papelógrafos, mapas, esfera, vídeos educativos, herramientas de trabajo, mapas conceptuales, materiales de laboratorio.

También se organiza actividades que promuevan el trabajo en equipo de los estudiantes dentro y fuera del aula.

El docente propicia un clima de aprendizaje donde existen espacios de diálogo, motivación, reconocimiento de logros y construcción conjunta.

PROCESO: EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE
EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE DEL AÑO LECTIVO 2012-2013

A partir del año lectivo 2012- 2013, el sistema de evaluación que se empleó emplear es según los lineamientos que se indica en la LOEI y su Reglamento.

- El año lectivo se va desarrollar en: Dos (2) quimestres, tendrá una duración mínima de doscientos (200) días de asistencia obligatoria de los estudiantes para el cumplir con actividades académicas.

-Cada quimestre está compuesto por veinte semanas académicas: Siete semanas en el primer parcial, Seis para el segundo, Seis para el tercero y una semana para los exámenes del quimestre

Según el Art. 194 del Reglamento General de la Ley de Educación Intercultural menciona la siguiente escala de calificaciones:

ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA
Supera los aprendizajes requeridos	10
Domina los aprendizaje requeridos	9
Alcanza los aprendizajes requeridos	7 - 8
Está próximo a alcanzar los aprendizajes requeridos	5 - 6
No alcanza los aprendizajes requeridos	= o Menor a 4

Tabla No 10

Resultado del rendimiento de los estudiantes de Educación General Básica del Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la Ciudad de Loja”

Año Lectivo	Resultados de aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica														
	8vo. Año Básico					9no. Año Básico					10mo. Año Básico				
	Estudiantes en el rango:					Estudiantes en el rango:					Estudiantes en el rango:				
	Men or o =que 4	5-6	7-8	9	10	Men or o =que 4	5-6	7-8	9	10	Men or o =que 4	5-6	7-8	9	10
2012-2013 Valores absolutos	0	8	15	1	0	0	9	20	4	0	0	15	34	10	1
2012-2013 Porcentajes	0,00	33,33	62,5	4,17	0,00	0,00	33,33	60,61	12,12	0,00	0,00	25,00	56,67	16,67	1,67

Elaborado por: Marcela Castillo Vera

Fuente: Colegio de Bachillerato Manuel Enrique Rengel de la Ciudad de Loja”

Tabla No 11

Resultado del rendimiento de los estudiantes de Bachillerato del Colegio Manuel Enrique Rengel de la Ciudad de Loja”

Año Lectivo	Resultados de aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica														
	1ero de Bachillerato					2do de Bachillerato					3ero de Bachillerato				
	Estudiantes en el rango:					Estudiantes en el rango:					Estudiantes en el rango:				
	Meno r o =que 4	5-6	7-8	9	10	Meno r o =que 4	5-6	7-8	9	10	Meno r o =que 4	5-6	7-8	9	10
2012- 2013 Valores absolutos	0	16	50	5	0	0	12	42	2	1	1	6	34	3	0
2012- 2013 Porcentaj es	0,00	25,5 4	70,4 2	7,0 4	0,0 0	0,00	21,0 5	73,6 8	3,5 1	1,7 5	0,00	13,6 4	72,2 7	6,8 2	0.0

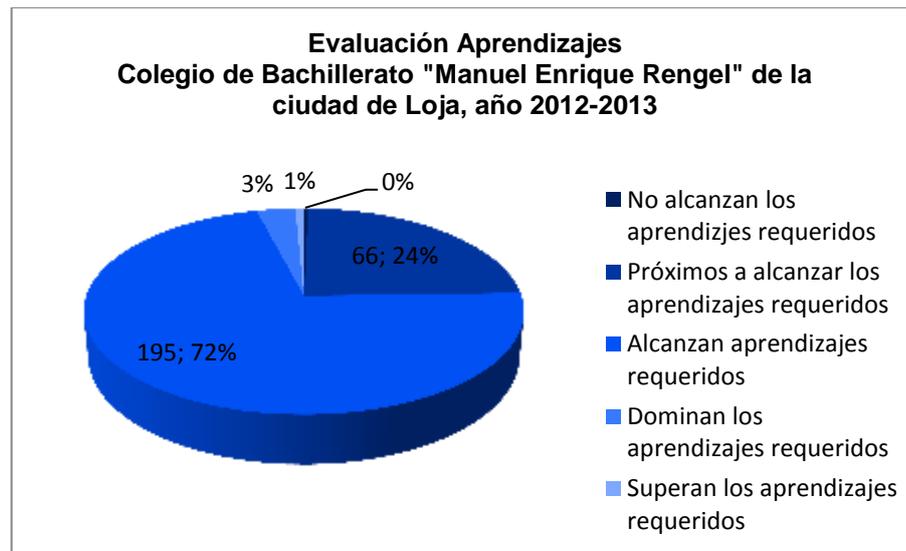
Elaborado por: Marcela Castillo Vera

Fuente: Colegio de Bachillerato Manuel Enrique Rengel de la Ciudad de Loja”

PROCESO: EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

COLEGIO "MANUEL ENRIQUE RENGEL DE LA CIUDAD DE LOJA	
FICHA DE INDICADOR	Año lectivo: 2012-2013
RESULTADO PLANIFICADO	El 67,47 % de los estudiantes se encuentran en la escala de 7-8 lo cual significa que AAR (alcanzan los aprendizajes requeridos)
INDICADOR: Rendimiento alcanzado en Educación Básica y Bachillerato durante el año 2012-2013	
FORMA DE CÁLCULO: <u>Rendimiento alcanzado en Edu. Básica y Bachillerato * 100</u> $\frac{\text{Nº de estudiantes}}{195} \times 100 = \frac{132}{195} \times 100 = 67,47$	
FUENTES DE INFORMACIÓN: Colegio de Bachillerato "Manuel Enrique Rengel de la Ciudad de Loja"	
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN:	
Realizando el análisis de las calificaciones de los estudiantes de los tres últimos años de Educación General Básica así como de bachillerato en el periodo comprendido entre septiembre 2012-junio 2013 podemos observar que el mayor porcentaje se encuentra ubicado en el rango de 7 a 8 que cualitativamente y de acuerdo con la escala valorativa establecida por la LOEI " ALCANZAN LOS APRENDIZAJES REQUERIDOS ".	

Por consiguiente el rendimiento académico general lo estableceríamos como bueno, esto puede darse debido a que el 90% de los estudiantes trabajan durante el día y por la noche asisten a la jornada de estudios, pudiéndose verificar que no tienen las suficientes energías para resistir los seis períodos. Así mismo su precaria economía no les permite alimentarse adecuadamente. De acuerdo con los perfiles de salida de la educación general básica establecidos podemos ubicarlos como aceptables.



PROCESO: **PROMOCIÓN**

CAPÍTULO III. DE LA CALIFICACIÓN Y LA PROMOCIÓN

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 los subniveles de Básica Elemental y Básica Media, para la promoción al siguiente grado, se requiere una calificación promedio de siete sobre diez (7/10) en cada una de las siguientes asignaturas: Matemática, Lengua y Literatura, Ciencias Naturales y Estudios Sociales, y lograr un promedio general de todas las asignaturas de siete sobre diez (7/10).

En el subnivel de Básica Superior y el nivel de Bachillerato, para la promoción al siguiente grado o curso, se requiere una calificación promedio de siete sobre diez (7/10) en cada una de las asignaturas del currículo nacional.

Las asignaturas adicionales al currículo nacional que cada establecimiento definiere en su Proyecto Educativo Institucional, correspondientes a la innovación curricular que estuviere debidamente aprobada por el Nivel Zonal respectivo, serán requisitos para la promoción dentro del establecimiento; sin embargo, no lo serán si el estudiante continúa sus estudios en otra institución educativa.

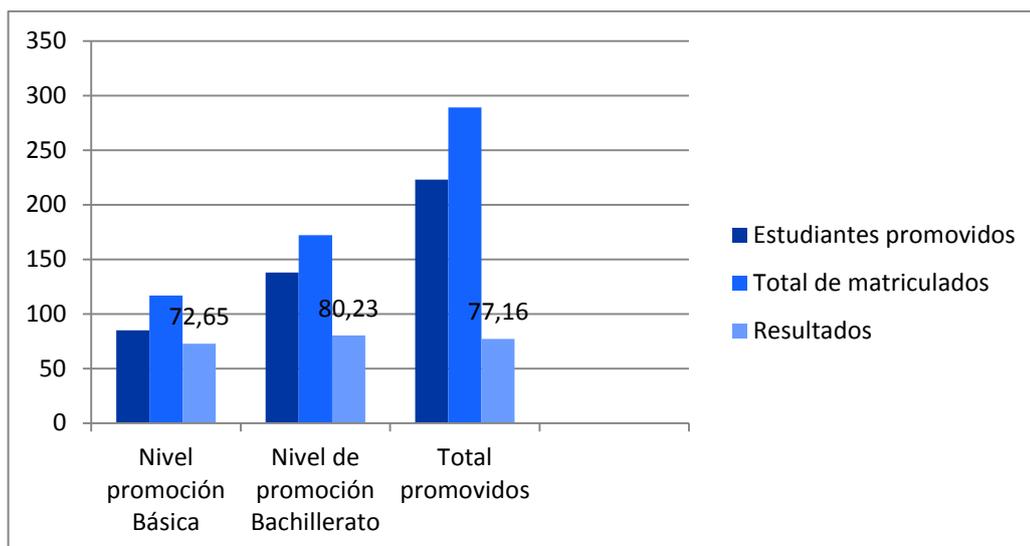
Art. 197.- Certificados de término de nivel y de promoción. Con el objeto de garantizar la movilidad estudiantil dentro de las instituciones del Sistema Nacional de Educación, las instituciones educativas deben expedir los siguientes documentos de certificación y registro a aquellos estudiantes que hubieren 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.

Tabla No 12

INDICADOR DE EFICIENCIA Promoción Escolar Año lectivo 2012-2013			
Nombre del indicador	DATOS		Resultados
	Estudiantes Promovidos	Total Matriculadas	
Nivel de promoción Básica Superior	85	117	72,65%
Nivel de promoción Bachillerato	138	172	80,23%
Total promovidos	223	289	77,16%

COLEGIO	EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE
FICHA DE INDICADOR	Año lectivo 2012-2013
RESULTADO PLANIFICADO	77,16% de estudiantes han sido promovido al curso inmediato superior
INDICADOR:	Nº de estudiantes promovidos durante el año lectivo 2012-2013
FORMA DE CÁLCULO:	$\frac{\text{Nº de estudiantes promovidos} \times 100}{\text{Nº de estudiantes matriculados por año lectivo}}$
	$\frac{223 \times 100}{289} = 77,16\%$
FUENTES DE INFORMACIÓN:	Colegio de Bachillerato "Manuel Enrique Rengel de la -ciudad de Loja"
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN:	



Lo ideal para cualquier establecimiento sería que la tasa de promoción se aproxime al 100%, en el Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja” el porcentaje de promoción obtenido en el año lectivo 2012-2013 es del 72,65% para el Nivel Básico, 80,23% para Bachillerato, lo cual arroja un porcentaje total de promovidos entre los dos niveles del 77,16% considerando este porcentaje como *regular*.

Nos atreveríamos a decir que quizá este resultado se deba a que el 95% de los estudiantes trabajan durante el día y por la noche asisten a la jornada de estudios, pudiéndose verificar que no tienen las energías suficientes para resistir los seis periodos. Así mismo la precaria economía no les permite alimentarse adecuadamente.

5.5 Mejora de los Procesos

El paradigma de la educación en el presente siglo XXI está cambiando, ahora los docentes tienen que **enseñar a aprender** a los alumnos para adquirir competencias de manera autónoma a través del aprendizaje significativo, dotando de herramientas al estudiante para que trabaje de forma organizada, administre sus tiempos y de respuestas o soluciones a los problemas o situaciones presentadas, con el objetivo de asimilar conceptos y hacer efectivo su trabajo realizado.

Para identificar los procesos se realizó un análisis de las actividades que realizan diariamente en las oficinas y aulas del Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja” y se pudo identificar si estos lograban los resultados planificados o si se debía buscar una alternativa de mejora al problema motivo de esta investigación.

Como mejora planteada para los procesos que se desarrollan diariamente en el Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja” se realizó una propuesta para mejorar el estilo de gestión, la gestión pedagógica y la gestión administrativa que es en donde se enmarcan los procesos identificados en esta investigación.

Se detectó que la enseñanza implementada en esta institución educativa deberá enfocarse en la transformación de metodologías utilizadas en el proceso de la enseñanza y el aprendizaje, puesto que una evaluación aplicada al estudiante no solo puede definir si aprueba o no el estudiante, sino que también debe dar la pauta para establecer un juicio sobre la práctica docente y el procedimiento de enseñanza, los mismos que en su mayoría no son los adecuados.

5.6 Propuesta de mejora en los Procesos del Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”

Con todas las evidencias obtenidas en el Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel” de la ciudad de Loja, con respecto al año lectivo 2012-2013 y luego de realizar la recolección de toda la información requerida en las dependencias del Rectorado, Secretaría General y alumnos en general se ha podido determinar la realidad de la institución.

Tomando como fundamento las evidencias encontradas me he permitido diseñar la propuesta de mejora tanto para la labor administrativa, docente y pedagógica fundamentándonos en los aspectos negativos para fortalecerlos.

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.

PARA MEJORAR EL ESTILO DE GESTIÓN

- ✓ Que las autoridades del establecimiento realicen en forma periódica reuniones del seguimiento del quehacer educativo y administrativo.

- ✓ Que en la estructuración del PEI (Proyecto Educativo Institucional) se involucren también a los padres de familia y estudiantes.
- ✓ Que al finalizar cada año lectivo se haga una evaluación del trabajo pedagógico administrativo y socio-cultural para de esta manera dar a conocer los objetivos alcanzados y fundamentarse en estos para diseñar mejoras institucionales.
- ✓ De acuerdo a la ficha de indicadores el 78% del total de cupos ofertados para educación básica fue cubierto y un 86% en bachillerato, 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 realizar una amplia campaña de divulgación para que toda la comunidad esté enterada de la oferta formativa, requisitos, trámites y fechas de matrículas.

PARA MEJORAR LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

- ✓ Que se ejecute la retroalimentación a la acción del docente, luego de la supervisión de las prácticas docentes con acompañamiento en el aula si fuera necesario, esto con la finalidad de que la metodología de enseñanza sea más interactiva.
- ✓ Que se planifique y desarrolle proyectos de mejoramiento pedagógico-curricular tomando como fundamento los resultados obtenidos en la evaluación de los estudiantes.
- ✓ Organizar y mejorar la biblioteca del colegio siguiendo las normas establecidas para el efecto y estableciendo un horario diario para que los estudiantes tengan acceso a ella y de esta manera puedan preparar de mejor manera sus tareas.
- ✓ Instalar internet en el centro de cómputo para que tanto docentes como alumnos puedan realizar investigaciones ya que esto ayudaría considerablemente a los alumnos en sus tareas diarias.
- ✓ 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 se dé clases de retroalimentación a aquellos estudiantes que presentan mayores dificultades de aprendizaje

- ✓ Que se designe un equipo de seguimiento académico encargado de emitir informes de cada parcial sobre el rendimiento de los alumnos y que sobre este se establezca un plan de medidas correctoras oportunas.

PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- ✓ Que se implemente un sistema en el departamento de Secretaría con la finalidad de que se mantenga actualizada y ordenada toda la información bajo su responsabilidad; puesto que la mayoría de los registros son manuales lo cual no permite el fácil acceso a la información cuando se lo solicita.
- ✓ Que se promuevan por parte del señor rector actividades de integración y desarrollo personal así como de capacitación y actualización pedagógica de todos los integrantes de la Comunidad “Manuel Enrique Rengel”.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.4 CONCLUSIONES

De las evidencias encontradas e instrumentos aplicados a las distintas instancias de la institución los mismos que se evidenció personalmente se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ El interés y colaboración con los padres de familia es muy limitada debido a que en bajo porcentaje son representantes directos de sus hijos, lo que denota que poco o nada se preocupan por sus representados y el porcentaje mayor se representan mutuamente porque son adultos y eso está permitido según la Constitución de la República.
- ✓ La planta física del establecimiento donde laboran es inadecuada debido a la antigüedad de su construcción, en la que se trabaja las tres jornadas (matutina, vespertina y nocturna) no se puede impartir ni recibir una preparación adecuada porque no existe una responsabilidad directa por parte del Colegio “Manuel Enrique Rengel” sino que es compartida con otras entidades educativas que funcionan en el mismo local.
- ✓ Tanto la biblioteca como el centro de cómputo no cuentan con un espacio ni organización adecuada para que los estudiantes aprendan y rindan de una manera más provechosa.
- ✓ El trabajo pedagógico de los docentes se cumple de manera satisfactoria; sin embargo el rendimiento académico no es muy satisfactorio en un considerable porcentaje; esto dadas las limitadas oportunidades que brinda la comunidad debido a la jornada nocturna de trabajo.
- ✓ La labor administrativo-pedagógica y curricular de las autoridades se cumple en forma adecuada; sin embargo hace falta más incentivo a los estudiantes para que sea más provechosa. Esto se pudo evidenciar en varias visitas a las aulas de clase.

- ✓ Se observa poca experiencia en algunos docentes en cuanto a la metodología de enseñanza, tomando en cuenta que esta influye notablemente en el rendimiento académico de los alumnos.
- ✓ No es posible el incremento de cupos por cuanto no disponen de un local propio y aulas suficientes motivo por el cual se limita la oferta de matrícula

1.5 RECOMENDACIONES

- ✓ Es indispensable y urgente organizar un comité de gestión institucional entre los establecimientos que funcionan en el local para que se realice las gestiones necesarias con la finalidad de lograr la construcción de un nuevo edificio o en su defecto una adecuada remodelación del mismo. Este aspecto es importantísimo ya que los alumnos que asisten a clases en edificios con mejores condiciones de infraestructura se sienten más a gusto e interesados por asistir a clases que los que lo hacen en edificios que no cuentan con servicios básicos cómodos y demás atractivos (bar, salas de reuniones para los docentes y espacio adecuado para deportes) como lamentablemente es el caso del Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel” de la ciudad de Loja.
- ✓ Que se promueva seminarios de actualización pedagógica con la finalidad de que los docentes conozcan, analicen y se actualicen según las nuevas propuestas pedagógicas implementadas por el Ministerio de Educación.
- ✓ Realizar sesiones de trabajo conjuntas con los directivos y docentes de las otras Instituciones Educativas que comparten el mismo local escolar con la finalidad de que se proponga a la zonal 7, que es la responsable de las instituciones educativas en Loja, el apoyo para que funcione con las tres jornadas de trabajo ya que ello permitirá una mejor estructuración institucional para lograr aprendizajes significativos acordes con las nuevas corrientes pedagógicas.
- ✓ Que se realice los trámites necesarios ante las autoridades competentes a fin de crear el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, muy necesario en el establecimiento puesto que desde este departamento se puede evidenciar y ayudar en los problemas que tienen los alumnos.

- ✓ Para mejorar las actividades de secretaría se recomienda adquirir un programa de notas el mismo que pueda ser usado tanto por los docentes como por la secretaria de la institución y con esto se evitará el cometer errores de cálculo y tener la información requerida en forma ágil y oportuna.
- ✓ Que las contrataciones de los docentes se haga previo un concurso de merecimientos y oposición para de esta manera asegurar docentes de calidad y que impartan sus conocimientos en una forma exitosa y satisfactoria para e alumnno

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Ariño, Miguel Angel; Mawlla, Pablo; (2010) Principios para la toma de decisiones.
- ✓ Beltrán, J.; Carmona, M.; Carasco, R.;M.; Tejedor, F; Guía para una gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de Tecnología.
- ✓ Bravo Carrasco, Juan, (2008) La Gestión por procesos.
- ✓ Código de convivencia, Colegio de bachillerato Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja.
- ✓ Deming, E. (1996) Mejoramiento continuo.
- ✓ Informe de evaluación institucional, Colegio de bachillerato Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja.
- ✓ Instructivo para la evaluación estudiantil; recuperado desde: www.educación.gob.ec
- ✓ Ley orgánica de educación intercultural, LOEI; recuperado desde: loeieducar200.blogspot.com.
- ✓ Leyva, Y.,B. Evaluación del aprendizaje (2010).
- ✓ Marco legal educativo, Ministerio de Educación del Ecuador (2012).
- ✓ Normas ISO 9000 “Organización Internacional de Normalización”, recuperado desde: www.iso.org.
- ✓ Plan decenal de educación 2006-2015, recuperado desde: www.planipolis.iiep.unesco.org.
- ✓ Rojas Fernando, (2005). Indicadores de gestión, reingeniería de procesos.

ANEXO No 1

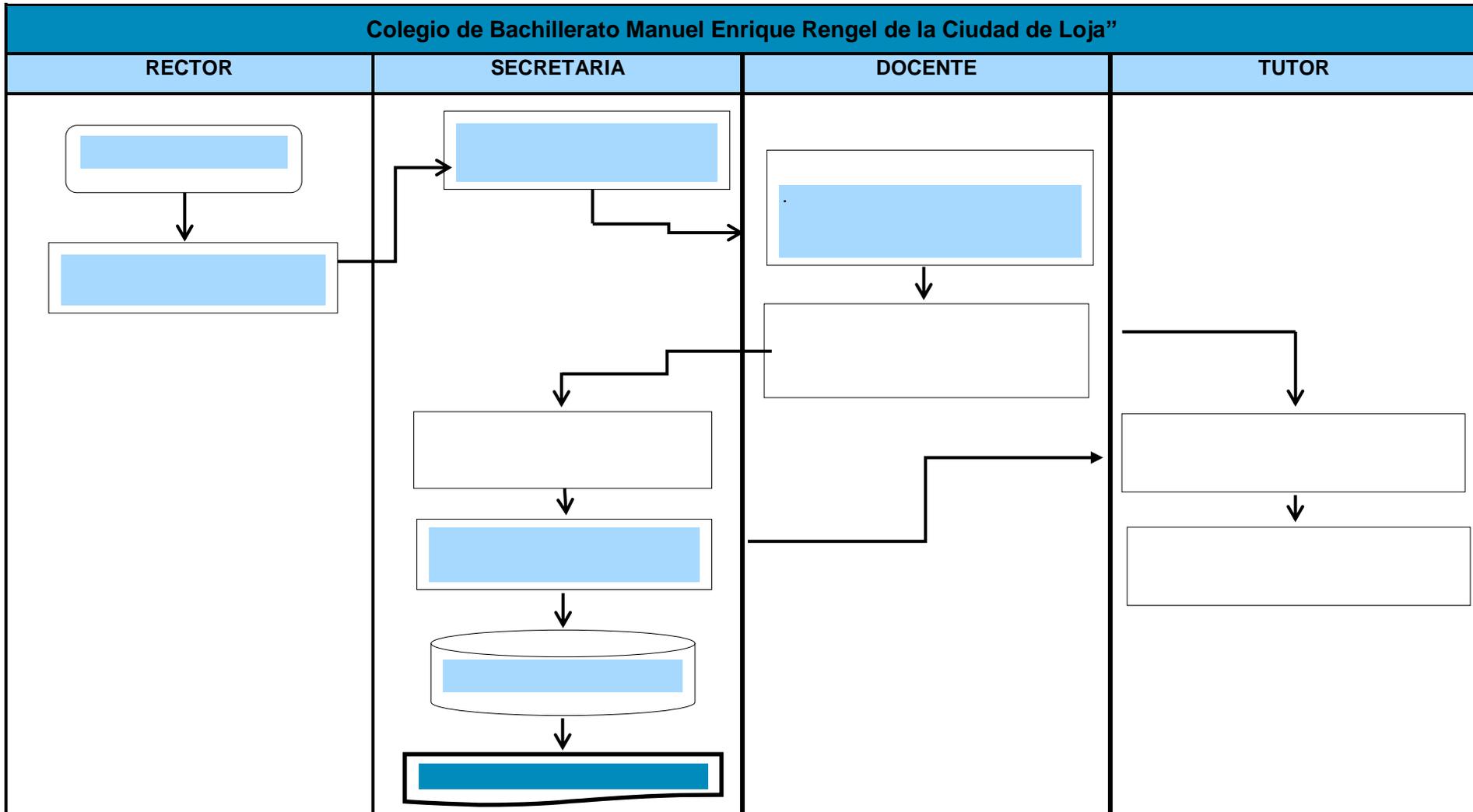
FICHA DE PROCESOS

PROCESO:

Colegio de Bachillerato “Manuel Enrique Rengel de la ciudad de Loja”	Matrículas	
PROCESO:	PROPIETARIO:	
OBJETIVO:	DOCUMENTACIÓN:	
ENTRADAS:		
SALIDA:		
PROVEEDORES:		
INSPECCIONES:	REGISTROS:	
VARIABLES DE CONTROL:	INDICADORES:	
RECURSOS:		
HUMANOS	TÉCNICOS	ECONÓMICOS

ANEXO No 2

DIAGRAMA DEL PROCESO

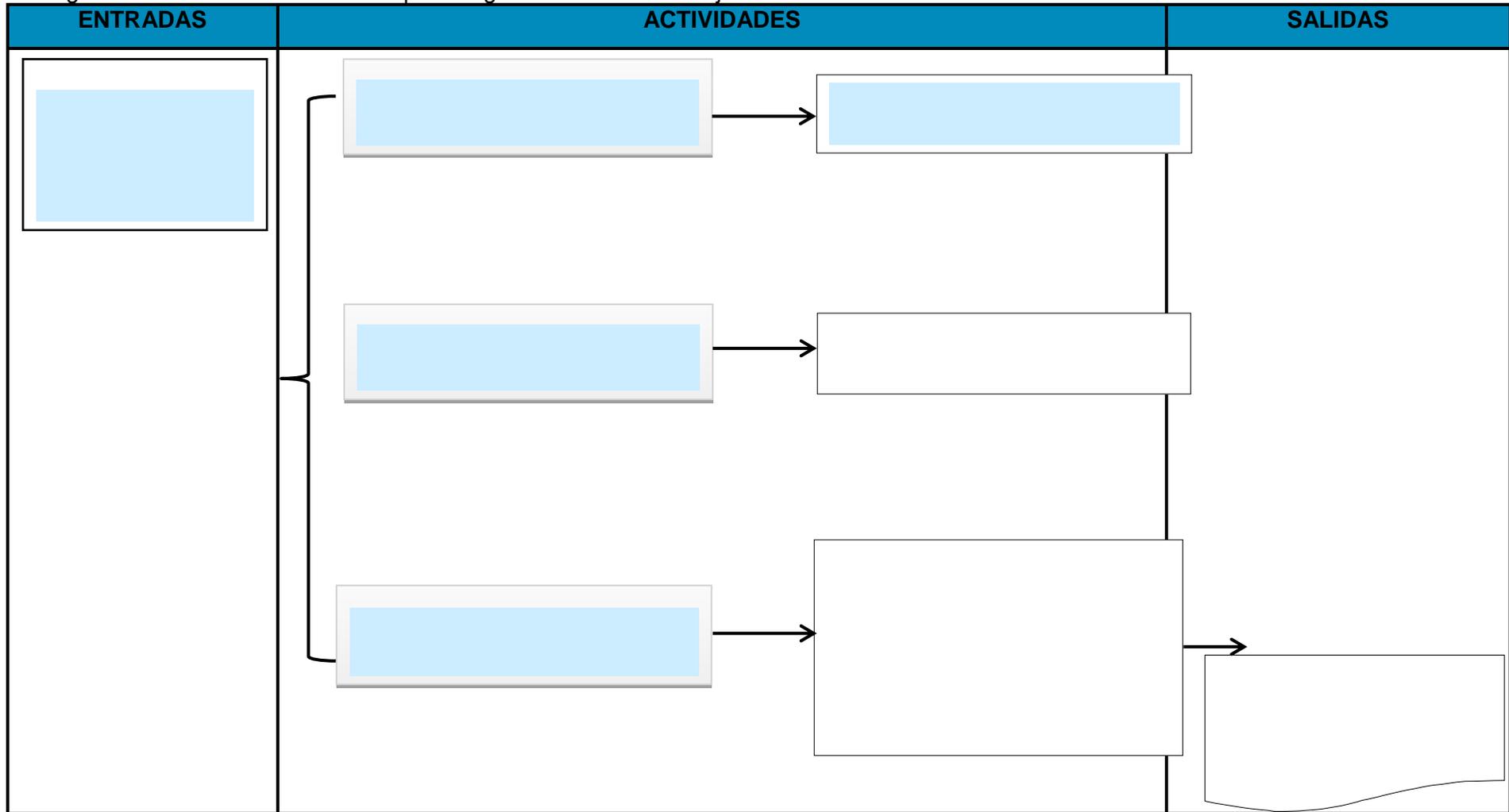


Elaborado por: Marcela Castillo Vera

ANEXO No 3

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

Colegio de Bachillerato "Manuel Enrique Rengel de la Ciudad de Loja"



Elaborado por: Marcela Castillo Vera

ANEXO No 4

FORMULARIO DE MATRÍCULA

Colegio "Manuel Enrique Rengel"

SECCIÓN NOCTURNA

Libro de Matrículas

AÑO LECTIVO 200 7 - 200 8

17

049



Alumno **YANANGOMEZ MONTAÑO** Edad 16 F/Nac. 1991-12-24
O. JORGE FABIAN Especialización .X.X.
 OCTAVO AÑO DE EDUCACION BASICA Matricula PRIMERA

Estudios anteriores en Esc. Benigno Bayanzela
 N. Padre: Franco Yanangomez S. Nac.: Ecuat. Ocupación: Empleado Publ
 N. Madre: Luz Montaña Valencia Nac.: Ecuat. Ocupación: Modista
 N. Representante: Bertha Tatiana Montaña V. Domicilio: Barrio San José Baljo

Loja, 03 de Septiembre de 2007

Bertha Tatiana Montaña V.
 REPRESENTANTE



Blanca Jimenez
 SECRETARIA

050



Alumno **SATAMA LOARTE** Edad 18 F/Nac. 1989-12-10
O. HENRY EDUARDO Especialización QUIMICO-BIOLÓGICAS
 SEGUNDO AÑO DE BACHILLERATO Matricula PRIMERA

Estudios anteriores en este mismo Plantel
 N. Padre: Victor Satama Tene Nac.: Ecuat. Ocupación: Agricultor
 N. Madre: Clemencia Loarte Guaya Nac.: Ecuat. Ocupación: Q. Doméstico
 N. Representante: Clemencia Loarte Guaya Domicilio: Barrio Turunuma Bajo Av. 8

Loja, 03 de Septiembre de 2007

Clemencia Loarte Guaya
 REPRESENTANTE



Blanca Jimenez
 SECRETARIA

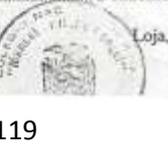
051



Alumna **CASTILLO NERO** Edad 12 F/Nac. 1995-06-08
A. JESSENIA ELIZABETH Especialización .X.X.
 OCTAVO AÑO DE EDUCACION BASICA Matricula PRIMERA

Estudios anteriores en este mismo Plantel
 N. Padre: Carlos Castillo Nac.: Ecuat. Ocupación: Pintor
 N. Madre: Esperanza Nero Macas Nac.: Ecuat. Ocupación: Comerciante
 N. Representante: Esperanza Nero Macas Domicilio: Av. Gran Colombia y

Loja, 03 de Septiembre de 2007



Blanca Jimenez
 SECRETARIA

ANEXO No 5

CERTIFICADO DE MATRÍCULA



COLEGIO DE BACHILLERATO "MANUEL ENRIQUE RENGEL"

LOJA - ECUADOR

Página Web:
WWW. Colegiomer.org



CERTIFICADO DE MATRICULAS

Año Lectivo: 2013-2014 N°. Matrícula 5433938

Nivel Educativo: Básica- Grado 8vo. Paralelo: "A"

Fecha: 2013/11/27

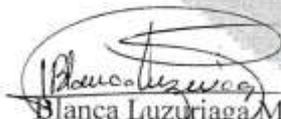
Quién suscribe Rector y Secretaria certifican que el (a) Sr. (ta.)

AGUILAR MEDINA DIANA MARÍA

Previo el cumplimiento de los requisitos legales, se matriculó en el grado indicado según consta en los registros de matrículas que reposan en esta Institución.

Observación: PRIMERA MATRICULA.

Loja, 08 de Enero de 2014


Blanca Luzuriaga Marin
SECRETARIA GENERAL




Dr. Efrén Sarango Palacios
RECTOR DEL COLEGIO DE
BACHILLERATO
"MANUEL ENRIQUE RENGEL"

