

# **♦ MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA CIE "LOS CHILLOS"**

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES**

En este primer capítulo se podrá tener una apreciación general de la Institución Educativa CIE "Los Chillos" objeto de esta tesis, se detallan datos informativos como son la reseña histórica la cual nos muestra cómo fue concebida la idea de su creación y que pasos se siguieron para hacer realidad ese proyecto, quienes fueron sus mentalizadores así como las personas que iniciaron la institución, su organización administrativa y académica, sus aprobaciones ministeriales, los servicios que presta a la comunidad a la que sirve, cuales son sus proyectos, así como su filosofía y políticas educativas, además un breve análisis de los problemas actuales que enfrenta la Unidad Educativa, y finalmente el marco teórico y conceptual que sustenta este trabajo.

#### **1.1. LA INSTITUCION**

En el Valle de los Chillos, sector de Conocoto, Cantón Quito, Provincia de Pichincha, existe una población habitacional residente estimada en 65.800 personas, de las cuales aproximadamente 18.000 se encuentran en edad escolar entre 5 y 19 años; y existiendo deficiencia en el sistema educativo ecuatoriano que no ha alcanzado los objetivos propuestos, condenando a los educandos al fracaso bajo la presión de factores sociales, culturales, económicos y del medio ambiente que desconciertan el proceso técnico de todo el sistema educativo, la Unidad Educativa Bilingüe Experimental Computarizada CIE "Los Chillos" propone un proyecto educativo experimental para la formación de educación personalizada en calidad total y con énfasis en la formación de valores humanos trascendentes

con los niveles: Prebásica, 10 años de educación básica y tres años de Bachillerato con los años denominados ciclos Propedéutico, Pedéutico y de Especialización, acorde con el plan de estudios aprobado por áreas de formación, currículo definido por áreas de asignaturas integrados, sistema de evaluación integral y continua en lo cognitivo, procedimental y actitudinal, además de un área optativa que permite a sus alumnos vincularse con el mundo del trabajo para los alumnos de tercer año de Bachillerato. Dentro de estas especializaciones tiene los respectivos títulos de bachiller básico en las áreas matemática, biológica, sociológica, lingüística, idiomática e informática para los alumnos que hayan cumplido con todo lo requerido para el efecto, y sobre la base del área de especialización elegida.

La CIE "Los Chillos" se inspira en una Filosofía de vida que es la CALIDAD TOTAL en la educación, privilegiando el talento hacia la excelencia académica y la formación de valores humanos trascendentes, dentro de un modelo conceptualizado de aprendizajes interactivos con metodología intersensorial, con una nueva forma de plantear y de realizar las tareas escolares diarias en el desarrollo de la educación personalizada que tiene connotaciones de individualización. Su proyecto educativo tiene un currículo que lo ha integrado con sentido estructural señalando como destinatario al hombre pleno, a la totalidad de la persona humana, desechando el simple plan institucional anual por el Proyecto Educativo Institucional – PEI - vigente hasta el año 2012.

“La misión de la CIE “Los Chillos” es la formación categorizada y experiencial de sus alumnos frente a la vida; en un sistema de educación humana, personalizada e integral en calidad total y de bachilleres básicos, útil para su profesionalización universitaria y preparados para el mundo del trabajo con conocimientos de las responsabilidades sociales. Su visión es proyectar a futuro continuar el proceso de formación de Post-Bachilleres y Estudios Superiores mediante la acción vinculada de instituciones y países que brinden su asesoría técnica y académica previo el cumplimiento de las disposiciones legales que establecen el ordenamiento jurídico del estado. “<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Proyecto Institucional Educativo CIE “Los Chillos”

A continuación se presenta los datos más importantes sobre la Institución:

* NOMBRE:	Corporación Internacional Educativa C.I.E. "Los Chillos"
* PROVINCIA:	Pichincha
* CANTON:	Quito
* ZONA:	Urbana
* CIUDAD:	Conocoto
* DIRECCION:	Calle Montalvo 11-69 y Sucre
* TELEFONO:	234-4085
* REGIMEN:	Sierra
* SOSTENIMIENTO:	Particular Laico
* JORNADA:	Matutina
* TIPO:	Hispana
* CLASE:	Experimental

### **1.1.1 RESEÑA HISTORICA**

En el año de 1992 se reunieron un grupo de Ex Ministros de Educación, entre ellos el Dr. Luis Cobos Moscoso, Dr. Teodoro González, Dr. Aníbal Carrillo y otros quienes considerando que la situación de la educación en el país era crítica, proponen un proyecto en beneficio de la educación ecuatoriana, pues en los 123 años de vida del Ministerio de Educación han pasado por el despacho 113 ministros, lo cual refleja que el Ecuador no ha contado con un plan de largo plazo que permita cumplir con los mínimos requerimientos del Estado para los ciudadanos, haciendo que la educación sea para todos, y no se han alcanzado los parámetros relativos a la calidad en educación. Es así como mediante Acuerdo Ejecutivo de 23 de diciembre de 1992, y publicado en el Registro Oficial No. 23 en la misma fecha, se aprueba la vigencia de la Corporación de la Promoción de la Educación en el Ecuador. Esta Corporación en el año 1994 resolvió fundar la Unidad Educativa CIE Los Chillos, cuyo proyecto académico fue elaborado bajo asesoría internacional. Este proyecto fue aprobado por el Ministerio de Educación como el primero en educación personalizada en Calidad

Total en el país, tomando esta última condición como una filosofía de vida, definida bajo parámetros muy claramente establecidos en sus objetivos, encargando al Dr. Teodoro González Merchán, para que con un equipo interdisciplinario de carácter internacional presente un proyecto para el funcionamiento de la Unidad Educativa graduada, es decir en ese entonces desde el Pre kinder, primaria, y secundaria con ciclo básico y ciclo diversificado.

En efecto, mediante resolución ministerial No. 1618 de 5 de mayo de 1994 el Ministerio de Educación autoriza el funcionamiento de la Unidad Educativa a partir del año lectivo 1994-1995 con los niveles arriba anotados. El 7 de septiembre de este año se aprueba el Reglamento Interno con la resolución Ministerial No. 3053. Hasta ese entonces se estimaba que la inserción de matrículas en el valle de los chillos estaba suficientemente potenciada y conocida; cuando entonces esta Unidad Educativa pide la autorización Ministerial para el funcionamiento del Bachillerato Básico, con pénsum especial, es el 6 de agosto de 1996, mediante resolución ministerial No. 3524 que se autoriza el funcionamiento del proyecto de formación de Bachilleres Básicos en la Unidad Educativa Bilingüe CIE "Los Chillos", a partir del año lectivo 1996-1997 en donde reconoce a la Unidad Educativa el carácter de Experimental en virtud del proyecto educativo que presenta, aprobando plan de estudios específico para el ciclo diversificado. Concede un plazo de seis años para la aplicación de la experiencia, con tres años para pilotear sus planes y programas de estudio y los tres años restantes para la ejecución definitiva de la propuesta en toda su extensión experimental. Faculta conceder títulos de Bachiller Básico, especializaciones en las áreas de: matemática, biológica, sociológica, lingüística, idiomática, Informática y Educación Física.

Este proyecto experimental de formación de Bachilleres Básicos en la Unidad Educativa CIE LOS CHILLOS, de acuerdo a su Proyecto Educativo Institucional PEI, terminó en el año 2006 y desde entonces la Unidad ha planteado al Ministerio una segunda fase de Experimentalidad que concluirá en el año 2012, con las innovaciones del currículo de todas las áreas de formación así como disposiciones necesarias para ejercer una autonomía dentro del concepto de descentralización y desconcentración que tiene el Estado Ecuatoriano.

En el año lectivo 1999-2000 se graduó la primera promoción de bachilleres básicos en tres áreas de especialización compuesta por 12 alumnos, 7 mujeres y 5 hombres, ubicados en las diferentes áreas de especialización, así: 6 alumnos en el área de matemática, 2 en la biológica y 4 en la sociológica. A las promociones de bachilleres la Unidad ha otorgado el correspondiente Diploma en al Área Optativa para el mundo empresarial y del trabajo como Asistente de Gerencia, Informática, Técnicas de Campo y Office Procedures. En este año lectivo 2007-2008 se graduará la Novena Promoción de Bachilleres de la CIE “Los Chillos”.

### **1.1.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y ACADEMICA**

La Unidad Educativa CIE “Los Chillos” al ser una institución declarada por el Ministerio como Experimental tiene una organización estructural diferente por su propia condición especial; depende del Organismo que la auspicia que es la Corporación de Promoción de la Educación en el Ecuador, la misma que dispone de tres Unidades de Control para la Unidad Educativa que son: la Presidencia Ejecutiva encargada de dirigir y coordinar las actividades administrativas de la Unidad Educativa así como dirigir la planificación y manejo económico de la misma; la Dirección de Desarrollo Institucional cuya labor fundamental es establecer la coordinación de todas las actividades controlando las comisiones designadas durante el año escolar, y respaldando la supervisión y evaluación de la dirección académica, y finalmente la Unidad de Control y Supervisión que es el encargado del control financiero de la Unidad Educativa.

La estructura organizacional de la Unidad Educativa CIE “Los Chillos” está conformada de la siguiente manera:

- Como máximo organismo dentro de la Unidad propiamente dicha está la Junta General de Profesores la cual se integra con autoridades y profesores que se hallen laborando y hayan sido elegidos por la mayoría de docentes, entre sus funciones están el colaborar en la aplicación del PEI, así como del Reglamento Interno recomendando reformas y propugnando su fiel cumplimiento.
- El Honorable Consejo Técnico Directivo, cuyas funciones son el de determinar las políticas educativas conjuntamente con el Rectorado,

aprobar el distributivo de trabajo de la Unidad, declarar oficialmente a los Bachilleres entre otras, esta integrado por sus respectivas comisiones especiales.

- El Rectorado es el representante legal de la Unidad Educativa, es quien toma las principales y fundamentales decisiones tanto las relativas a la planificación como dirección y organización del Plantel en lo referente a asuntos administrativos, financieros y de política educativa, pudiendo tomar las medidas que estime necesarias para el correcto desenvolvimiento del Plantel.
- Los Vicerrectores son las autoridades de apoyo al rectorado tanto en materia de políticas educativas como administrativas y financieras, la Unidad puede contar con dos Vicerrectores: uno de carácter técnico-docente y otro técnico-administrativo, siendo funciones del primero el dirigir académicamente la Unidad Educativa siendo el responsable de presentar el Plan Educativo Institucional para conocimiento del profesorado y aprobación del rectorado, el segundo tiene funciones administrativas y financieras tales como la dirección del departamento financiero, biblioteca, servicios generales y centro de cómputo.
- La Dirección Académica, es la encargada de la planificación, evaluación y desarrollo pedagógico del Plantel y su responsabilidad es la ejecución y organización de la misma estableciendo los documentos técnicos a aplicarse para dicho seguimiento debiendo presentar las propuestas de innovaciones, cambios curriculares y proyectos nuevos de experimentación, es el organismo encargado además de controlar las pruebas referentes a una evaluación permanente y dinámica, exigiendo el cumplimiento del trabajo académico de los docentes y el trabajo escolar de los alumnos, así como estableciendo sanciones a aplicarse. Esta Dirección está conformada por tres departamentos que son: el departamento de ciencias experimentales dividida en ciencias exactas, ciencias biológicas y el área de computación; el departamento de ciencias humanas formada por el área de ciencias sociales, área de lenguaje, cultura estética y cultura física y finalmente el departamento de idiomas que es el encargado de controlar y ejecutar el programa de bilingüismo de la Institución; la dirección académica además de los departamentos antes

anotados dirige las juntas de evaluación de año y juntas de área tanto de español como de inglés. (Ver Gráfico No. 1: ORGANIGRAMA CIE “Los Chillos”)

Para un efectivo funcionamiento de la Unidad Educativa se dispone del siguiente personal distribuido en las diferentes áreas de acuerdo al cuadro No. 1:

**Distribución del personal que labora en la  
CIE “Los Chillos”**

<b>Personal</b>	<b>Total</b>
Directivo	5
Administrativo	3
Docente	23
Servicio	3
<b>Total</b>	<b>34</b>

**Cuadro No. 1**

Fuente: Corporación Internacional Educativa CIE “Los Chillos”

Elaborado por: Nancy Catalina González Moscoso

### **1.1.3 SERVICIOS QUE PRESTA A LA COMUNIDAD**

La Unidad Educativa Bilingüe Experimental CIE “Los Chillos” es una institución que brinda sus servicios educativos a la comunidad del Valle de los Chillos, con el objetivo de contribuir a la formación moral, social y armónico de la niñez y juventud, logrando la auto realización de los estudiantes, que les permita vivir los valores humanos trascendentes con una disciplina reflexiva y consciente, rescatando los valores morales y cívicos de la persona centrados en la búsqueda de su identidad personal, su nacionalidad, el respeto a los derechos del hombre y la consecución del bien común. El Plantel dispone al momento de los siguientes niveles:

- ✓ Nivel preescolar<sup>2</sup> o prebásico para los niños entre 4 y 5 años de edad, cuyo

---

<sup>2</sup> Proyecto Institucional Educativo CIE “Los Chillos”

objetivo es hacer de este primer año de educación una prolongación de la vida del hogar, donde los niños puedan encontrar una guía en sus maestros y un ambiente de solidaridad entre sus compañeros, desarrollando sus capacidades para fortalecer su identidad y autonomía como sujetos cada vez más aptos para ser protagonistas en el mejoramiento de su calidad de vida y desarrollo personal a través de pensamientos de amor y respeto, aceptación de sí mismos y de las demás personas y de su cultura, incentivando una comunicación clara, fluida y creativa acorde a su etapa evolutiva así como fomentando la expresión corporal, lúdica, oral escrita, musical y plástica.

- ✓ Los diez años de educación básica con orientación humanística, social, científica y técnica de una etapa de la vida donde los alumnos desarrollan sus destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes, para desarrollar su pensamiento lógico y crítico con capacidad para analizar los conocimientos significativos y construir sus propias teorías, aplicando un currículo que les permita desarrollar su capacidad de aprender, con personalidad autónoma y solidaria con su entorno natural y social, preparándoles para que puedan conocer e investigar los contenidos significativos de la ciencia y la tecnología y aplicarlos en la solución de sus problemas diarios, logrando educandos seguros de sí mismos, integrados a la sociedad en la que vivan los valores humanos, morales y éticos que les conviertan en elementos positivos para el cambio social, político y económico del país.
- ✓ Y finalmente dispone de tres años de bachillerato que está destinado a orientar a los graduandos hacia la Educación Superior o vincularles con el mundo del trabajo, por lo que de manera complementaria reciben formación en un área optativa de manera que sean formados como hombres y mujeres capaces para afrontar la vida democrática y solidaria en el país logrando que sean personas productivas económica, política y socialmente con dignidad personal y colectiva, que sean capaces de ejercer la democracia con la aplicación de formas de pensar, sentir y actuar y contribuyan a la formación de la nueva sociedad ecuatoriana, que sirvan en su desarrollo a la dinámica de una integración comunitaria que defina la identidad de nuestro pueblo y la personalidad del Estado soberano y democrático, en este período los estudiantes afirman sus naturales

capacidades al servicio de su personalidad, su familia y la sociedad en la que viven; este nivel consta de tres años llamados Propedéutico es decir de nivelación de conocimientos e iniciación programática, el año Pedéutico que es el año de refuerzo del aprendizaje en las áreas seleccionadas y de orientación aptitudinal y el año de Bachillerato Básico que tiene carácter Terminal y pone énfasis en las asignaturas aptitudinales.

Para el cumplimiento de estos servicios la Unidad Educativa aplica varias estrategias que le permitan cumplir los objetivos propuestos en cada uno de los niveles de aprendizaje como son: La Educación personalizada, la Metodología Intersensorial, la Calidad Total, la Consejería – COBE -, la tutoría y su coordinación, el sistema de evaluación, el planteamiento de bachillerato básico, y el pènsum abierto y flexible que propone.

El proyecto de experimentalidad que presenta la CIE “Los Chillos” se desarrolla dentro de un ambiente ecológico que pone a disposición de sus alumnos con la siguiente infraestructura:

### ÁREA EDUCATIVA

#### AULAS

Aulas Pedagógicas	30
Aula Auditorio (100 personas)	1

#### AULAS ESPECIALES

Laboratorio Biología	1
Laboratorio Química	1
Laboratorio Informática	1
Laboratorio de Inglés	1

#### TALLERES

Música	1
Pintura	1

#### COMPUTO

Centro de Cómputo	1
-------------------	---

## AUDIOVISUALES

Centro de Audiovisuales 1

## BIBLIOTECA

Parvulario, 10 Años de Educación

Básica y Mapoteca 1

Bachillerato 1

## BAÑOS

Baños Alumnos 5

Baños Alumnas 5

## ÁREA ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS

Rectorado 1

Vicerrectorado 1

Secretaría General 1

Biblioteca 1

Sala de sesiones 1

Dirección Académica 1

Consejería Educativa 1

Dirección de Bilingüismo 1

Departamento Financiero 1

Inspección General 1

Baños 2

Sala de Profesores 1

Cafetería Profesores 1

Comedor Múltiple 1

Cocina 1

Bar. estudiantil (Refrigerios) 1

Conserjería 3

Planta Eléctrica Emergencia 1

Estacionamiento Buses 1

Estacionamiento Automóviles 1

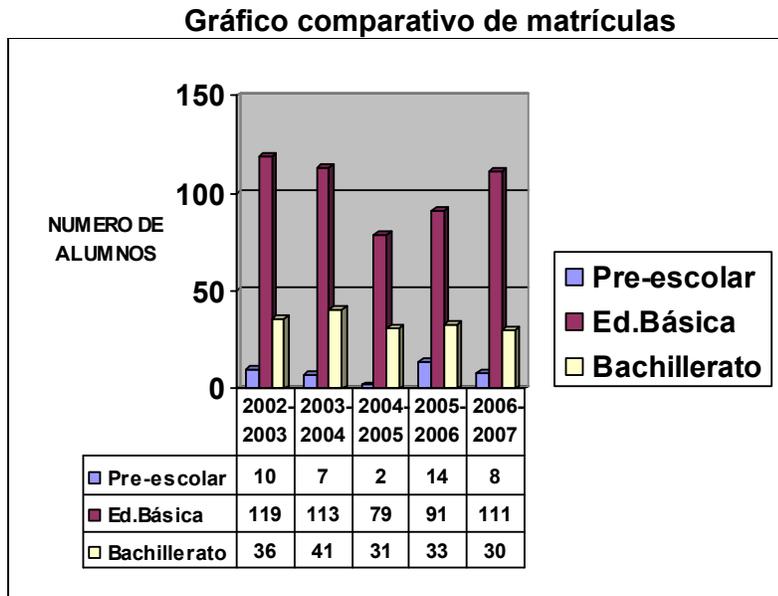
## ÁREA DEPORTIVA

Cancha de Voleibol 1

Cancha de Básquetbol 2

Cancha de Fútbol	1
Cancha de Indor	1
Juegos Infantiles	1

Puesto que la importancia que tienen los alumnos dentro de los servicios que ofrece la Unidad Educativa es primordial, ya que son sus clientes principales, se detalla a continuación un cuadro comparativo de matrículas que ha tenido el Plantel en los últimos cinco años, es decir a partir del año lectivo 2002-2003 hasta la presente fecha:



**Gráfico No. 1**  
Fuente: Corporación Internacional Educativa CIE “Los Chillos”  
Elaborado por: Nancy Catalina González Moscoso

De acuerdo al gráfico vemos que el número de alumnos varía entre 112 y 165 alumnos, habiéndose dado una baja muy considerable de alumnos en el año lectivo 2004-2005 en donde se matricularon a 112 alumnos.

#### 1.1.4 PROYECTO DE EXPERIMENTALIDAD

La CIE “Los Chillos” desarrolla el proyecto de experimentalidad constituida en la Resolución Ministerial # 3524 la cual autoriza al Plantel su experimentalidad por el período de seis años que concluyeron el año 2005-2006. La Resolución # 2253

del 20 de abril del 2005, autoriza ampliar en la Unidad Educativa la continuación en la aplicación del proyecto durante seis años más a partir del año lectivo 2005-2006 el cual concluirá en el año lectivo 2010-2011.

Esta autorización de experimentalidad concedida a la CIE "Los Chillos" establece normas especiales que regulan su funcionamiento, cuyos objetivos son el lograr transformaciones periódicas en el sistema educativo nacional requeridas por la dinámica social y el desarrollo humano ético-moral-social, cultural, científico, tecnológico y económico del país, de manera que se fomente la investigación científica en los centros educativos a fin de que los resultados puedan ser puntos de partida para nuevas teorías en el campo pedagógico y lograr la consecuente formulación de proyectos innovadores que fomenten la creatividad profesional e institucional para solucionar los problemas que afectan al sistema educativo nacional, propiciando el protagonismo de los alumnos en las actividades de aula y en la construcción de sus aprendizajes y el desarrollo de competencias para aprovechar sus resultados como instrumentos de cambio.

En el proyecto experimental propuesto<sup>3</sup> en la CIE "Los Chillos" existen connotaciones que son innovadoras en su integridad dentro del Sistema Educativo Ecuatoriano; como lo son:

- a)** Políticas de Consejería Educativa.
- b)** Sistema de evaluación experimental internacionalmente estudiado y establecido.
- c)** Una Metodología Intersensorial que científicamente corresponde a una auténtica educación personalizada en calidad total y que por primera ocasión se aplica en el país.
- d)** La concepción de un pènsum abierto y flexible que armonizando los lineamientos de la Reforma Curricular vigente, introduce connotaciones especiales de organización escolar particularmente en el nivel del bachillerato básico.
- e)** Coordinación del profesorado y,
- f)** Bachillerato Básico y Diplomado.

---

<sup>3</sup> Proyecto Institucional Educativo CIE "Los Chillos"

#### a.- La Consejería Educativa y la Tutoría Instrumental

El tradicional sistema de los Departamentos de Orientación Vocacional y Bienestar Estudiantil, tras el estudio experiencial de 35 años anteriores a la aprobación del Proyecto Educativo de la “CIE Los Chillos” y cuyos documentos corresponden al Rectorado, han planteado la necesidad de reemplazar este departamento por una Consejería Educativa que lleve adelante políticas de funcionamiento constantes en el Reglamento Interno Reformado de la “CIE Los Chillos” artículos 44, 45, 46, 47 y 48.

La Consejería funciona con instrumentos elaborados en la Institución para establecer las variables socioeconómicas de los estudiantes, advertir los aspectos pedagógicos y las medidas de apoyo necesarias. Como técnica de trabajo la Consejería aplica el encuentro con los estudiantes y la entrevista con sus representantes, técnicas diferenciadas en una educación personalizada.

Esta innovación se sustenta en el auténtico y profundo conocimiento del cuerpo tutorial a sus alumnos y comprende tres campos bien definidos:

- ✓ ACADÉMICO. Con la aplicación de las técnicas de encuentro para resolver problemas de estudios, formando hábitos y actitudes mediante la aplicación de buenas costumbres de trabajo intelectual.
- ✓ PROFESIONAL. Ofreciendo información y consejo para facilitar la elección de los momentos críticos de fin de etapa, he intentando actitudes favorables hacia su trabajo con hábitos adecuados.
- ✓ PERSONAL. Que plantea el objeto de lograr la integración de todos los alumnos de la Unidad Educativa y les enseña a usar el tiempo libre ofreciéndoles ayuda para resolución de problemas personales. En este campo se agotan todas las acciones técnicamente necesarias con alumnos, profesores, autoridades y padres de familia, para lo que Consejería Educativa ofrece la información pertinente y los medios que soportan su acción técnica a través de los instrumentos que implementa cada uno de los tutores con su grupo pertinente.

b.- Sistema Experimental de Evaluación.

El Sistema de Evaluación en la “CIE Los Chillos” considera en su integralidad los hábitos, destrezas, actitudes y aptitudes de los alumnos, sin olvidar los elementos que condicionan su aprendizaje individual e intersensorial y la aplicación de técnicas de trabajo intelectual y experiencial que se propone para cada caso respetando la flexibilidad en el pénsum académico y la libertad en la cátedra de los docentes con connotación de su plena participación y responsabilidad, para enriquecerlo y fortalecerlo. Esta evaluación diversifica la situación particular de cada alumno y hace necesario un conocimiento profundo de él e integral de su familia y entorno social y humano.

c.- La Metodología Intersensorial.

Es una investigación científica fundamentada por la Unidad Educativa, que contiene su concepción y su fundamentación para llegar mediante ella a la connotación de la calidad total en la educación en cuya dirección camina el mundo moderno. Se lo considera como aquel método que por medio de actividades estimulantes y creativas que utilicen todos los sentidos posibles, induzca al estudiante a establecer incógnitas, a plantear y resolver hipótesis y de esta manera deducir, comprender y aprender conceptos.

d.- Pénsum Académico.

Con el modelo educativo de la “CIE Los Chillos” el seguimiento que ha realizado del pénsum académico, como se podrá observar, la carga horaria es mayor a la propuesta en la reforma curricular que establece 30 períodos semanales hasta séptimo año de educación básica y 35 períodos hasta el décimo, pero que considerando la índole del proyecto y teniendo autonomía académica administrativa y financiera por Resolución Ministerial, aplica en los niveles Prebásico y Primer Año de Educación Básica una carga horaria de 30 períodos semanales y en Educación Básica y Bachillerato 40 períodos semanales, dejando las actividades extracurriculares en tiempo previsto fuera de ésta escolaridad.

e.- Coordinación del Profesorado.

Los docentes-tutores trabajan en actividades educativas en equipo, dentro de las áreas de especialización que la Comisión de Innovaciones Curriculares y Experimentalidad estableció dentro del Proyecto Educativo Institucional; garantizando que la programación de las asignaturas tengan continuidad, sin lagunas ni fisuras, que dificulten la formación integral de los alumnos que están entrenados para el trabajo en equipo.

f.- El Bachillerato Básico.

Constituye el proyecto experimental de innovación que concluye en un programa de orientación universitaria y de entrenamiento para el mundo empresarial, según la aptitud de los alumnos ubicados en sus respectivas especialidades; y para su graduación una vez que han concluido los años denominados: Propedéutico, Pedéutico y de especialización con la respectiva área optativa, orientada hacia el mundo del trabajo

## **1.2 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA**

La situación actual que enfrenta la Unidad Educativa CIE LOS CHILLOS consiste en una inapropiada organización Administrativa-Financiera, así como Académica en cuanto a la aplicación de su Proyecto Experimental se refiere. Del Gráfico No. 4 : Diagrama Causa Efecto se determinan las siguientes falencias de la Unidad Educativa en sus distintas áreas:

En el área administrativa-financiera: Dirigir y operar una institución educativa requiere gestionarla de una manera sistemática y visible. El éxito debería ser el resultado de implementar y mantener un sistema de gestión que sea diseñado para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño de la misma mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas. La adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estratégica de la CIE "los Chillos", en donde se defina lo que se espera que los estudiantes alcancen, considerando los lineamientos del Ministerio de Educación

en su Reforma Curricular e incorporarlo al plan de estudios propios de la institución, para dar el servicio educativo y evaluar los resultados de esa acción educativa evaluando los recursos y procesos, para así definir acciones que conduzcan al mejoramiento de los resultados de dicha evaluación. La dirección de la CIE “Los Chillos” debe comprometerse con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad así como con la mejora continua de su eficacia a través del establecimiento de políticas de calidad que aseguren el cumplimiento de los objetivos propuestos, divulgando la política de calidad educativa coherente con las expectativas y necesidades de sus alumnos y padres de familia, asegurando a la vez los recursos necesarios para la implementación y el logro de los objetivos de este sistema. Debe ser sensible ante los problemas, siendo capaz de darse cuenta de que existen problemas, y para saber ver en qué consiste a través de los equívocos, falta de datos, concepciones erróneas o cualquier otro tipo de obstáculos, pues para desarrollar el potencial creativo, es tan importante el solucionar el problema como el tener la capacidad para descubrirlo y hacerlo con suficiente antelación de modo que no peligre el proyecto. Se nota una falta de organización la cual es muy importante para que la comunicación fluya en todas las direcciones, se puede notar que la comunicación dentro de la Institución no fluye con la rapidez necesaria, lo que provoca una serie de complicaciones dentro de la misma, e incluso malestar en tutores-docentes, alumnos y padres de familia, los canales de información no son directos, la cultura, políticas y estrategias de la Institución deben ser difundidas y explicadas de manera que se asegure su comprensión desde el máximo responsable hacia todos los niveles y áreas de la misma de esta manera sentirán la implicación y el respaldo hacia estos contenidos; es necesario analizar y conocer el entorno, pues las decisiones curriculares se deben tomar en función de lo que se espera lograr, es necesario conocer el entorno del alumno para no caer en desfases e inadecuaciones en el terreno educativo, ya que los niños se desarrollan en un área geográfica determinada como es el Valle de los Chillos en este caso, cuya colectividad tiene su carácter propio y esto afecta en la educación y en el comportamiento social; la información es insuficiente o confusa respecto a cuál es el papel de cada persona o área en el trabajo que se pretende iniciar, de igual manera la distribución de tareas dificulta la implicación de algunas personas en el proceso.

En cuanto a la infraestructura: La escuela es un espacio para el currículo con una serie de factores concluyentes y cuya funcionalidad tiene más que ver con el uso que se haga de él que con los recursos que se ofrezca, ya que es su utilización la que hace que realmente adquieran significado sus posibilidades. En primer lugar en cuanto a su amplitud y distribución se dispone al momento con áreas verdes muy bonitas sin embargo las aulas son muy reducidas y no se puede disponer de un mayor número de alumnos, la mayoría de ellas tienen capacidad para 10 ó 12 alumnos, delimitando el entorno personal y social concreto y condicionando la interacción entre los estudiantes; las condiciones auditivas no son satisfactorias, pues el ruido impide el correcto desarrollo de las clases, ya que el sonido externo afecta a la atención de los estudiantes así como a la disciplina y el orden del curso, las canchas y espacios verdes están muy cerca de las aulas y el ruido que hacen los alumnos que permanecen en los patios impide el correcto desenvolvimiento de las clases provocando una pérdida de tiempo a los profesores que deben procurar atraer nuevamente la atención de sus alumnos, las aulas son prefabricadas lo cual hace que sea una pequeña pared la que la divide de la siguiente y se escuche no solo el ruido exterior sino además el ruido de la clase contigua, las aulas no tienen en su mayoría estuco sino madera como techo y son muy bajas lo cual hace que la ventilación sea limitada, más aún considerando el clima del Valle de los Chillos que por lo general es caliente, las conexiones eléctricas son deficientes haciendo que las condiciones de iluminación sean bajas pues no tienen buenas instalaciones de lámparas que alumbren en caso de días sombríos, también el mobiliario es básico por la falta de espacio, no se puede mantener los trabajos de los alumnos expuestos pues no se dispone de un franelógrafo que permita exhibirlos, de igual manera falta el espacio necesario para disponer de cancelas en donde los alumnos puedan guardar su material, los pupitres son pequeños y no disponen de espacio suficiente para guardar en ellos las mochilas y el material didáctico, permaneciendo este material en el suelo durante la jornada diaria. En cuanto a la infraestructura al disponer de espacios muy reducidos dentro de las aulas, además de los problemas de audición y ventilación que se presentan, hace imposible disponer de un mayor número de cupos para alumnos nuevos, el mobiliario por la falta de espacio se mantiene lo indispensable.

En cuanto al diseño de la malla curricular: La educación prepara para la vida y en ella la realidad aparece como un todo no dividido en comportamientos separados y sin relación. Frente a la artificial división en asignaturas, se propone el estudio de unidades temáticas consonantes con los intereses infantiles, pretendiendo la búsqueda de una cultura personal más no la interiorización de dilatados programas. El niño percibe al mundo que le rodea como un todo, y no como un conjunto de partes, por tanto no se puede hacer de la enseñanza un sinfín de apartados porque el niño encuentra dificultad en relacionarlos y formar un todo. Otro de los mayores problemas es que es el producto de un sistema de evaluación orientado hacia el fracaso de un enfoque de la educación centrado en los errores, en donde preocupan las deficiencias y culpas de los alumnos más que sus aspectos vigorosos y dotes, las amenazas y castigos obstaculizan el desarrollo del sentimiento de autoestima de los alumnos, desalentándolos en lo que respecta a desarrollar la capacidad de aprender por y para sí mismos, pues los estudiantes dependen de los docentes, aunque la meta pedagógica sea la de ayudarlo a desarrollar la responsabilidad por la dirección de sus propias vidas. La Unidad Educativa ha elaborado una serie de planes, programas y proyectos encaminados a conseguir un mejoramiento dentro de la institución, debiendo determinarse a qué nivel expresan los propósitos propuestos, los objetivos administrativos, los fines educacionales, analizando qué tipos de objetivos de aprendizaje están incluidos en el currículo y cuáles están excluidos, examinando los propósitos y el contenido del currículo tratando de identificar los supuestos epistemológicos, psicológicos y sociopolíticos en los cuales se basa. Así también, el diseño de la malla curricular no permite del todo incorporar las necesidades que se registran en los alumnos, debido a la diferenciación cognitiva en cuanto a la competencia y en cuanto al estilo de realizar la enseñanza, es necesario crear un ambiente de confianza y de estímulo en los alumnos, el profesor debe motivar a sus alumnos de modo que constituya una verdadera comunidad educativa en medio de un clima estimulador, el docente no sólo debe conocer los motivos del alumno y fomentar sus motivaciones en lo que tengan de positivas, sino también impulsarlas y contribuir a su creación, enseñando a sus alumnos a evaluarse con realismo pero enseñándoles a la vez a fijarse metas razonables; la falta de compromiso de los tutores-docentes con la Institución así

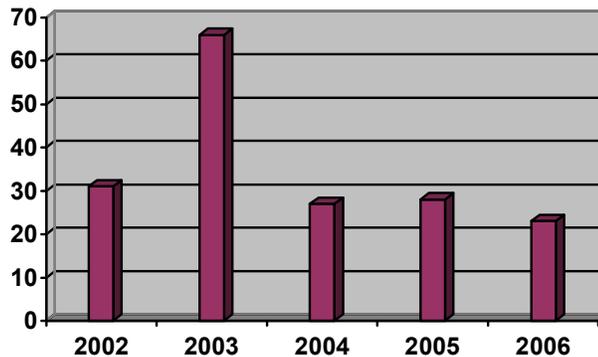
como también por las exigencias del proyecto de experimentalidad que requiere una mayor capacidad de concentración, trabajo, motivación y hábitos de estudio por parte de los estudiantes. Se requiere de un trabajo personalizado por parte del docente, quien debe centrarse en la reflexión personal que fomente la originalidad y creatividad de los alumnos, el autoaprendizaje, la realización de proyectos de trabajo, lo cual implica dedicar más tiempo dentro de su jornada de trabajo. El proyecto de experimentalidad plantea la tutoría en donde es el académico quien ejerce la delicada función de consultor personal del alumno, en capacidad de ayudar al estudiante en todos los aspectos que tenga relación con su desarrollo personal y social, sin embargo la alta carga horaria que tienen los docentes no les permite dedicarse a estas y otras actividades propias de un tutor-docente cuyo objetivo debe ser el robustecer la individualidad de los alumnos para atender a sus características personales y al cultivo de los valores éticos y morales, afirmando la libertad como principio y valor descubriendo los casos especiales que necesiten asistencia y orientación debiendo comunicar a las autoridades para su oportuna ayuda.

En cuanto a los docentes: Los docentes son profesionales expertos y su liderazgo contribuye a convertir la institución escolar en un espacio social vivo en donde el individuo puede integrarse como protagonista de un dinamismo participativo, esto es la inteligencia de las aportaciones de todos son valoradas dentro de un ambiente que combina libertad y responsabilidad, que estimula la reflexión, la expresión y la comunicación, pero que es riguroso y exigente en cuanto a la acción, a sus resultados y a sus consecuencias. Los docentes tienen que estar en condiciones de manejar las emociones, los motivos y la personalidad total del alumno, pues el niño ingresa en la escuela como una persona total y el maestro debe estar en capacidad de afrontar esa responsabilidad, estar en condiciones de relacionarse personalmente con el alumno, de empalmar con sus sentimientos y de emplear sus emociones para infundir energía en el proceso de aprendizaje. La formación de los docentes requiere una reconsideración de los valores humanos, pues tendrán que afrontar la rebelión de la juventud y la polarización y el trato en la comunicación entre las generaciones. La CIE "Los Chillos" debe analizar y mejorar la gestión de los tutores-docentes, la potenciación de la implicación del

personal docente en la mejora permanente y en el desarrollo de las iniciativas propias de modo que contribuyan a mejorar la calidad, estimulando el compromiso del personal tanto docente como administrativo y de apoyo. Desarrollar una comunicación eficaz ascendente y descendente de manera que mantenga el contacto con los docentes transmitiendo información al personal, identificando sus necesidades de comunicación, evaluándola y perfeccionando su efectividad.

En lo que respecta a los alumnos: Las condiciones de cambios continuos en el entorno educativo como son la rapidez en los avances tecnológicos, la facilidad de acceso a los mismos y el desarrollo de las telecomunicaciones hacen que la CIE "Los Chillos" en busca de ofrecer la mayor calidad a sus alumnos adopte orientaciones específicas y se embarque en programas de cambio que giran en torno a nuevos conceptos como parte de sus estrategias para conseguir su objetivo que es el lograr que el estudiante alcance el éxito en su formación. Pero estos proyectos de cambio no da los resultados esperados entre otras cosas porque los alumnos están insatisfechos por la falta de sentido para la vida real de los contenidos que se les enseña y por lo que consideran una ausencia de estimulación, no sienten pertenencia o identificación con la Institución, pues sienten que la educación no satisface sus necesidades intelectuales, sociales y emocionales. Existe una falta de hábitos de estudio, lo cual se agrava con una falta de motivación para el aprendizaje pues los estudiantes se ven obligados a realizar tareas que no están acordes a sus intereses y ven en la asistencia a la escuela una obligación impuesta y no deseada, esto genera una falta de responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas y deberes, afectando de esta manera los aprendizajes que se ven impedidos de alcanzar los objetivos propuestos para el año escolar. Estos problemas de los alumnos repercute en las matrículas y deserciones de los mismos, lo cual afecta al crecimiento de la Institución. A continuación se detallan los porcentajes de deserciones de alumnos del período comprendido entre el año 2002 al año 2007.

**DESERCIONES ALUMNOS CIE "Los Chillos" 2002-2007**



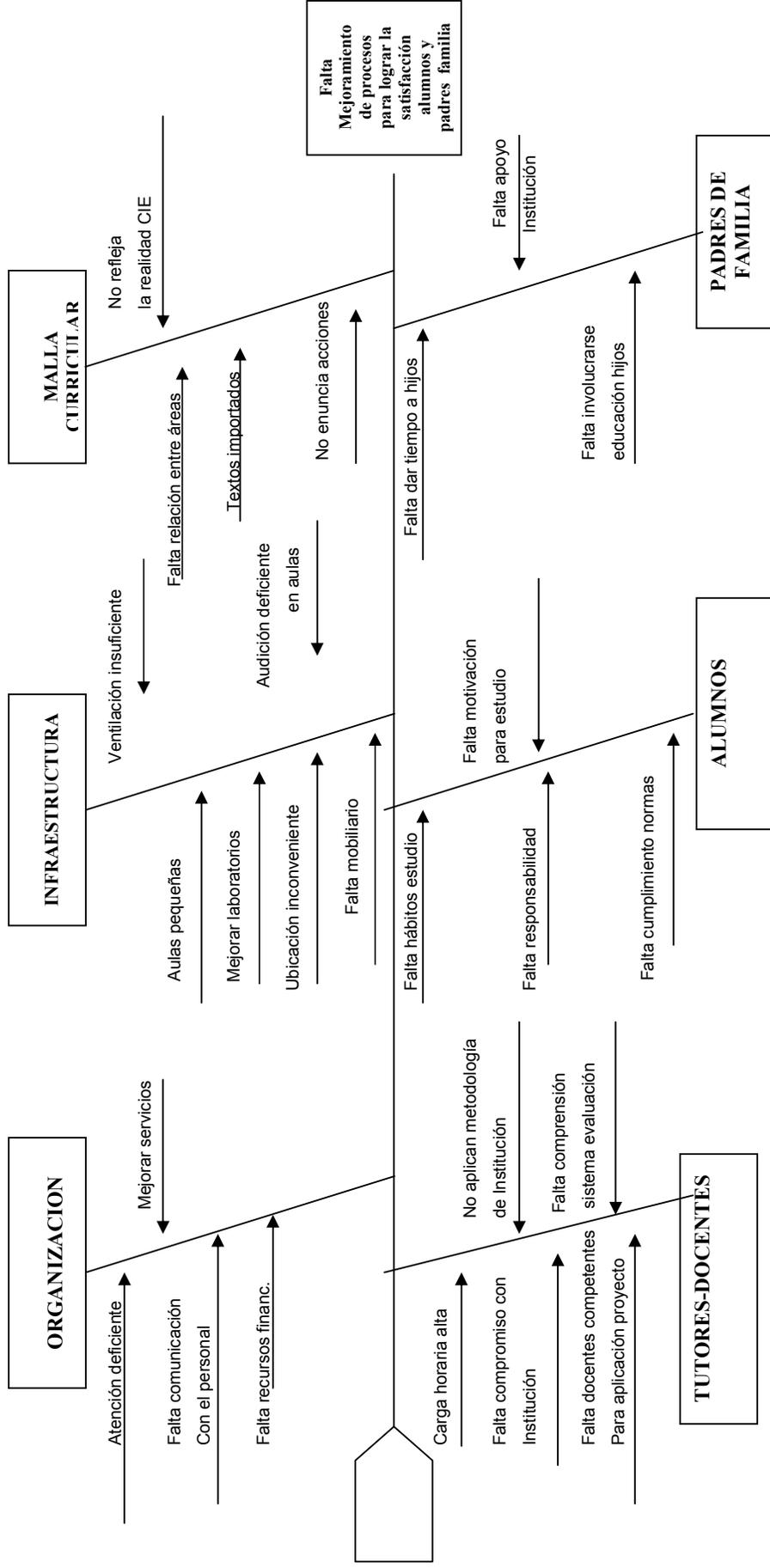
**Gráfico No. 2**

Fuente: CIE LOS CHILLOS

Elaborado Por: CATALINA GONZALEZ

En cuanto a los padres de familia: La escuela consciente de las dificultades que toda innovación debe afrontar, recurre a la colaboración de los padres de manera que pueda hacer efectiva su labor, pero más importante es la concienciación de que la educación no es patrimonio exclusivo de la escuela y de la misma forma que se da importancia al ambiente social. La colaboración de los padres de familia es imprescindible pues se busca la misma educación en el hogar, en la calle y en la escuela. Los padres están preocupados por la falta de pertinencia del producto de la educación, se sienten incapaces de manejar la rebelión y falta de respeto para con la autoridad y las normas. Los padres de familia del Valle de los Chillos exigen calidad en la enseñanza y seguridad física de sus hijos y por tales circunstancias tratan de obtener cupos de matrícula en instituciones que ofrezcan tales garantías, sin embargo a pesar de que es obligación el colaborar con las políticas, propósitos y objetivos educacionales e institucionales y ser aporte positivo para la atención y solución de los problemas de sus hijos, falta por parte de los padres el informarse respecto a las necesidades de sus hijos, para poder crear condiciones adecuadas para que puedan estudiar en casa y asesorarles para que trabajen bien, complementando el trabajo del Plantel e insistiendo en el desarrollo de capacidades que sus hijos no hayan logrado suficientemente, motivándolo para que se esfuerce adecuadamente en su labor escolar y logre un ambiente de esfuerzo en el cumplimiento de los mismos.

**Gráfico No. 3 : Diagrama de Causa y Efecto de la CIE "Los Chillios"**



Fuente: CORPORACION INTERNACIONAL EDUCATIVA CIE "Los Chillios"

Elaborado por: Catalina González

### **1.3 ALCANCE Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO DE ESTUDIO**

Por los problemas anteriormente descritos el propósito de estudio de esta tesis es el mejoramiento efectivo de los procesos en la Unidad Educativa CIE LOS CHILLOS, enfocado a la Dirección Académica o procesos de la cadena de valor, para determinar así los problemas críticos y sus causas o falencias que están afectando la eficiente gestión académica tanto para la Institución como para los alumnos. Este trabajo servirá como efecto multiplicador hacia los demás procesos de la Institución de manera que se apliquen los resultados obtenidos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y la eficiencia del sistema con el fin de alcanzar la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos.

Si bien es cierto el Ecuador ha dado pasos importantes en el tema educativo, no es menos cierto, que falta mucho por hacer para llegar a metas que permitan dar cuenta del derecho del pueblo a educarse con calidad y enfrentar los desafíos de la globalización de la economía y la internacionalización y universalidad de la cultura. Se ha reducido el analfabetismo pero los logros en lo que se refiere al nivel de instrucción de la población en educación básica, bachillerato y universitaria, son muy limitados, a pesar de ello, la mayoría de padres creen en la escuela y hacen esfuerzos por matricular a sus hijos, aunque la deserción escolar es muy alta de acuerdo a datos obtenidos del Ministerio de Educación, ya que sólo un 22% de jóvenes culminan sus estudios de educación media.

La Unidad Educativa CIE "Los Chillos", en su afán de hacer esfuerzos para ayudar a crear condiciones para ese cambio, brinda un servicio educativo de calidad a la comunidad del sector del Valle de los Chillos; pero de la misma manera tiene problemas en cuanto a su aplicación se refiere como son: la falta de docentes competentes en el manejo de los instrumentos específicos que la experimentalidad exige pues en todo cambio educativo el rol del docente es fundamental; la falta de políticas

integrales de capacitación y estímulos así como la carencia de un sistema de evaluación de desempeño de los tutores-docentes; el diseño de la malla curricular de la Institución con su estrategia de retroalimentación hacia abajo, información recibida por el alumno graduado hacia la Institución, genera problemas de retraso en los avances programáticos debido a los alumnos nuevos que se incorporan a la Unidad Educativa con diferencia en sus conocimientos; la falta de hábitos de estudio de los alumnos tanto nuevos como antiguos; la falta de motivación para el estudio de los alumnos afecta el correcto desarrollo de la malla curricular propuesta; el desarrollo de los alumnos se ve afectado por la falta de autoridad por parte de los padres quienes permiten que sean los niños quienes regulen sus propias actividades y no obedecen reglas ni límites impuestos, ya que la calidad de los aprendizajes no sólo dependen de la escuela, sino en alto porcentaje de la influencia de la familia y de la sociedad; el proyecto requiere de mayor interés y motivación tanto por parte de los docentes como por parte de los alumnos y los padres de familia.

Para ello debe definir claramente sus procesos para una correcta gestión del servicio educativo que satisfaga los requisitos de los alumnos, padres de familia, comunidad a la que sirve y otras partes interesadas tales como el Ministerio de Educación, la Asociación de Planteles Experimentales ANPEE, etc, dirigiendo sus esfuerzos hacia una visión futura, siendo la meta el alcanzar una ventaja competitiva a través de la satisfacción del cliente, en donde el conocimiento juega un papel de competitividad de primer orden y en donde se deberá desarrollar la destreza de "aprender a aprender" a través de la formación.

## **1.4 OBJETIVOS**

Este trabajo de investigación tiene como objetivo central: Identificar y mejorar los procesos de la cadena de valor de la Unidad Educativa CIE LOS CHILLOS, para obtener un adecuado nivel de satisfacción de los clientes interno y externos así como la participación sostenida y competitiva de la Institución dentro de su Proyecto de Experimentalidad, incrementando su eficiencia y eficacia.

Para la concreción del objetivo central se han propuestos objetivos específicos que serán desarrollados en los siguientes capítulos y se detallan a continuación:

1. Analizar la situación actual del desempeño académico y administrativo de la Unidad Educativa CIE LOS CHILLOS dentro de su Proyecto de Experimentalidad con relación a la gestión de procesos para analizar el efecto que los factores tanto internos como externos ejercen en su cadena de valor.
2. Determinar los lineamientos o directrices organizacionales de la Unidad Educativa CIE LOS CHILLOS para identificar los requisitos y expectativas de los clientes actuales y potenciales y poder medir el nivel de satisfacción.
3. Definir procesos, la estructura organizacional y los factores críticos de éxito requeridos para que funcione el proyecto de experimentalidad en términos de calidad y competitividad, de manera que se cuente en el área académica con procesos debidamente estructurados y caracterizados que identifiquen plenamente quienes son las personas, áreas o procesos proveedores, qué elementos de entrada efectivamente los suministran, sobre qué entradas se van a aplicar procedimientos estandarizados que involucren parámetros de control y seguimiento, tanto en las actividades como en los recursos

propios del proceso y así generar resultados efectivos y eficaces con clientes de la Unidad Educativa satisfechos.

4. Establecer medios y procedimientos para diseñar, aplicar y evaluar los servicios académicos dentro del proyecto de experimentalidad y relacionarlos con las disposiciones del Ministerio de Educación que es su ente regulador.
5. Diseñar el perfil que deben cumplir los tutores-docentes para ser competentes para la aplicación del proyecto de experimentalidad.

## **1.5 HIPOTESIS**

La Unidad Educativa CIE LOS CHILLOS necesita definir y gestionar sus procesos, tanto los administrativos como los concernientes al servicio que presta, para que pueda aplicar un sistema eficaz y eficiente que le permita mejorar continuamente y asegurar la conformidad de sus procesos con los requisitos del cliente, y poder medir y mejorar su nivel competitivo dentro del Valle de los Chillos y la comunidad circundante.

La implementación de este proyecto de estudio permitirá obtener las herramientas, que basadas en las necesidades de los alumnos, padres de familia y comunidad del Valle de los Chillos, llevará a la Institución a ser una Unidad Educativa de calidad y le permitirá alcanzar los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.

## **1.6 METODOLOGIA DE INVESTIGACION**

Al realizar la investigación en Educación<sup>4</sup> se utilizarán un conjunto de métodos que comparten las características de la búsqueda sistemática dirigida y documentada de tal forma que el argumento puede ser examinado concienzudamente, en donde el interés del informe no depende de la elocuencia del autor, siendo algunas de las búsquedas

---

<sup>4</sup> Investigación Educativa, McMillan James. pag. 12

especulativas en sus fases iniciales, siendo sin embargo la metodología de investigación un campo interesante en educación ya que es ésta en sí misma no es una ciencia o una disciplina sino un área de estudio en el que los fenómenos, sucesos, personas, procesos e instituciones constituyen la materia prima para investigaciones de muchos tipos.

Los diferentes métodos a aplicar en este proyecto de estudio son:

**Método Inductivo:** A partir de verdades particulares, concluimos en verdades generales. La inducción nos permitirá partir de la observación en la Unidad Educativa CIE LOS CHILLOS que van a enmarcar nuestra problemática para luego concluir proposiciones y premisas que expliquen los problemas encontrados.

**Método Deductivo:** En nuestra investigación se espera analizar y evaluar la administración educativa de la CIE LOS CHILLOS, su clima organizacional para explicarlo a partir de los postulados básicos que señalan las características del mismo; así como del análisis de los problemas de la educación ecuatoriana se buscará encontrar explicación a los problemas de la Institución.

**Método Histórico:** El conocimiento de la CIE LOS CHILLOS partiendo de la Reseña Histórica, desde su fundación hasta el día de hoy, nos permitirá conocer la evolución y desarrollo de los problemas que se presentan.

**Método de análisis:** En la investigación de la CIE LOS CHILLOS partiremos de la identificación de cada uno de los procesos que la componen para de esta manera establecer las relaciones entre ellos.

**Método de síntesis:** En nuestro análisis de la CIE LOS CHILLOS, como complemento del análisis realizado en todos los procesos que intervienen

en la Institución se realizará la síntesis de todos los aspectos que explican los resultados que se obtienen y que desearían obtener para mejorar dichos procesos.

### **1.6.1 UNIVERSO Y MUESTRA DEL ESTUDIO**

El Universo de este estudio es la Unidad Educativa Experimental Bilingüe Computarizada CIE LOS CHILLOS, dirigiendo el estudio hacia la Dirección Académica o procesos de la cadena de valor específicamente, la misma que permitirá realizar el análisis de los problemas que van presentándose en la Unidad Educativa de manera que se puedan proponer soluciones de mejoramiento para alcanzar los objetivos de la Institución. Al tratarse de una Unidad Educativa pequeña, pues cuenta con 170 alumnos distribuidos en los diferentes años de educación y con 23 Tutores Docentes, se utilizará una muestra representativa de alumnos y el universo total de Tutores Docentes.

### **1.6.2 HERRAMIENTAS PARA RECOLECTAR LA INFORMACION**

Se utilizarán fuentes de información primaria así como también fuentes secundarias. Entre las fuentes primarias que se utilizarán para el desarrollo de la tesis propuesta "Mejoramiento de los procesos de la cadena de valor de la Unidad Educativa CIE LOS CHILLOS" están: la encuesta que nos servirá para obtener la información tanto del personal directivo, administrativo, tutores-docentes, se realizarán encuestas a alumnos y padres de familia ya que sus opiniones son de mucha importancia para esta investigación pues sus opiniones servirán como instrumento de recolección de datos para cumplir los objetivos propuestos. Además utilizaremos la entrevista a directivos quienes nos podrán dar la información tanto sobre la Institución como de sus problemas, lo cual nos ayudará a determinar la situación actual de la Institución, su marco legal y doctrinal, a través además de la revisión de

sus documentos tales como el Proyecto Educativo Institucional, Reglamentos, y su organigrama podremos definir los procesos que deberán ser mejorados dentro de la cadena de valor de la Unidad Educativa.

Entre las fuentes secundarias a utilizar estará la bibliografía sobre los planteles experimentales, la ley de educación y su reglamento, artículos de revistas de educación, enciclopedias y artículos de internet que puedan sustentar la hipótesis planteada.

## **1.7. MARCO TEORICO**

### **1.7.1 MARCO REFERENCIAL**

Las organizaciones<sup>5</sup> son entidades sociales dirigidas a metas y diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculados tanto con el ambiente interno como con el ambiente externo, al estar conformada por personas la organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que le ayuden a alcanzar dichas metas. Son importantes por que atraen recursos para alcanzar metas específicas, produce bienes o servicios, se adapta e influye en un ambiente cambiante, creando valor para los propietarios, clientes y empleados. De ahí que los administradores necesitan comprender qué partes de la operación crean el valor y qué partes no lo hacen.

La educación<sup>6</sup> (del latín educere "guiar, conducir" o educare "formar, instruir") puede definirse como el proceso bidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra: está presente en

---

<sup>5</sup> Mejoramiento de procesos. Harrington James, Pág. 54

<sup>6</sup> Pedagogía. Fundamentos Teóricos. Barba Robert. Pág. 34

todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes. La educación es el resultado de un proceso que se materializa en la serie de habilidades, conocimientos, actitudes y valores adquiridos, produciendo cambios de carácter social, intelectual, emocional, en la persona que puede ser para toda su vida o por un periodo determinado, y pasa a formar parte del recuerdo en el último de los casos. Según la Constitución Política del país la educación es un derecho irrenunciable de las personas, es un deber inexcusable del Estado, la sociedad y la familia, debiendo ser un área prioritaria de la inversión pública. La ley orgánica de educación es la que fija los principios y fines generales que deben orientar la educación, estableciendo las regulaciones básicas para el gobierno, organización y demás funciones del sistema educativo, además de determinar las normas fundamentales que contribuyan a promover y coordinar el desarrollo integral de la educación. Al ser un deber primordial del Estado, este lo cumple a través del Ministerio de Educación, el cual es el responsable del funcionamiento del sistema educativo nacional, de la formulación y ejecución de la política educativa así como de la difusión del desarrollo científico y tecnológico. El Ministerio de Educación cuenta para su funcionamiento con las direcciones nacionales especializadas además de una organización integrada por unidades de asesoramiento, planificación y de ejecución, siendo las direcciones provinciales las responsables de la organización y aplicación del sistema educativo en la actividad docente y discente con relación a los niveles preprimario, básico y bachillerato en su respectiva jurisdicción. La Reforma Curricular<sup>7</sup> considera que la educación ecuatoriana debe cimentarse en la formación de valores y actitudes, en el desarrollo del pensamiento y la creatividad como instrumentos del conocimiento, y en la práctica como estrategia de capacitación operativa frente a la realidad. Su objetivo es lograr que el

---

7 Reforma Curricular para la Educación Básica, página 6

sistema educativo responda a las exigencias del desarrollo nacional y mundial, a la realidad económica, social y cultural del país así como también a elevar la calidad del mismo tanto en su integridad, continuidad y pertinencia cuanto por sus contenidos socialmente útiles, con la finalidad de formar un ciudadano crítico, solidario y profundamente comprometido con el cambio social, que reconozca, promueva y se sienta orgulloso de su identidad nacional, pluricultural y pluriétnica, que preserve su soberanía territorial y sus recursos naturales.

Siendo por tanto la educación un proceso fundamental para el desarrollo psico-social del ser humano, también debe ser considerada como una organización competitiva orientada a satisfacer integralmente el nivel de servicios que ofrece a la comunidad y sus alumnos.

Según Alarcón proceso es “ *el curso de sucesos que van ocurriendo a medida que unos inputs se transforman en outputs con valor para un cliente. Tiene un propietario y unas fronteras y se pueden medir los resultados totales o parciales, actividades naturales de los negocios, que aportan unos inputs al trabajo que se hace en las instituciones y producen unos outputs con valor para el cliente*”.<sup>1</sup>

La Gestión de Procesos permite examinar la dinámica de la Institución teniendo en cuenta que ésta se creó con el objeto de llevar a cabo un propósito, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades, procesos y macro procesos, tendientes al logro del propósito institucional. La CIE “Los Chillos” tiene que hacer frente a mercados competitivos en los que tiene que conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia de sus actividades. La gestión por procesos percibe a las Instituciones como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar esa satisfacción, determinando

---

8. MARTIN FERNANDEZ Evaristo, Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes, Mc Graw Hill, segunda edición, 2001.

qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos haciendo posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos, sus fortalezas y debilidades. La primera labor es localizar los procesos de la CIE "Los Chillos" que la definan y que tengan significado de cara a la reingeniería, ya que en ella existen una red de procesos que requieren ser gestionados y perfeccionados, algunos de ellos son vitales para la institución y requieren especial atención.

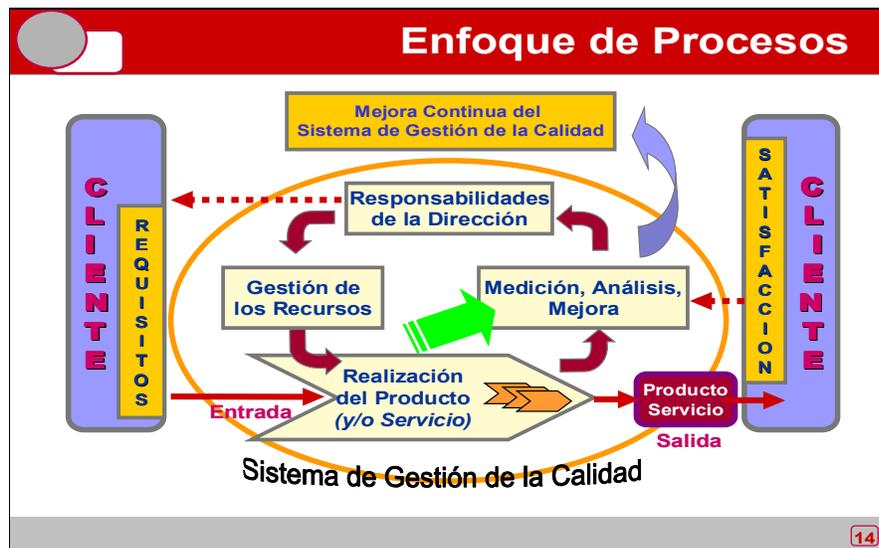


Gráfico No. 4

Fuente: [www.fomento.es/mfom/lang\\_castellano/default.htm/](http://www.fomento.es/mfom/lang_castellano/default.htm/)

Para mejorar estos procesos es necesario conocer el propósito del proceso, sus entradas, los trabajos y las decisiones que lo conforman, las salidas, los requerimientos de los clientes así como las personas que se ven afectadas por el proceso. Es a través del conocimiento de estos pasos que podremos iniciar el análisis de los procesos de la CIE "Los Chillos". Se deberán tomar en cuenta los objetivos, las condiciones, identificar cuál es la finalidad, es decir para qué y para quien se destina el proceso así como definir quienes son los clientes o usuarios de manera

que se establezca la misión y los indicadores de medición de estos procesos tanto desde el punto de vista de la eficiencia como de la eficacia.

Cuando se ha decidido redefinir un proceso es porque en él se han encontrado fallas, por lo que hay que definir en qué se va a trabajar y para quien, es necesario establecer claramente dónde empieza y dónde acaba todo el ámbito del proceso, fijando las entradas, las salidas, subprocesos que le dan soporte, clientes y sus requerimientos y prioridades, secuencia de las actividades y el valor añadido a cada actividad, así como la construcción de un buen sistema de control que garantice que el servicio que ofrece la CIE "Los Chillos" responda a las características deseadas, estos indicadores de control nos permitirán cuantificar los aspectos más relevantes del proceso proporcionando datos objetivos sobre la forma en que está funcionando dicho proceso, algunos de los aspectos a medir serán por ejemplo las expectativas de los alumnos y padres de familia, como del personal docente, su satisfacción respecto a los resultados, su percepción a la rapidez, a la amabilidad y profesionalidad de los docentes, así como también las expectativas de la institución. Estas fallas se evidenciarán si no se cumplen los requerimientos de los clientes internos y externos, si no se cumplen los controles de calidad, si no se igualan las mejores prácticas sectoriales o si existen pasos redundantes como son las repeticiones de contenidos por diferentes docentes. Los resultados del proceso se muestran en mejoras en productividad, costes, rentabilidad, satisfacción de los clientes, etc.

La ventaja de enfocar la CIE "Los Chillos" en procesos es que se rompen las barreras entre las áreas y se consigue la integración de las mismas, no se trabaja individualmente sino en equipo de esta manera se mejora la eficacia y la eficiencia, se persiguen metas y objetivos comunes, la comunicación se vuelve fluida, las decisiones fundamentales se toman en consenso buscando soluciones rápidas además de que los docentes se

comprometen con las metas institucionales, pues lo importante es generar un servicio que va a satisfacer al cliente, los problemas en lugar de buscar quien causó el problema se analiza qué causó el problema y se enfoca la institución hacia la satisfacción del cliente que es el alumno y padre de familia en lugar de enfocarse a los logros.

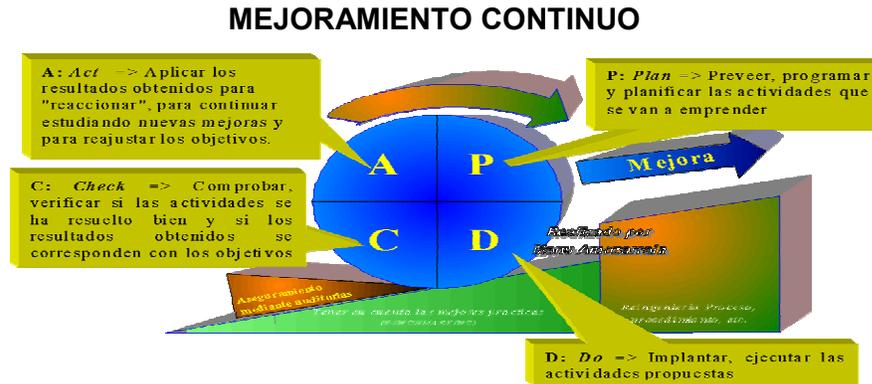
Todo proceso propende a mejorar la gestión de calidad y ésta implica 8 principios que han sido desarrollados con la intención de que la alta dirección pueda utilizarlos para liderar la organización hacia la mejora de su desempeño:

- ✓ El primer principio<sup>9</sup> es el enfoque en el cliente, así la CIE "Los Chillos" depende de sus alumnos y por lo tanto debería comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- ✓ El segundo principio es el de liderazgo en donde los líderes establecen la unidad de propósitos y la orientación de la institución, la CIE "Los Chillos" debe crear y mantener un ambiente interno en el cual los docentes puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos, debe tener la visión clara de a dónde quiere el equipo llegar.
- ✓ El tercer principio es el de la participación de los empleados pues es importante que la institución identifique las necesidades y expectativas de los docentes en aspectos como satisfacción del trabajo, desarrollo personal y reconocimiento. Este tipo de atención ayuda a asegurarse de que el compromiso y la motivación sea tan fuerte como es posible, la aplicación de este principio impulsa a comprender la importancia del papel de cada uno y su contribución

---

<sup>9</sup> ICONTEC, Manual para la Industria del servicio, pag. 63

- ✓ a la Unidad Educativa, así como identificar las limitaciones de cada docente para compartir con ellos conocimientos y experiencias y poder discutir abiertamente los problemas y los temas.
- ✓ El cuarto principio es el enfoque basado en procesos ya que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y recursos relacionados se gestionan como un proceso, la aplicación de este principio impulsa a utilizar métodos estructurados para lograr el resultado deseado, estableciendo responsabilidades claras y dando indicaciones para gestionar las actividades clave de manera que se comprenda y se pueda medir la capacidad de dichas actividades.
- ✓ El quinto principio es el enfoque de sistema para la gestión en donde se deberá identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un proceso, esto contribuye a la eficacia y eficiencia de la institución en el logro de sus objetivos
- ✓ El sexto principio es la mejora continua, con el modelo PHVA, Planificar-Hacer-Verificar-Actuar. Es decir Planificar la idea para una mejora, probar las ideas con un experimento, medir y evaluar los resultados y actuar sobre los resultados ya sea adoptando el éxito o aprendiendo del fracaso. La Planificación debe abarcar la totalidad del sistema de gestión de manera que la estructura tenga buenos fundamentos, revisando la misión, visión, valores centrales y código de ética, agregando una política de calidad y un objetivo por cada proceso que se involucre, debe constar la revisión de los procesos y la decisión de cómo documentarlos. La CIE "Los Chillos" debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, asegurándose de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos, realizando su medición y análisis e implementando las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.



**Gráfico No. 5**

Fuente: [http://web.jet.es/amozarrain/estructura\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/estructura_procesos.htm)

- ✓ El séptimo principio es el enfoque basado en hechos para la toma de decisión pues las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información,
- ✓ Y finalmente el octavo principio es el de las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor ya que la empresa y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

### 1.7.2 MARCO CONCEPTUAL

**Actividad:** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

**Año Lectivo:** Período de tiempo de aproximadamente 10 meses calendarios o 200 días laborables.

**Cadena de Valor:** La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización.

**Calidad:** La calidad es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, es la percepción que el cliente tiene del mismo. Es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con un producto o servicio determinado, que solo permanece hasta el punto de necesitar nuevas especificaciones.

**Calidad Total:** Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

**Cliente:** En un establecimiento educativo el cliente es el beneficiario del servicio educativo, como son los alumnos, padres de familia, organizaciones que contratan servicios educativos, empleadores, etc.

**Comportamiento Organizacional:** Es el micro-enfoque de las organizaciones por que se concentra en los individuos dentro de las organizaciones como las unidades adecuadas para el análisis, examina conceptos como la motivación, estilo de liderazgo y personalidad y se refiere a las diferencias cognitivas y emocionales entre la gente que forma parte de las organizaciones.

**Currículo:** Es la concreción específica de una teoría pedagógica para volverla efectiva y asegurar el aprendizaje y el desarrollo de un grupo particular de alumnos para la cultura, época y comunidad de la que hacen parte. Es la manera práctica de aplicar una teoría pedagógica al aula, a la enseñanza real, es el mediador entre la teoría y la realidad de la enseñanza. Es el plan de acción específico que desarrolla el profesor con sus alumnos en el aula.

**Diagrama Causa-Efecto:** Es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru

Ishikawa, 1943), ó diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa.

**Educación:** Es la ciencia y el arte de condicionar reflejamente la conducta humana con el objeto de construir en cada individuo una personalidad desarrollada integral, social y armónicamente, dentro de las limitaciones naturales, susceptible de constante mejoramiento y producción y adaptada al medio ambiental a la vez capacitada para hacerlo progresar.

**Eficiencia:** Es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con todos los recursos disponibles, es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo posible de recursos. se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible. Ser eficiente es lograr la óptima utilización de recursos.

**Eficacia:** Es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado. Efectividad es sinónimo de eficacia. La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos. Ser eficaz es conseguir el objetivo deseado.

**Estrategia:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

**Evaluación:** Es un proceso que procura determinar, de una manera sistemática y objetiva, la pertinencia , eficacia, eficiencia e impacto de actividades a la luz de los objetivos específicos. Constituye una herramienta administrativa de aprendizaje y un proceso organizativo orientado a la acción para mejorar tanto las actividades en marcha, como la planificación, programación y toma de decisiones futuras.

**Evaluación inicial o diagnóstica:** Tiene como objetivo indagar en un alumno el tipo de formación que posee para ingresar a un nivel educativo superior al cual en que se encontraba.

**Evaluación Formativa:** Es la que tiene como propósito el de verificar que el proceso de enseñanza aprendizaje tuvo lugar, antes de que se presente la evaluación sumativa. Tiene un aspecto connotativo de Proalimentación activa.

**Evaluación Sumativa:** Es la que se aplica al concluido un cierto período de tiempo o al terminar algún tipo de unidad temática. Tiene la característica de ser medible, dado que se le asigna a cada alumno que ostenta este tipo de evaluación un número en una determinada escala. Refleja el aprendizaje que se ha adquirido, sin embargo, este número asignado no deja de ser subjetivo, ya que no se demuestra si en realidad el conocimiento aprendido puede vincularse con el ámbito social.

**Evaluación Institucional:** El concepto de negociación está ligado a la pluralidad de intereses y la idea es que la evaluación contribuya a una progresiva y paulatina adaptación social, tendiente a estructurar el cambio hacia las condiciones ideales.

**Evaluación Educativa:** La evaluación de programas educativos, supone un conjunto de destrezas y habilidades orientadas a determinar si los servicios prestados son necesarios, si se utilizan, si son suficientes, si se dan en los términos planificados, si ayudan dentro de un costo razonable o si incluso, provocan efectos no deseados.

**Experimentalidad:** Es estimular y fomentar la investigación científica en los centros educativos a fin que esos resultados obtenidos puedan ser puntos de partida para nuevas teorías en el campo pedagógico.

**Gestión:** Es un concepto utilizado en las empresas, que pretenden transferir el conocimiento y experiencia existente en los empleados, de modo de ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

**Indicador:** Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

**Magisterio Nacional:** Organización formada por los profesionales de la educación y por aquellos que cumplan labores docentes o que desempeñan funciones técnico-administrativas especializadas en el sistema educativo.

**Mejoramiento de Procesos:** Es cambiar un proceso para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

**Metas administrativas:** Es todo aquello que los líderes de las organizaciones desean lograr y que permite el mejoramiento de éstas.

**Metas educacionales:** Es todo aquello que los ciudadanos o diseñadores de política desean que las instituciones de educación formal logren, expresadas en términos de las características de las personas que han sido bien educadas.

**Misión:** Viene dada por las razones y motivos por los que se crea la institución y que garantizan su continuidad, constituyendo la razón de ser de la Institución.

**Objetivos:** Son los fines a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales, los cuales deben ser verificables o cuantificables, es decir, al final del período debe ser posible determinar si se cumplió o no.

**Objetivos de aprendizaje:** Son las consecuencias educacionales esperadas de cursos o unidades particulares de estudio, pudiendo variar en especificidad desde los objetivos de las simples lecciones, es decir, objetivos de lección, hasta objetivos de un curso completo, es decir, objetivos de curso. Es todo aquello que se espera que las personas aprendan como consecuencia de ser estudiantes en instituciones educativas.

**Pedagogía:** Es la Teoría y Técnica de la Educación. Es la disciplina cuyo objeto de reflexión es el hecho educativo, es decir, un hecho humano con características específicas que tienen que ver con el desarrollo y la formación intelectual y la formación de la personalidad del ser humano.

**Período de Clases:** Es el tiempo de 45 minutos en los planteles diurnos y de 30 minutos en los nocturnos donde los estudiantes están a cargo de un profesor determinado impartiendo sus enseñanzas.

**Planificación Estratégica:** Es un sistema abierto que sirve para guiar a una institución a lo largo del tiempo en un entorno cambiante, supone una conducta proactiva de resolución de problemas para encontrar una posición competitiva favorable.

**Políticas:** Forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

**Proceso:** Es el conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. Según Alarcón proceso "es el curso de sucesos que van ocurriendo a medida que unos inputs se transforman en outputs con valor para un cliente. Tiene un propietario y unas fronteras y se pueden medir los resultados totales o parciales, son actividades naturales de los negocios, que aportan unos inputs para el trabajo que se hace en las instituciones y producen unos outputs con valor para el cliente."

**Proceso Educativo:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que tiene como objetivo la formación en los estudiantes de las competencias básicas, ciudadanas y/o laborales que les permitan un desarrollo personal, cultural, social y productivo acorde con sus proyectos de vida y la dinámica y proyección socio-económica de su entorno.

**Procedimiento:** Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

**Programación Neurolingüística PNL:** Es un método para utilizar la máxima potencialidad de la persona a través del aprendizaje, es un filtro que ofrece una manera de pensar sobre nosotros mismos y el mundo, con el objetivo de obtener el máximo éxito personal y profesional ante él.

**Proyecto:** Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

**Proyecto Educativo Institucional PEI:** Es un documento que contiene la propuesta de educación que hace un establecimiento educativo, en la que plasma sus principales objetivos, el enfoque pedagógico, metodológico y curricular, los elementos que lo caracterizan y diferencian de otros, define las competencias a desarrollar a través de la formación ofrecida, lo que espera alcanzar y las estrategias para hacerlo.

**Rector:** Es la primera autoridad y representante oficial del establecimiento educativo. En las Instituciones Educativas del Estado el Rector es de libre nombramiento y remoción por parte del Ministerio de Educación de conformidad a las disposiciones de la Ley de escalafón y sueldos del Magisterio Nacional.

**Sistema:** Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

**Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

**Supervisión Educativa:** Es una función especializada, encargada de velar por el cumplimiento de los fines y de las normas de educación y promover el mejoramiento de la enseñanza y del desarrollo de las comunidades, mediante una acción sistemática y permanente.

**Tutor-Docente:** El profesor tutor es un investigador con una visión hacia adentro de su personalidad para irradiar a sus alumnos estilo y formas positivas de vida.

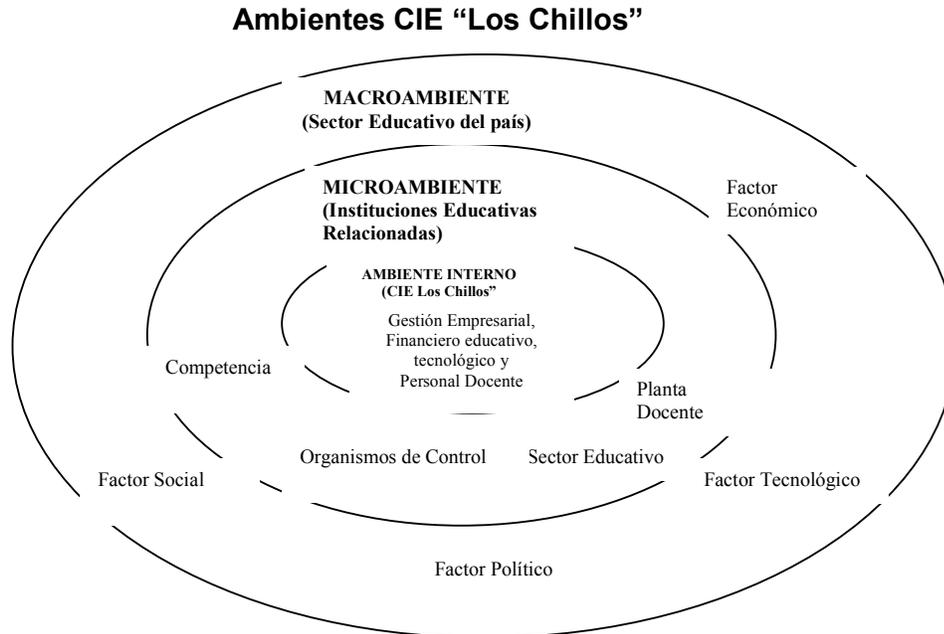
**Valores:** Son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y su relación con empleados, alumnos y familiares, accionistas y proveedores, son las creencias que la Institución adopta firmemente y que, junto con las normas o códigos internos, sirven de referencia a los miembros de la misma para el desarrollo de su actuación.

**Visión:** Define lo que la organización quiere ser, los grandes objetivos a perseguir, cómo espera conseguirlos y el campo de actividad. Permite contestar a la creativa pregunta: ¿por qué hacemos lo que hacemos en la empresa?.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA “CIE LOS CHILLOS”**

En el presente capítulo se aprecia el diagnóstico situacional de la Unidad Educativa CIE “Los Chillos”, se analiza el macro ambiente del país vinculado al sistema educativo para identificar las oportunidades que pueden afectar al desarrollo del Plantel así como también las amenazas que pueden estar obstaculizando los esfuerzos por lograr competitividad y efectividad, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En el micro ambiente se analiza el sector de los Planteles Educativos Particulares y Experimentales lo cual permitirá comprender las características estructurales, evolución y estrategias que los ayudan a tener éxito dentro del sector educativo pero también a definir los potenciales y efectivos competidores. Y finalmente el ambiente interno que nos permitirá entender la organización y manejo de la institución, analizando la capacidad de gestión empresarial, educativa, financiera, tecnológica y de recurso humano que dispone la Unidad.



**Gráfico No. 6:** Fuente: Dirección Estratégica.

Elaborado por : Catalina González

## 2.1 ANALISIS EXTERNO

Independientemente del sector en el que opere la Institución, ésta debe tomar en cuenta los elementos y fuerzas del exterior que la pueden afectar. El ambiente externo desempeña un importante papel en el crecimiento y productividad de las empresas, pues su reacción ante los cambios determinará en gran medida el éxito que ésta alcanzará en el sector que se desenvuelve y compite.

### 2.1.1. MACROAMBIENTE

El macro ambiente es el nivel del ambiente externo de la organización cuyos componentes son de largo alcance y tiene consecuencias a largo plazo para los directivos, las empresas y sus estrategias.

En el Ecuador la participación del Estado en la economía es baja, según datos del INEC éste representa alrededor del 10% del Producto Interno Bruto, la acumulación de la riqueza en manos de los grupos monopólicos tiene como contrapartida la agudización de la pobreza y de la crisis social para la mayoría de los ecuatorianos. La inequidad es creciente, el 20% de los pobres enfrenta serios problemas de desocupación principalmente en el área urbana.

La educación no es solo un derecho humano y una responsabilidad social sino una condición básica para cualquier proceso de desarrollo, ésta debe contribuir al crecimiento del ser humano, así, una de las características que debería tener la educación ecuatoriana es recoger, mantener y respetar la diversidad cultural, sin embargo las políticas educativas impuestas desde los diversos gobiernos no han tomado en cuenta esta realidad y han impuesto un sistema escolar uniforme, rígido, desconociendo las particularidades de cada grupo humano que tiene. A los niños y jóvenes no se les plantea alternativas, el Estado escoge por ellos y lo hace con patrones culturales imperantes que procura comportamientos competitivos, individualistas y de élite, y olvida prácticas como la solidaridad, lo colectivo, el respeto a la diversidad.

En el sector educativo igual que en otros sectores existen varios factores que tienen impacto en los planteles y en sus relaciones con otras instituciones y la sociedad en la que operan, entre estos factores tenemos: Factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

#### **a) FACTOR ECONOMICO**

Se cree que las condiciones económicas sólo interesan a las empresas cuya misión socialmente aprobada es la producción y distribución de bienes que la sociedad necesita, pero lo cierto es que también son de importancia para otro tipo de empresas organizadas como es el caso de

la educación que recibe las aportaciones o pensiones de sus estudiantes y las transforma en servicios educativos.

El componente económico señala la distribución y el uso que se hace de los recursos en el conjunto de la sociedad. Como factores dentro del componente económico se consideran el crecimiento del producto interno bruto PIB, PIB per cápita, la tasa de inflación y las tasas de interés, que afectan también en el sector educativo.

En el año 2000 el país sufrió la crisis más grave de los últimos años, lo cual también afectó al sector educativo, pues su inversión bruscamente se redujo al 1,8% del PIB, es decir de 629 millones de dólares que se había asignado en 1998 se redujo a 292 millones. Sin embargo una modificación positiva se dio a partir del 2001 cuando el gasto en educación se elevó al 2,3%, no obstante desde el 2003 hasta el 2005 la inversión ha permanecido estática en un 2,9% del PIB. De todos modos la meta de inversión a alcanzar para propiciar un escenario positivo para el cambio es de por lo menos el 6% del PIB como lo han hecho varios países de América Latina que para sustentar sus propuestas de desarrollo han priorizado la inversión en la gente.

En nuestro país el año 2006 es considerado un año de desaceleración en la economía ecuatoriana pues la mayoría de las actividades crecieron a tasas menores que las del año 2005, además se presentaron acontecimientos que afectarán la economía en los próximos años como son la caducidad del contrato con la empresa petrolera OXY, la reforma a la Ley de Hidrocarburos, la suspensión de las negociaciones del TLC con Estados Unidos, y las elecciones de final de año. Todos estos acontecimientos implicaron un cambio de tendencia de varios indicadores que habían presentado una posición favorable, en tanto que el 2007 ha sido un año complejo para la economía pues se evidencia un ambiente de incertidumbre que afecta el desenvolvimiento económico del país.

### PIB PER CAPITA 2002-2007

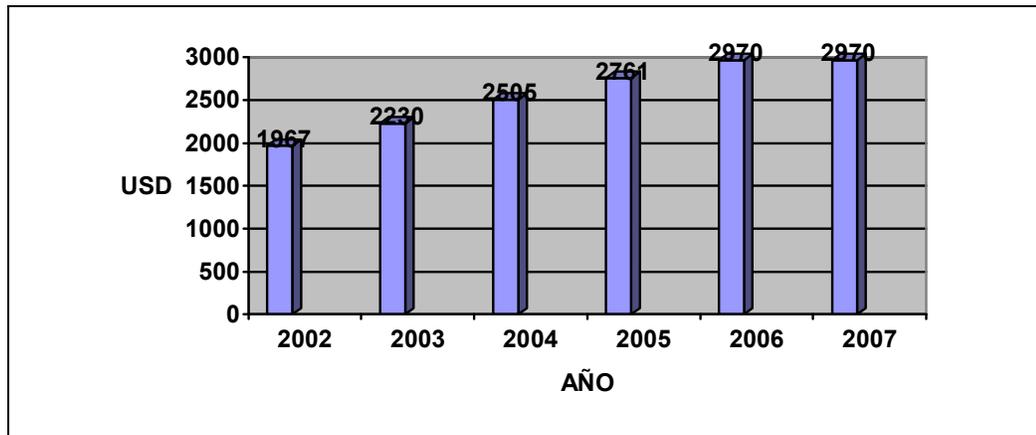


Gráfico No. 7

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Catalina González

En el Ecuador hay un bajo ingreso per capita, pobreza extendida y baja formación de capital. El desarrollo exige una moderna infraestructura (tanto física como institucional) y un movimiento lejos de sectores de valor agregado bajo, como la agricultura y la extracción de recursos naturales. En comparación a Ecuador, los países desarrollados usualmente tienen sistemas económicos basados en un crecimiento económico continuo y autónomo en el sector terciario y cuaternario, además de contar con altos estándares de vida. En educación según datos del Banco Central existe una inequitativa distribución per cápita alumno por provincia, existiendo provincias de una misma región que reciben tres veces más recursos por alumnos que otras.

Como se aprecia en el gráfico el PIB Per Cápita ha ido aumentando desde el año 2002 hasta llegar al 2006-2007 a 2970 USD, sin embargo este un aumento no se dio en los valores esperados pues no refleja la realidad del país a pesar de que se dio una recuperación después de la crisis que sufrió el país en años anteriores luego de la dolarización. Esto representa una **Oportunidad Media** para la CIE "Los Chillos".

### TASAS DE INFLACION 2002-2007

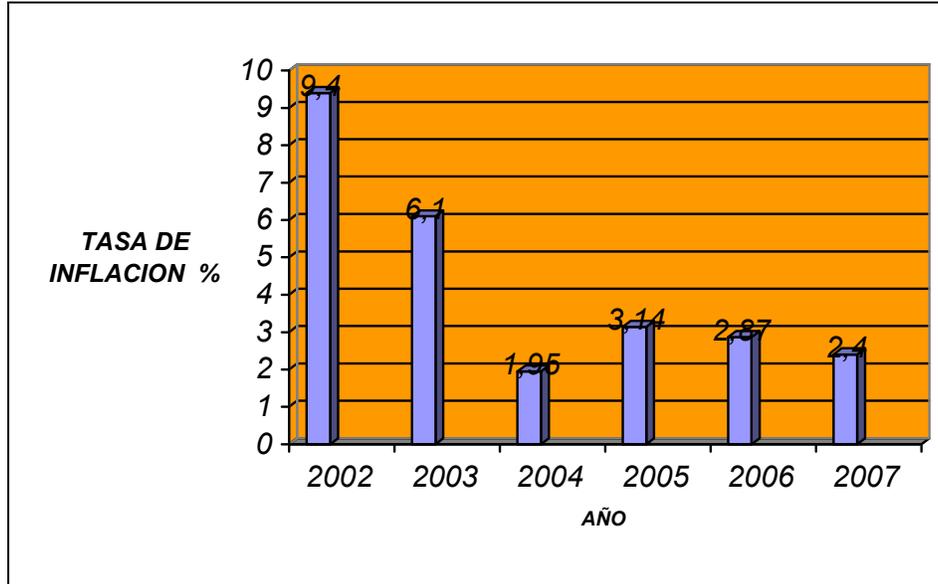


Gráfico No. 8

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Catalina González

En lo que respecta a la inflación del país según datos del Banco Central, el año 2005 se presentó un cambio en la tendencia de la inflación, la misma que venía reduciéndose. Varios factores afectaron a este importante indicador de la economía. Por un lado la entrega de los fondos de reserva incentivó el consumo y presionó los precios, el aumento del gasto público y las expectativas de una política fiscal expansiva luego de la creación de la cuenta CEREPS hizo que la inflación se dispare, durante el año 2006 la inflación se mantuvo estable en niveles menores al 3% lo que implica una desaceleración en los precios con respecto al año anterior. Las más altas tasas de inflación se registraron en la educación con el 6.64%, así como algunos alimentos a nivel internacional como el azúcar que registró el 23.68%. A su vez, se estima que la dolarización si ha generado estabilidad ecuatoriana por lo que la inflación proyectada no será muy alta en este año, por lo que se espera que la gente pueda tener un mayor poder adquisitivo. La tasa de inflación para este año se espera que cierre entre 2,4 y el 2,7%, esto representa una **Amenaza Media** para la CIE "Los Chillos" pues implica que aumentarán los costos para

alimentación y vivienda, por tanto disminuye el valor que se asigna en los hogares para la educación.

#### TASA ACTIVA DE INTERES 2002-2007

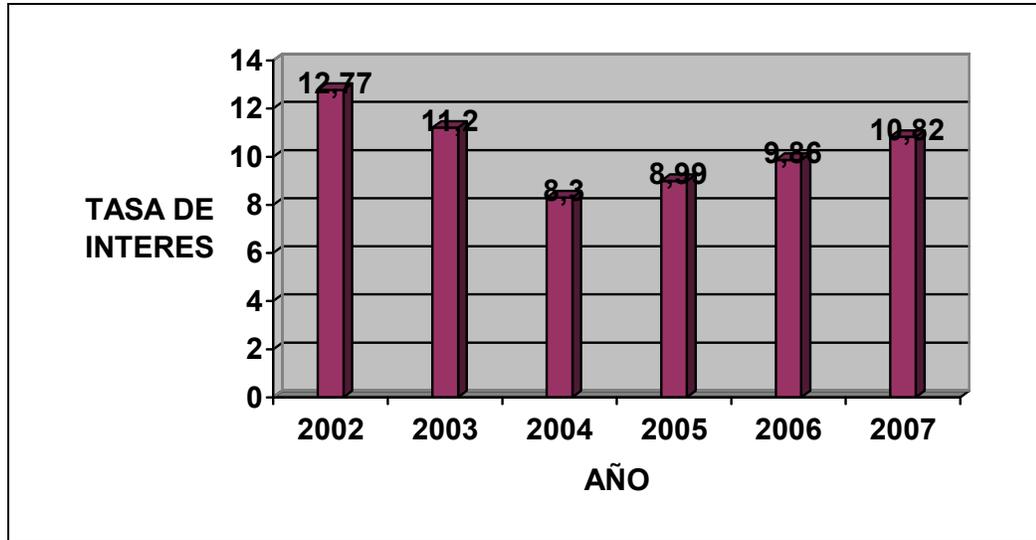


Gráfico No.9

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Catalina González

Las tasas de interés referenciales del Banco Central se han reducido considerablemente a partir de la dolarización pero el costo de contratar crédito continúa siendo alto. La tasa activa referencial en el 2004 fue de 8,3% en tanto que para el 2005 se ubicó en 8,99%, mientras que la pasiva en el 2004 fue de 3,97% y en el 2005 se situó en 4,30%. Sin embargo durante el 2005 la tasa máxima convencional se mantuvo congelada durante casi ocho meses, de mayo a diciembre, debido a la falta de nombramiento del directorio del Banco Central del Ecuador que fue posesionado hacia finales del mes de noviembre. Para el 2007 las tasas llegaron al 10,82%, mientras la intención del gobierno era llegar a niveles de la tasa de interés internacional, sin embargo no se logró llegar a esos niveles. Las tasas de interés representa una **Amenaza Media** para la CIE "Los Chillos" pues los valores que corresponden a pensiones son pagados mensualmente y en algunos casos los padres de familia tienen que pedir crédito para cancelar sus obligaciones.

<b>TASAS DE INTERES VIGENTES 2007</b>	
<b>Tasas de Interés Efectivas Vigentes: Noviembre 2007</b>	<b>%</b>
Básica del Banco Central	5.79
Pasiva Referencial	5.79
Activa Referencial	10.55
Legal	10.55
Máxima Convencional	12.26

**Cuadro No. 2**

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado por: Catalina González

### **COMPORTAMIENTO DE LAS PRINCIPALES VARIABLES MACROECONÓMICAS 2002-2007**

<b>VARIABLE</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>PROMEDIO</b>
PIB PER CAPITA (USD)	1.967	2.230	2.505	2.761	2.970	2.970	2.567,17
INFLACION (%)	9.4	6.1	1.95	3.14	2.87	2.4	4.31
TASA INTERES (%)	12,77	11,20	8,30	8,99	9,86	10,82	10,32

**Cuadro No. 3**

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Catalina González

#### **b) FACTOR POLITICO**

El factor político representa la forma en que las organizaciones tratan de influir en el gobierno y cómo las entidades gubernamentales influyen en ellas. Este factor se encuentra en constante cambio, influye en la naturaleza de la competencia, debido a lo cual las empresas deben analizar las políticas y filosofías de las nuevas administraciones.

Además de las perspectivas políticas las empresas se ven afectadas por la naturaleza propia de cada sector en la que compiten, tal es el caso de la Educación que está regulada por el Ministerio de Educación y las políticas del Ministro de turno, influyen también en este sector los docentes agrupados en la UNE que en su gran mayoría pertenecen al MPD, creada en 1950 en el Gobierno de Galo Plaza y agrupa alrededor

de 95.000 docentes fiscales. Según los registros desde 1993 hasta el 2004 se registraron 651 días de paro, lo que en la práctica significa tres años escolares de paralización en las escuelas y colegios fiscales. En el 2000 fueron siete semanas, en el 2003 sumaron 43 días de paralización además de la detención de la cúpula emepedista. Esto representa una **Amenaza Media** pues la concentración del poder en la UNE afecta al correcto desarrollo del trabajo docente.

Ahora el gobierno busca despartidizar a uno de los sindicatos más poderosos, para ello se emitieron cuatro decretos ejecutivos: se crearán 12.000 partidas, mayor presupuesto para la educación, la reivindicación salarial de los maestros, y la reducción a cuatro años el rectorado de los planteles fiscales. Esto representa una **Oportunidad Media** para la CIE "Los Chillos" pues la despartidización de la UNE dejará a uno de los sindicatos más poderosos sin bases para continuar con su lucha afectando a la educación ecuatoriana, por su parte el aumento de la asignación del presupuesto para la educación representa una **Oportunidad Baja** en tanto que el aumento de partidas representa una **Amenaza Media** para la CIE "Los Chillos" ya que muchos docentes que al momento están en el sector privado pasarán al sector público que gracias a los sindicatos de la UNE reciben mayores beneficios que los que ofrece la educación particular.

### **c) FACTOR SOCIAL**

El factor social describe las características de la sociedad en la que opera la institución. Las tasas de alfabetización, los niveles de educación, las costumbres, las creencias, valores, estilos de vida, la distribución de edades, la distribución geográfica y la movilidad de la población son algunos de los indicadores sociales que forman parte del factor social.

Hay dos áreas que son principalmente objeto de especial atención por parte de los directivos: la calidad de la educación y el envejecimiento de los consumidores de la generación que procede del boom de la natalidad de la primera postguerra centrada en las implicaciones para la demanda de bienes y servicios.

En el país los efectos sociales de la aplicación de las políticas de estado se han agudizado cada vez más para la mayoría de los ecuatorianos, la concentración de los ingresos y la riqueza es cada vez mayor, los salarios han perdido su poder adquisitivo, la situación de empleo es aún más crítica debido especialmente al lento crecimiento de la oferta de empleos, agravada por la recesión y el proceso de reducción del Estado.

#### **TASAS DE DESEMPLEO AÑO 2006**

<b>EDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
10 a 17 años	21.45%	15.45	17.45
18 a 29 años	16.60%	10.33%	17.56%
30 a 39 años	7.13%	3.79%	11.26%
40 a 49 años	5.41%	3.80%	7.37%
50 en adelante	9.49%	7.13%	5.86%

**Cuadro No. 4**

Fuente: INEC

Elaborado por: Catalina González

### TASAS DE SUBEMPLEO AÑO 2006

NACIONAL URBANO		HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	72,10%	74,00%	68,90%
18 a 29 años	51,00%	53,60%	47,40%
30 a 39 años	53,30%	53,10%	53,50%
40 a 49 años	55,10%	53,50%	57,10%
50 a 64 años	61,10%	59,20%	64,30%
65 años y más	73,60%	71,10%	79,10%

Cuadro No. 5

Fuente: INEC

Elaborado por: Catalina González

Según las estadísticas del INEC en el año 2005 el desempleo se ubicó en 11,5% y el subempleo en 45,53%, para diciembre se experimentó una reducción de la desocupación llegando a 9,3% mientras que la subocupación alcanzó un 49,23%. Durante el 2005 la economía formal no fue capaz de generar suficientes plazas de trabajo como para reducir los niveles de informalidad y subempleo. En el 2006 el desempleo urbano fue menor que en el año 2005 lo que implica que continúa la tendencia a la baja de esta variable, por otro lado el subempleo presentó una evolución decreciente a partir de abril sin embargo su valor promedio fue mayor al registrado en el 2005.

A pesar de la reducción del desempleo, el alto subempleo preocupa, ya que implica que en promedio, menos de la mitad del PEA (42,31%) tuvo una ocupación adecuada, en el 2006 en el área urbana. En lo que va de este año 2007 la tasa de desempleo está en 9,80%, en tanto que la tasa de subempleo se encuentra en 39,37%, lo cual muestra una baja en las tasas. Esta disminución en las tasas de desempleo representa una **Oportunidad Media** para la CIE "Los Chillos" pues implica que se han generado mayores plazas de trabajo lo cual permite mejorar los ingresos familiares y permite que los padres puedan poner a sus hijos en colegios pensionados.

El país está atravesando las consecuencias de la crisis sufrida en el año 2000 con la dolarización, lo cual ocasionó un incremento en el costo de la vida, obligando a muchas familias a vivir en extrema pobreza y haciendo que gran parte de ellos ahora tengan la posibilidad de apenas comer una sola vez al día. Según datos del INEC el ingreso familiar se ha reducido significativamente, siendo el promedio mensual por persona de USD.70, cuando el costo mensual mínimo para que una familia pueda sobrevivir está calculado en USD.404. La pérdida de poder adquisitivo de los salarios representa una disminución en los ingresos de los padres de familia que tienen salarios cada vez más bajos y por tanto su posibilidad de adquisición también disminuye. Esta pérdida del poder adquisitivo también afecta a los docentes que reciben salarios bajos obligándolos a tener varios puestos de trabajo representando una **Amenaza Media** para la CIE "Los Chillos" pues la falta de tiempo de los docentes para la planificación de su trabajo escolar afecta a la calidad de la educación que imparten a los alumnos.

Otro problema que se ha presentado estos últimos años debido a la inestabilidad económica que ha sufrido nuestro país es la migración, en donde los jefes de familia, en general el hombre viaja para buscar mejores oportunidades de vida, esto ha significado la desintegración de la familia que en mucho de los casos aunque recibe del exterior el envío de dinero, tanto fuera como dentro del país se forman nuevas parejas en perjuicio de la niñez y adolescencia que sufre el abandono por parte de sus progenitores y por tanto la falta de control de sus padres. La migración de los jefes de familia si bien es cierto representa un problema social es una **Oportunidad Media** ya que los progenitores que están fuera del país envían divisas que sirven para mejorar el nivel económico de las familias que se quedaron.

Los problemas económicos de los hogares de menores ingresos, obligan a la mayoría de los casos a una precoz incorporación al mundo laboral de los jóvenes lo cual perjudica de manera directa en la continuidad educativa y por ende su posibilidad de conseguir trabajo en los que pueda mejorar su situación económica y social.

#### **d) FACTOR TECNOLÓGICO**

El factor tecnológico incluye las nuevas maneras de abordar la producción de bienes y servicios, nuevos procedimientos y nuevos equipos. Muchos directivos siguen de cerca la tendencia a utilizar la robótica para mejorar la productividad. Este factor está también estrechamente relacionado con los conceptos y técnicas de la administración de la calidad total y del mejoramiento continuo de la calidad.

El sistema educativo se encuentra inmerso en un proceso de cambios, enmarcados en el conjunto de transformaciones sociales propiciadas por la innovación tecnológica y sobre todo por el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación, por los cambios sociales y por la nueva concepción de las relaciones tecnología-sociedad que determinan las relaciones tecnología-educación. Esta adaptación supone cambios en los modelos educativos, cambios en los usuarios de la formación y cambios en los escenarios donde ocurre el aprendizaje. Es indudable que la aparición de medios de masas han afectado a la forma en que los ciudadanos aprendemos, sin embargo el desarrollo de estos medios no ha afectado profundamente a la institución educativa. Los ambientes instruccionales han comenzado a transformarse en la actualidad para adaptarse a la sociedad de la información, sin embargo el aula, los procesos de enseñanza-aprendizaje que se desarrollan en las

instituciones educativas tradicionales parecen presentar cierta rigidez para una educación futura y requieren para ello adaptaciones.

La educación en la actualidad cuenta con una gran diversidad de medios e instrumentos codificadores y presentadores de la realidad, frente a los tradicionales libros de texto y pizarra, hoy se cuentan con medios más diversos, flexibles y sofisticados, que van desde los análogos hasta los digitales, desde los icónico-visuales hasta los electrónicos o desde los individuales hasta los paquetes multimedias. Esto representa una **Oportunidad Media** ya que la Institución está autorizada como Unidad Educativa Computarizada, y al tener mayor diversidad puede ofertar mayores instrumentos tecnológicos.

Esta diversidad de medios no sólo introduce formas más versátiles para su utilización, sino que repercuten en la creación de nuevos entornos, tipos y facilidades para el aprendizaje. Aspectos que van desde la modificación de la interacción comunicativa unidireccional entre profesor-alumno, hasta la reforma físico-espacial-temporal de los escenarios del aprendizaje, sin olvidar las posibilidades que pueden ofrecer para el autoaprendizaje y el aprendizaje cooperativo, entre estudiantes de diferentes contextos y culturas.

Sin embargo estas innovaciones tecnológicas presenta problemas como son su disponibilidad ya que ésta es limitada y ello hace que el acceso a los recursos de aprendizaje también lo sea, tanto en el hogar como en los puestos de trabajo. Los docentes deben ser capaces de guiar a sus alumnos en el uso de la información y conocimiento así como proporcionar acceso a los alumnos para usar sus propios recursos, potenciando a los alumnos para que se vuelvan activos en el proceso de aprendizaje autodirigido, monitorizando su progreso y ofreciendo oportunidades reales para la difusión del trabajo del estudiante, todo esto trae como resultado complicaciones en su preparación profesional y se

les va a requerir en su proceso de formación inicial o en ejercicio a ser usuarios sofisticados de recursos de información, por tanto deben prepararse para un nuevo rol de profesor como guía y facilitador de recursos que eduquen alumnos activos que participen en su propio proceso de aprendizaje. Los altos costos de los medios informáticos son una **Amenaza Media** pues por un lado no todos los hogares están en condiciones de adquirirlos y por otro lado la Institución requiere de recursos financieros para su adquisición, instalación y actualización.

#### **e) SECTOR EDUCATIVO**

La inversión en educación es una de las bases para el desarrollo de una nación. En el país este es uno de los aspectos sobre los que más se ha discutido y un referente de las propuestas de los candidatos a asambleístas, pues en un país como Ecuador en donde el nivel de pobreza es superior al 37%, según datos obtenidos del INEC, la necesidad de invertir en educación pública es esencial para mejorar las oportunidades tanto de la población, como de desarrollo para el país. Dentro de la Constitución vigente se establece que no se puede asignar menos del 30% de los ingresos corrientes del Gobierno Central a educación, sin embargo esta inversión ha sufrido considerables variaciones, se espera que para el año 2008 represente el 14.83%. Este incremento de la inversión en educación genera un escenario favorable para el desarrollo del país, sin embargo es necesario realizar profundas reformas en el sector que van más allá del dinero destinado al sector. Por más que se incremente el presupuesto, si la mayor parte de éste es gasto es para sueldos, salarios, compra de bienes y servicios, los incrementos no garantizan de manera completa mejores resultados, como la necesidad de despolitizar al sector. La falta de presupuesto constituye un factor importante que incide en la calidad de la educación, pues la Constitución dispone que el 30% se dedique a la educación sin embargo estos fondos han ido decreciendo, siendo uno de los factores que ha

precipitado la crisis de la educación, ya que la tendencia mundial es a elevar la inversión, el Ecuador la reduce representando uno de los niveles más bajos de América Latina.

Pero el problema no es sólo que hay menos recursos sino que los pocos que se los tiene se los gasta mal y esto se debe a que el Ministerio de Educación no ejerce rectoría de sus recursos económicos pues es el Ministerio de Economía quien analiza e integra la pro forma sectorial lo cual impide asignar recursos en base a criterios de gestión educativa, orientando dicha pro forma en concordancia con las políticas macroeconómicas y de estabilidad fiscal, por tanto el presupuesto en educación no es expresión de las políticas y necesidades educativas.

La educación ecuatoriana atraviesa una serie crisis que se manifiesta en la falta de infraestructura, falta de maestros mejor capacitados, pero la calidad sigue siendo el principal problema, la cual no puede estar al margen de lo que sucede con el país, pues en una sociedad en crisis económica, política, social, la educación es solamente un reflejo de ella.

Por tanto tiene mucho que ver con las condiciones de vida, de trabajo, de seguridad, con los niveles de pobreza que afecta a la mayoría de los hogares ecuatorianos. La crisis educativa también se demuestra en el alto índice de deserción, al igual que los índices de repitencia que son alarmantes, así en el nivel primario los alumnos requieren de un promedio de 7.7 años para concluir la escuela, según datos del Ministerio de Educación, lo que significa un desperdicio de recursos para el Estado, es grave también la limitada capacidad de permanencia en el sistema escolar, pues de cada 100 alumnos que se matriculan, sólo 56 llegan al colegio y de éstos únicamente 14 terminan el mismo.

Los gobiernos han venido planteando nuevas reformas, se han ensayado 18 propuestas de reformas curriculares. La actual reforma curricular

consensuada tiene algunos objetivos importantes como son: la universalización de la educación preescolar, escolaridad mínima de diez años, formación de estudiantes capaces de comprender y transformar, incremento de partidas docentes, así este gobierno acaba de aprobar 12.000 nuevas partidas para docentes, preparación del docente, flexibilidad del contenido y la metodología.

### **2.1.2 MICRO AMBIENTE**

El micro ambiente es el nivel externo de la organización que consta de componentes que de ordinario tienen consecuencias más o menos concretas e inmediatas para la dirección de la empresa. Sus componentes principales son los clientes, competencia, planta docente y los organismos de control. Para obtener esta información se ha recurrido a fuentes como son el Ministerio de Educación, la Asociación Nacional de Planteles Experimentales ANPEE, Internet, además de encuestas y entrevistas a docentes y directivos.

#### **a) CLIENTES**

Los clientes reflejan las características y las conductas de los que adquieren los bienes y servicios de la organización. La descripción detallada de los compradores de los productos de la empresa es una práctica comercial común. El perfil del cliente ayuda a los directivos a generar ideas sobre la manera de aumentar su satisfacción. En educación los clientes son:

- \* Los alumnos que reciben directamente los servicios educativos y que están legalmente matriculados en los planteles educativos, y ,
- \* Los padres de familia que reciben los servicios de una manera indirecta, son los representantes legales de los estudiantes matriculados y

de una u otra manera de ellos dependerá la permanencia de los alumnos en los planteles elegidos.

En la provincia de Pichincha, de acuerdo a los datos estadísticos del Ministerio de Educación se encuentran matriculados en todos los planteles alrededor de 500.000 alumnos, como se puede apreciar en el cuadro No. 6.

#### ALUMNOS MATRICULADOS EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA

ALUMNOS	MATRICULADOS	PROVINCIA		PICHINCHA
		AÑO	LECTIVO	
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	
Fiscales	145.826	142.737	288.563	
Municipales	5.423	2.896	8.319	
Particulares Religiosos	30.700	41.171	71.871	
Particulares Laicos	64.867	52.492	117.359	

Cuadro No. 6

Fuente: Ministerio de Educación

Elaborado por: Catalina González

De acuerdo a los datos emitidos por el Ministerio de Educación el 61,07% de alumnos se encuentran matriculados en Planteles fiscales y municipales, es decir 296.882 alumnos, mientras que en los colegios particulares tanto religiosos como laicos se registran el 38,93% de los alumnos matriculados, esto quiere decir que el alto costo de la vida no permite a los padres de familia optar por la educación particular la cual tiene costos más altos que los que oferta el Estado.

## ALUMNOS MATRICULADOS EN EL VALLE DE LOS CHILLOS

AÑO 2006

	San Rafael	Sangolquí	Conocoto	TOTALES
Fiscales	1.094	11.316	5.098	17.508
Municipales	0	0	0	0
Particular Religioso	2.242	1.051	2.660	5.955
Particular Laico	766	3.648	4.857	9.271

Cuadro No. 7

Fuente: Ministerio de Educación

Elaborado por: Catalina González

De acuerdo a datos del Ministerio de Educación, la mayor concentración de alumnos la encontramos en Sangolquí, que es el poblado más numeroso y más grande del Valle de los Chillos, le corresponde el 48,94% de alumnos matriculados, seguido de Conocoto y los alrededores que abarcan una población estudiantil del 38,53% y finalmente San Rafael que tiene matriculados una población de apenas el 12,54%. La mayoría de alumnos están matriculados en colegios fiscales correspondiendo un total del 53,49%, es decir 17.508 alumnos en las tres poblaciones, seguidos por los colegios laicos que han matriculado un total de 9.271 alumnos, es decir el 28,32% de alumnos en edad escolar han optado por la educación laica. Estos porcentajes nos indican que la mayor población estudiantil del valle de los chillos ha optado por las ofertas de las instituciones del estado, en donde la educación religiosa tiene un porcentaje muy limitado de matrículas, registra el 18.19% del total de matrículas registradas en el valle de los chillos, esto se debe a los costos que los padres de familia deben entregar como contribución a los colegios del estado, que comparados a las pensiones que se pagan tanto en colegios religiosos

como laicos representa un valor mucho más moderado. Estos altos porcentajes de matrículas que se evidencian en los colegios fiscales representan una **Amenaza Alta** pues implican una disminución de los potenciales clientes para la CIE "Los Chillos". Por otro lado los altos costos de las pensiones de colegios particulares representan una **Oportunidad Media**, pues de esta manera la Institución puede incrementar sus ingresos con los valores que recibe por concepto de pensiones.

## b) COMPETENCIA

La competencia engloba al total de los rivales que una organización debe superar para lograr sus objetivos. Un entendimiento adecuado de los que compiten con la empresa en el mercado es un factor clave para el desarrollo de una estrategia eficaz, por lo que el análisis de la misma representa un desafío vital para la dirección. La idea inherente al análisis de la competencia es que la dirección pondere los puntos fuertes y débiles, así como las capacidades de sus competidores actuales o potenciales para poder de este modo predecir cuáles serán sus respuestas a las iniciativas estratégicas que adopte la organización.

### PLANTELES EDUCATIVOS DEL PAIS

<b>PARTICULARES</b>	<b>1996-1997</b>	<b>2005-2006</b>
Planteles	5.649	9.351
Profesores	45.409	72.762
Alumnos	668.974	908.063
<b>FISCALES</b>	<b>1996-1997</b>	<b>2005-2006</b>
Planteles	17.827	20.566
Profesores	104.062	117.345
Alumnos	2.151.036	2.300.771

Cuadro No. 8

Fuente: Ministerio de Educación MEC

Elaborado por: Catalina González

Como podemos apreciar del cuadro, datos obtenidos del Ministerio de Educación, actualmente menos del 70% de las matrículas está atendida por la educación pública y el 32% por la educación particular. Hay alrededor de 3.800.000 niños y jóvenes en edad escolar, de los cuales solamente 2.800.000 se encuentran matriculados en establecimientos pre-primarios, educación básica y bachillerato en un total de 16.682 planteles, en los que laboran 146.872 docentes.

En la educación particular, las cifras de planteles, profesores y estudiantes ha ido también en aumento, existiendo 31.155 planteles particulares hasta el año 2006. Esto ha llevado a una confrontación entre la educación gratuita y la educación pagada, entre las causas encontramos los paros de maestros, la reducción del presupuesto al 12%, la falta de rendición de cuentas sociales, la creación de partidas docentes, la inestabilidad de ministros, la politización del gremio, y el bajo nivel de preparación de los profesores.

En Pichincha en el año 1997 se registraron 1213 instituciones educativas, en tanto que para el año 2006 se registraron en el Ministerio de Educación 2454 planteles educativos, en este lapso las instituciones del estado subieron de 1679 a 1789, es decir un aumento de 110 planteles fiscales mientras las particulares aumentaron 1241. Las zonas de mayor crecimiento para los centros particulares en la Quito son el norte de la ciudad y los valles, mientras los fiscales se concentran en el centro, el último plantel fiscal fue creado en el año 1994. La creación de nuevos planteles particulares representa una **Amenaza Alta**, pues este hecho aumenta la competencia para una población baja como es la del Valle de los Chillos.

### PLANTELES EDUCATIVOS PROVINCIA PICHINCHA

<b>INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	<b>2002-2003</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2004-2005</b>
Fiscales	814	818	823
Fiscomicionales	28	28	28
Municipales	11	12	12
Particular Religiosa	193	197	197
Particular Laica	819	907	936

**Cuadro No. 9**

Fuente: Ministerio de Educación

Elaborado por: Catalina González

Según los datos del Ministerio de Educación, la educación particular laica ha tenido una buena acogida dentro de la población de la provincia de pichincha, pues se han incrementado en el lapso de dos años escolares 117 instituciones educativas en el sector, mientras que apenas se han creado 9 planteles del estado. Este hace que la oferta de cupos en los colegios estatales sea muy limitada pues las instalaciones y el presupuesto que cuentan los planteles no alcanza a abastecer la demanda de matrículas que existe, obligando de esta manera a la población a optar por instituciones pensionadas que están en condiciones de abastecer el mercado estudiantil que demanda el servicio.

### INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL VALLE DE LOS CHILLOS

<b>INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	<b>SAN RAFAEL</b>	<b>SANGOLQUI</b>	<b>CONOCOTO</b>	<b>TOTAL</b>
Fiscales	3	28	24	55
Municipales	0	0	0	0
Particular Laico	16	49	70	135
Particular Religioso	6	5	13	24

**Cuadro No. 10**

Fuente: Ministerio de Educación

Elaborado por: Catalina González

En el Valle de los Chillos al contrario de lo que sucede en la Provincia de Pichincha la mayor oferta de colegios se da en el sector privado laico, el cual abarca el 63.08% comparado con el sector fiscal que oferta el 25.70%, sin embargo la oferta de colegios religiosos se mantiene en estándares bajos, pues representa apenas el 11,22% del total de la oferta de colegios en el valle de los chillos. Entre las Unidades Educativas particulares de mayor antigüedad encontramos La Salle, Colegio Farina, seguida por la Academia Militar del Valle, Colegio Integral y Liceo del Valle. La calidad de la educación impartida en los planteles en el valle de los chillos deja mucho que desear, el nivel de inglés es relativamente bajo, existen muchos docentes que no tienen su preparación como profesores sino que en la mayoría de casos tienen otra profesión y como complemento de ella consideran a la docencia.

<b>PLANTELES EXPERIMENTALES</b>	<b>NUMERO</b>
Nivel País	64
Provincia de Pichincha	12
Valle de los Chillos	3

**Cuadro No. 11**

Fuente: Ministerio de Educación

Elaborado por: Catalina González

La CIE "Los Chillos" fue declarada Plantel Experimental con la resolución ministerial No. 3524 del 06 de agosto de 1996, existiendo hasta la fecha 64 Planteles Experimentales a nivel nacional de acuerdo a datos obtenidos en el Ministerio de Educación, de los cuales 12 se encuentran

ubicados en Pichincha y de estos 3 se localizan en el Valle de los Chillos, siendo éstos: La CIE “Los Chillos”, APCH y Colegio Integral. Estos tres colegios al estar ubicados en el Valle de los Chillos representan una competencia directa pues los tres son colegios particulares que atienden al mismo sector educativo del Valle, por tanto representan una **Amenaza Media** para la Institución.

Por otro lado, la infraestructura de los planteles también influye en el momento de la elección de la Institución tanto por parte de los padres como de los mismos alumnos. Los colegios que tienen mayor tiempo en el mercado han logrado ofrecer una mejor infraestructura que aquellos que recién comienzan, tal es el caso del Colegio La Salle que además de disponer un gran número de alumnos dispone de una gran infraestructura, igualmente el Liceo del Valle adquirió hace pocos años su nuevo campus en donde ofrece una mayor extensión de terreno y mejores edificaciones, lo cual le sitúa como un fuerte competidor, por otro lado, los colegios nuevos como son el Antares o el Roble tienen una infraestructura limitada debido al número de alumnos que tienen matriculados. La infraestructura que tienen los colegios particulares laicos en el Valle de los Chillos constituye una **Amenaza Alta** pues si bien es cierto la CIE “Los Chillos” dispone de un campus propio, este es insuficiente y relativamente pequeño comparado con lo que ofertan ciertos colegios que son su competencia dentro del Valle de los Chillos, sean estos particulares o experimentales.

### **c) PLANTA DOCENTE**

El docente es el educador comprometido con los principios educativos de la Institución y debe vivir su misión como una auténtica vocación de

servicio, ofreciendo lo mejor de sí en actitud solidaria, para ello debe estar preparado personal y profesionalmente para los diferentes niveles educativos, demostrando su dedicación a las tareas de educar y estar abierto a la renovación pedagógica para de esta manera constituirse en un facilitador y orientador del aprendizaje y formador de los alumnos, desarrollando métodos y técnicas creativas de educación.

### DOCENTES QUE LABORAN EN PLANTELES EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA AÑO 2006

TIPO DE INSTITUCION	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	PORCENTAJE
Fiscal	6.412	8.371	14.783	47.19%
Municipal	258	277	535	1.71%
Particular Religioso	1.580	2.401	3.981	12.54%
Particular Laico	4.987	7.023	12.010	38.56%

**Cuadro No. 12**

Fuente: Ministerio de Educación

Elaborado Por: Catalina González

Como se puede apreciar en el cuadro que antecede el mayor número de docentes labora en el sector público constituyendo el 47.19% del total de maestros que laboran en la Provincia de Pichincha, el 38,56% trabaja en instituciones particulares laicas mientras un 12,54% del total de los docentes labora en instituciones religiosas.

**DOCENTES QUE LABORAN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL  
VALLE DE LOS CHILLOS 2006**

<b>INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	<b>SAN RAFAEL</b>	<b>SANGOLQUI</b>	<b>CONOCOTO</b>	<b>TOTAL</b>
Fiscales	57	477	230	764
Municipales	0	0	0	0
Particular Laico	153	481	609	1.243
Particular Religioso	118	46	200	364

**Cuadro No. 13**

Fuente: Ministerio de Educación

Elaborado por: Catalina González

En lo que respecta a los docentes que laboran en el valle de los chillos, vemos que la mayoría está trabajando en las instituciones particulares laicas, lo que representa el 52.07%, mientras en el sector estatal se encuentran laborando el 32% del total de docentes que trabajan en el Valle de los chillos. En la educación particular religiosa al ser reducida en el valle pues representa el 11,22%, el número de maestros que trabajan en estas instituciones también es reducida y representan el 15,93% del total de profesores. Al existir mayor número de planteles particulares que requieren contratar docentes para las diferentes áreas de estudio se presenta una **Amenaza Media** pues la CIE "Los Chillos" debe competir con los demás planteles del Valle para contratar a esos docentes que tienen mayor oportunidad de trabajo en el Valle de los Chillos y pueden por tanto elegir a quien ofrezca el mejor salario y condiciones de trabajo.

#### **d) ORGANISMOS DE CONTROL EDUCATIVO**

En la década de 1960 el Ministerio de Educación inicia un proceso de modernización institucional con la creación del departamento de Planeamiento Integral de la Educación. Entre los años sesenta y ochenta, el Ministerio se amplía y consolida su rectoría con la creación de las 21 Direcciones nacionales que tiene en la actualidad. Su estructura y sus funciones están sujetas hasta el presente a lo que dispone la última ley orgánica de Educación expedida en 1983.

Es a partir de esta fecha que nuestro actual sistema educativo se fundamenta en:

- La Ley de Educación: la cual fue creada con la finalidad de armonizar las normas sobre educación con los principios que constan en la Constitución Política del Estado, su objetivo es fijar los principios generales que deben inspirar y orientar la educación, determinar las normas y fundamentos que contribuyan a promover y coordinar el desarrollo integral de la educación.
- El Reglamento General de la Ley de Educación: establece normas que faciliten la aplicación de las disposiciones de la Ley de Educación y dispone la base normativa que fundamente la organización y funciones administrativas, tecnológicas y de operaciones del sistema Educativo.
- El Reglamento especial sustitutivo para los Planteles Experimentales de los diferentes niveles del sistema Educativo Nacional: el cual establece normas que regulan el funcionamiento de todos los Planteles Experimentales, estableciendo normas que faciliten la aplicación de la Ley Orgánica de Educación y su

Reglamento General, disponiendo de la base normativa que fundamente la organización y funcionamiento de los Planteles Experimentales.

- Reforma Curricular para la Educación Básica que considera el Plan estratégico para el desarrollo de la educación ecuatoriana a partir del año 1997 con el objetivo de lograr que nuestro sistema educativo responda a las exigencias del desarrollo nacional y mundial.
- Reglamento de la Ley de libertad educativa de las familias del Ecuador: que tiene como objetivo el determinar procedimientos adecuados para que la Ley de Libertad Educativa de las familias del Ecuador se aplique dentro del más amplio respeto al derecho de libertad religiosa, siendo un instrumento de garantía y protección del derecho de las familias a dar a los hijos la educación que estimen conveniente.
- Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional: que tiene por objetivo establecer las remuneraciones de acuerdo con el Título, tiempo de servicio, perfeccionamiento docente, función y lugar de trabajo de manera que se incentive el mejoramiento profesional de los profesores ubicándolos en las diferentes categorías escalafonarias.

Todas estas Leyes constituyen una **Oportunidad Alta** para la CIE "Los Chillos" pues por su aprobación como Unidad Educativa Experimental le permite realizar cambios en su administración tanto financiera como curricular, además de disponer de su autonomía que le autoriza a legalizar sus documentos tales como actas de grado, certificados de terminación de primaria, pases de año, certificados de matrícula, los

mismos que están avalados por las resoluciones recibidas del Ministerio de Educación.

En el cuadro a continuación podemos apreciar de las Oportunidades y Amenazas que tiene la Unidad Educativa CIE "Los Chillos" en los diferentes factores analizados, tanto del Macro ambiente como del Micro ambiente que lo rodea y en el cual se desenvuelve la Institución.

**OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LA CIE "Los Chillos"**

Factores	Oportunidades			Amenazas		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>MACRO AMBIENTE</b>						
<b>Factores Económicos</b>						
Aumento del PIB Per Cápita		3				
Aumento de la Inflación					3	
Altas tasas de Interés					3	
<b>Factores Políticos</b>						
Concentración de poder de la UNE					3	
Despartidización de la UNE		3				
Mayor asignación presupuesto estatal para la educ.			1			
Aumento de partidas docentes fiscales					3	
<b>Factores Sociales</b>						
Bajos salarios en el área educativa					3	
Disminución de las tasas de desempleo		3				
Migración de los jefes de familia		3				
<b>Factores Tecnológicos</b>						
Diversidad de medios tecnológicos		3				
Altos costos de los medios tecnológicos					3	
<b>MICRO AMBIENTE</b>						
<b>Cientes</b>						
Aumento de matrículas en colegios fiscales del valle				5		
Altos costos pensiones colegios particulares valle		3				
<b>Competencia</b>						
Existencia de Planteles Experimentales en el Valle					3	
Creación de colegios particulares en el valle				5		
Infraestructura de colegios particulares en el valle				5		
<b>Planta Docente</b>						
Mayores oportunidades de trabajo en el valle					3	
<b>Organismos de Control</b>						
Leyes de Educación	5					

Cuadro No. 14

Fuente: CIE Los Chillos

Elaborado por: Catalina González

## **2.2 ANALISIS INTERNO**

El análisis interno de la Institución comprende todas las fuerzas que actúan dentro de ella con implicaciones específicas para la dirección y desempeño de la cadena de valor, estos aspectos del ambiente interno definen en su conjunto tanto los puntos sensibles que hay que fortalecer como las competencias esenciales que la empresa debe nutrir y crear.

Sus componentes se originan en la propia institución en donde los más importantes son la capacidad de gestión empresarial en la cual se analizan la planificación, organización, dirección, y control; la capacidad educativa, financiera, de recurso humano y finalmente la tecnología. Para este análisis se realizaron encuestas a todos los docentes de la Unidad Educativa, a una muestra representativa de padres de familia además de realizar entrevistas a directivos del Plantel, de lo cual se obtuvo como respuestas lo siguiente:

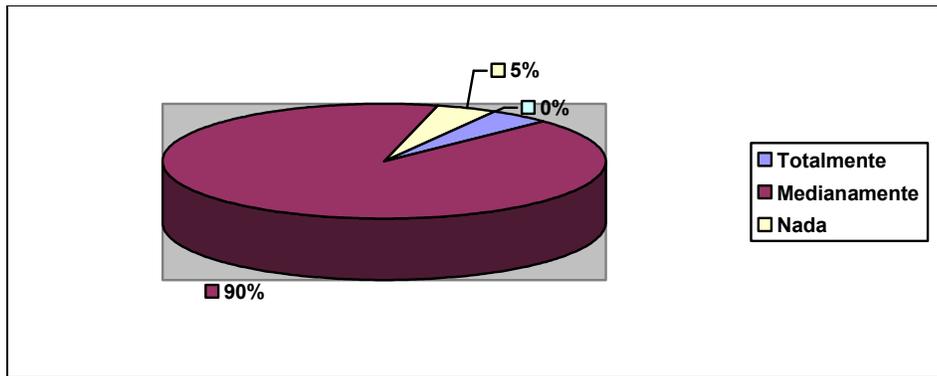
### **2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**

#### **a) Planificación**

Para un eficaz desempeño de la empresa es necesario comprobar que todo el personal conozca los propósitos, planes y objetivos de la institución así como también los métodos y estrategias que se utilizarán para lograr alcanzarlos. La planeación implica no sólo la selección de propósitos y objetivos y sus estrategias sino además requiere la toma de decisiones e innovación administrativa, requiere para ello de un diagnóstico realista de las situaciones de fortaleza y debilidad que se

presenta en la empresa. Para determinar estas fortalezas y debilidades en la CIE “Los Chillos” en cuanto a la planeación se aplicaron las siguientes preguntas de la encuesta:

1. El personal docente ha intervenido en la definición de los valores que configuran la cultura de la Unidad Educativa.



Totalmente	Medianamente	Nada
1	20	1

Gráfico No. 10

Fuente: CIE “Los Chillos”

Elaborado por: Catalina González

El 90% de los docentes encuestados responden que su intervención ha sido media, es decir la mayoría de profesores opina que falta intervención de su parte en la definición de los valores que deben ser los más importantes en la Institución y que deben regir para los alumnos. Esto representa una **Debilidad Media.**

2. Indique el orden de importancia de los principios y valores que existen en la Unidad siendo 1 el más importante y el 6 el menos importante.

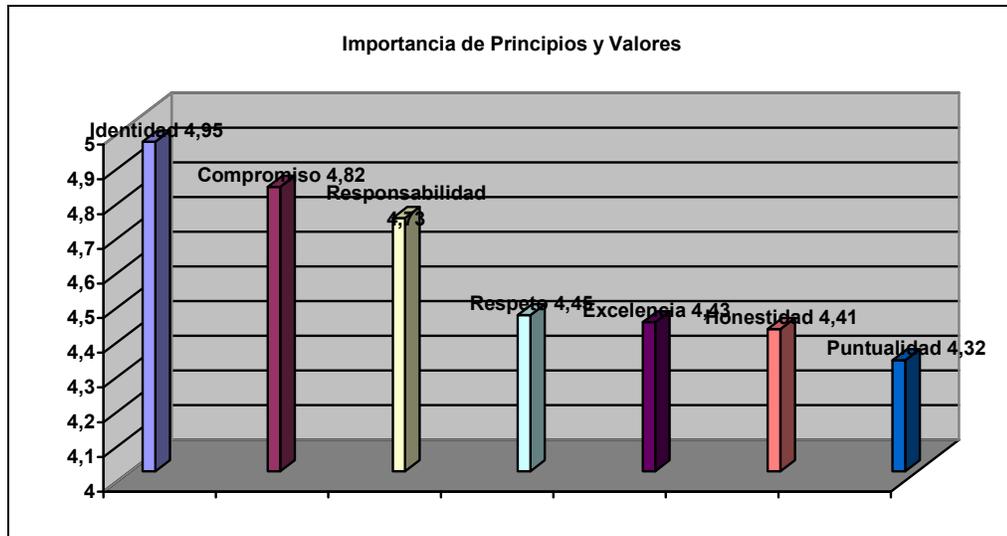


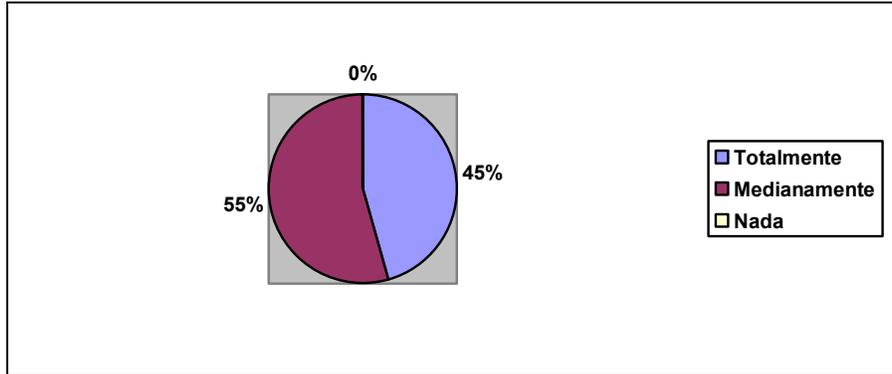
Gráfico No. 11

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

Entre las principales funciones que tienen los tutores-docentes está la de mantener los valores éticos y morales para ejemplo de sus alumnos, respeto al Personal Docente y Administrativo y el buen nombre y prestigio de la Unidad Educativa ante la comunidad de ahí que las respuestas obtenidas dan como resultado que el principal valor que deben tener los docentes es la identidad con la Institución, seguido por el compromiso y responsabilidad. Estos tres valores son los que tienen el mayor puntaje, lo cual demuestra que el Plantel está basado en principios y valores como dice en su Proyecto Educativo Institucional, es decir no sólo la formación a sus alumnos sino que los docentes comparten estos valores. Esto representa una **Fortaleza Alta.**

3. Conoce los planes institucionales de la Unidad.



Totalmente	Medianamente	Nada
10	12	0

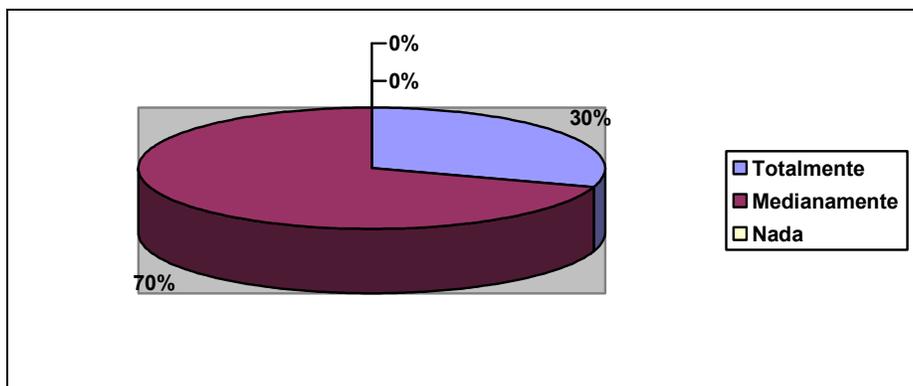
Gráfico No. 12

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

Los Planes de la Unidad Educativa es conocido por el 45% de los docentes y medianamente por el 55%, ningún docente contesta que no los conoce, esto representa una **Fortaleza Media**, pues demuestra que los planes han sido compartidos y conocidos por el personal que labora en la Institución.

4. Considera que la Misión y la Visión se aplican:



Totalmente	Medianamente	Nada
6	14	0

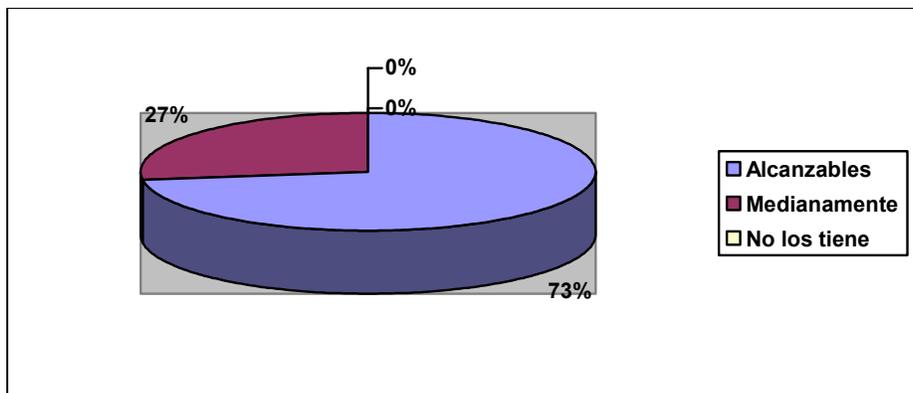
Gráfico No. 13

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

La Misión de la CIE "Los Chillos" es dar formación categorizada y experiencial a sus alumnos frente a la vida en un sistema de educación humana, personalizada e integral en Calidad Total que sea útil para su vida universitaria y que a su vez estén preparados para el mundo del trabajo con conocimientos de las responsabilidades sociales, en tanto que la Visión es la proyección de la continuación de formación de Post Bachilleres. Ante esto el 70% de los docentes considera que la misión y la visión, mientras el 30% considera que si se aplica. Esto resulta ser una **Debilidad Media**, pues a pesar de que en el Proyecto Educativo Institucional están claramente definidos no se los aplica totalmente, una causa podría ser el desconocimiento de los docentes de la Misión y Visión de la Institución pues estas están consagradas en el PEI pero no han sido compartidas en su totalidad con el personal.

5. Los objetivos de la Unidad son:



Alcanzables	Medianamente	No los tiene
16	6	0

Gráfico No. 14

Fuente: CIE "Los Chillos"

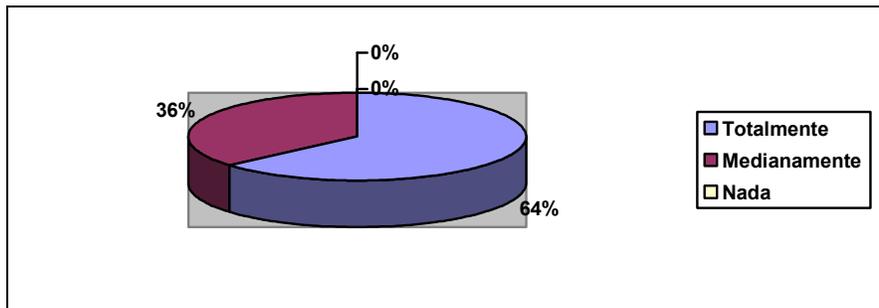
Elaborado por: Catalina González

Los objetivos<sup>10</sup> de la CIE "Los Chillos" son:

- \* Contribuir a la formación moral y social de la niñez y juventud ecuatoriana,
- \* Brindar una educación altamente eficiente y creativa,
- \* Ofrecer un sistema de educación personalizada hacia la excelencia académica en Calidad Total que llene las aspiraciones de desarrollo y promoción de nuestra sociedad,
- \* Logrando la auto-realización personal de los alumnos que les permita vivir los valores humanos.

El 73% de los docentes considera que los objetivos que están propuestos en el proyecto educativo de la CIE "Los Chillos" son alcanzables y tan sólo el 27% opina que se han alcanzado medianamente, ninguno opina que la Unidad no tiene objetivos. Esto representa una **Fortaleza Media** pues demuestra que los objetivos son conocidos por la mayoría que considera que los objetivos que tiene el Plantel son alcanzables.

6. Los docentes conocen el Reglamento Interno:



Totalmente	Medianamente	Nada
14	8	0

Gráfico No. 17

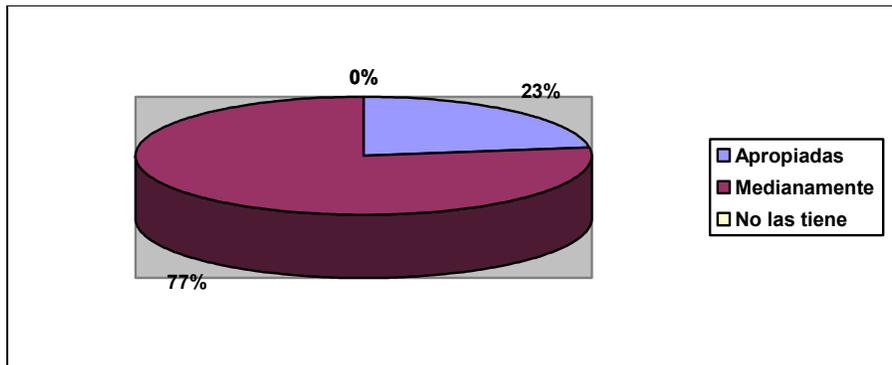
Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

<sup>10</sup> Proyecto Educativo Institucional CIE Los Chillos

La mayoría de los docentes conoce el Reglamento que rige la Unidad Educativa CIE "Los Chillos", esta mayoría representa el 64% en tanto que el 36% lo conoce medianamente, estos resultados nos indica que el personal docente tiene un conocimiento sino total por lo menos medio del Reglamento Interno, lo cual representa una **Fortaleza Alta** ya que su conocimiento facilita su aplicación.

7. Las políticas que la Unidad tiene son:



Apropiados	Medianamente	No las tiene
5	17	0

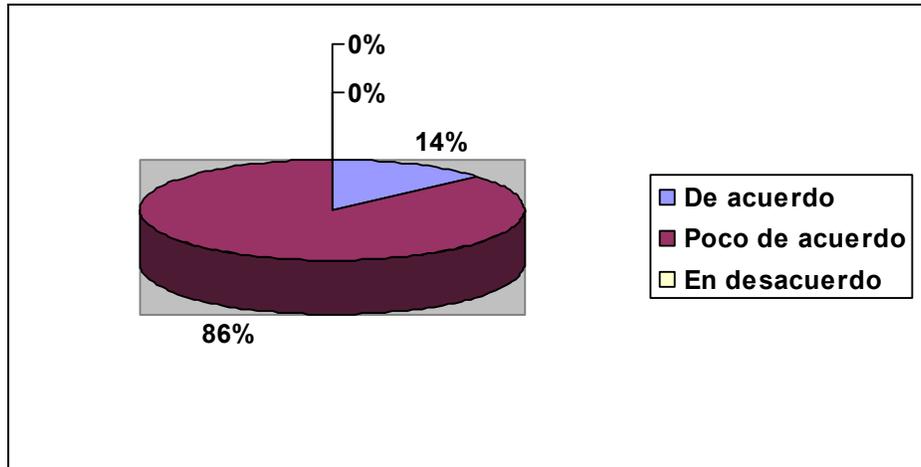
Gráfico No. 16

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

Entre las Políticas de la CIE "Los Chillos" están el de aplicar el sistema de educación personalizada en Calidad Total que estimule los aprendizajes, desarrolle el pensamiento lógico y creativo y premie el talento de sus alumnos, aplicando la metodología intersensorial y ejerciendo una disciplina reflexiva, instituyendo el sistema de recuperación pedagógica continua, monitoreando los procesos de aprendizaje, premiando al talento y excelencia mediante becas y ayudas económicas, reforzando las actividades científicas y revalorizando acciones culturales nacionales e internacionales. La mayoría de los docentes opina que las políticas que aplica la Unidad Educativa son medianamente apropiadas, mientras que el 23% opina que si lo son. La Unidad Educativa tiene políticas educativas que son conocidas por los docentes pero que es necesario reforzar su aplicación, por tanto esto constituye una **Fortaleza Media**.

8. El proyecto del equipo directivo contempla la mejora continua como un objetivo que define su política personal.



De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
3	19	0

Gráfico No. 17

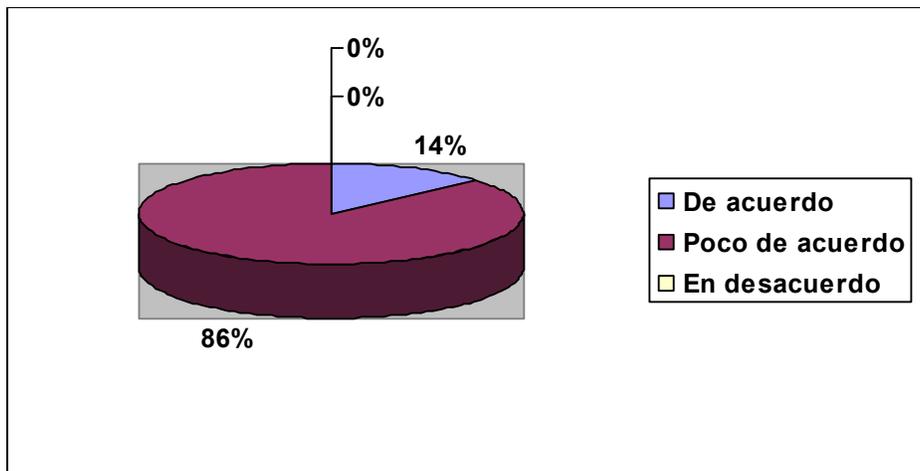
Fuente: CIE “Los Chillos”

Elaborado por: Catalina González

La CIE “Los Chillos” se inspira<sup>11</sup> en una Filosofía de vida que es la Calidad Total en Educación, privilegiando el talento hacia la excelencia académica y la formación de valores humanos trascendentes, dentro de la metodología propuesta que es la metodología intersensorial, sin embargo vemos que los docentes opinan que esto se aplica medianamente, pues el 86% contesta que está poco de acuerdo. Esto representa una **Debilidad Alta** para la Unidad Educativa ya que si la Calidad Total es su Filosofía ésta debe caminar hacia el mejoramiento continuo a través de la aplicación de la metodología propuesta de manera que se eleve el nivel de aprendizaje y se los dirija hacia el desarrollo personal de los alumnos.

<sup>11</sup> Proyecto Educativo Institucional CIE Los Chillos

9. La Unidad posee un plan estratégico para el año lectivo 2007-2008.



Totalmente	Medianamente	Nada
3	18	0

Gráfico No. 18

Fuente: CIE "Los Chillos"

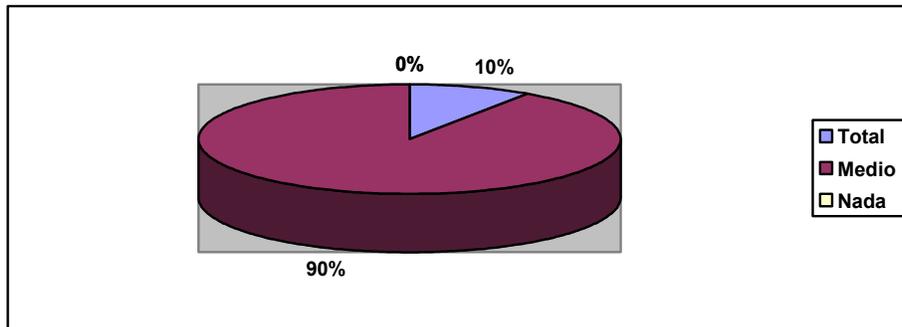
Elaborado por: Catalina González

La gran mayoría de los docentes opinan que la Unidad Educativa tiene un plan estratégico que no está siendo aplicado como debería, pues el 86% opina que no está correctamente estructurado. Esto representa una **Debilidad Media.**

### b) Liderazgo

El profesor como cualquier miembro de una organización necesita estar motivado, sobre todo intrínsecamente, y sentirse realizado con su trabajo, que le ayuda en este caso a lograr un autoconcepto positivo como persona, de manera que favorece a su rendimiento puesto que nadie es capaz de lograr tanto o de exigir tanto a otro como la propia persona puede hacerlo consigo misma. Para este análisis se realizaron las siguientes preguntas:

1. La Dirección de la Unidad está comprometida con un proyecto de mejora continua



Totalmente	Medianamente	Nada
2	19	0

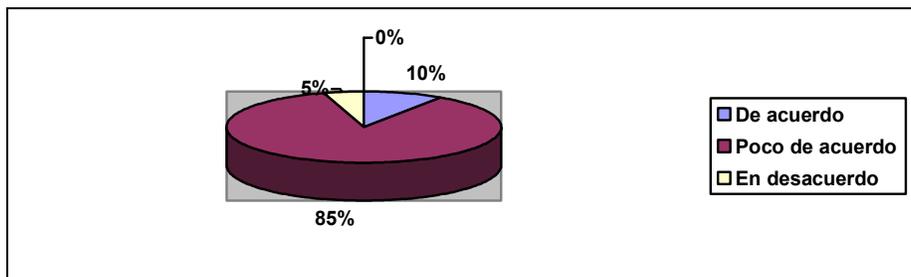
Gráfico No. 19

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

Esta es una **Debilidad Media** pues en el caso de la CIE "Los Chillos" su filosofía se basa en el mejoramiento continuo de la Calidad Total, los docentes opinan el 90% que el compromiso es medio frente al 10% que opina que el compromiso es total, es posible que esta filosofía no haya sido correctamente difundida por los directivos.

2. El equipo Directivo anima eficazmente al docente para que se implique en los equipos de mejora.



De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
2	18	1

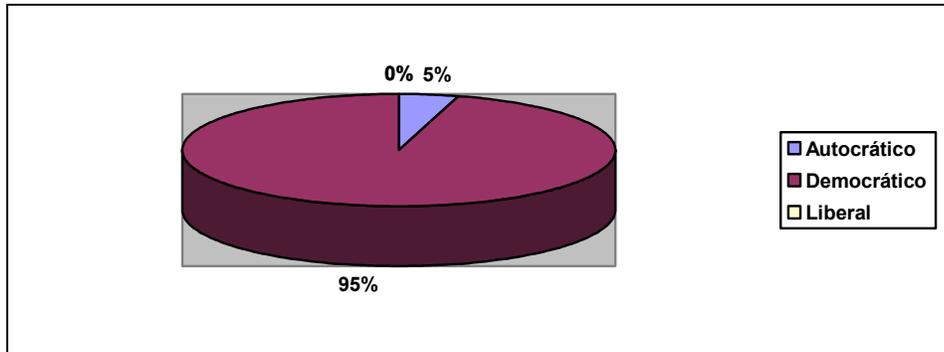
Gráfico No. 20

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

El 85% de docentes cree que la Dirección no anima al profesorado para que se implique en los equipos de mejora, es tan solo un 10% que está de acuerdo de que el equipo si anima a los docentes, esta es una **Debilidad Media**, pues para que los empleados trabajen a gusto es necesario que se sientan motivados y aumente su desempeño.

3. El liderazgo de la dirección es:



Autocrático	Democrático	Liberal
1	21	0

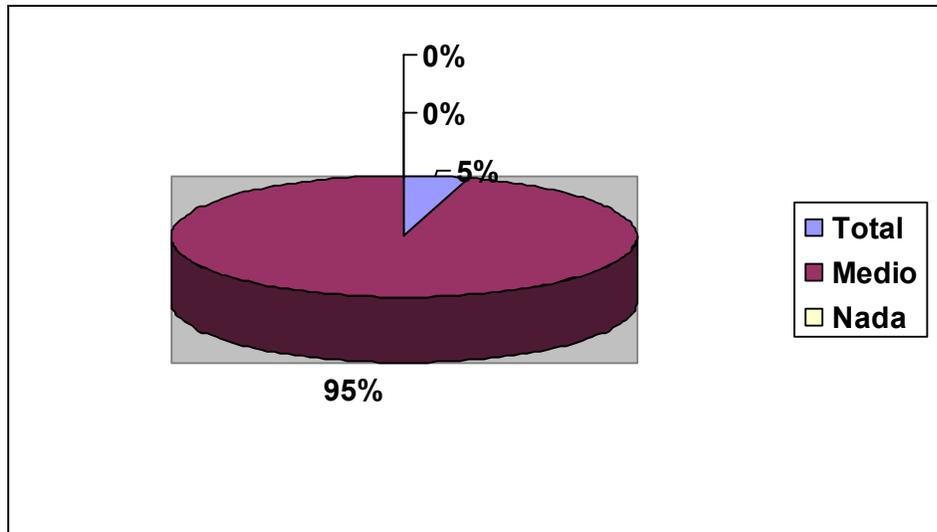
Gráfico No. 21

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

Para lograr resultados es necesario contar con el trabajo productivo de los colaboradores, influyendo en ellos de manera que se logren los objetivos propuestos en la institución. El 95% de los docentes opina que el liderazgo que maneja la dirección de la Unidad Educativa es democrática, y un 5% opina que es autocrático. Esto representa una **Fortaleza Alta**, pues esto demuestra que se alienta la participación en las decisiones trabajando con los empleados para determinar lo que hay que hacer.

4. El equipo directivo promueve e incentiva la comunicación dentro de la Unidad Educativa.



Total	Medio	Nada
1	21	0

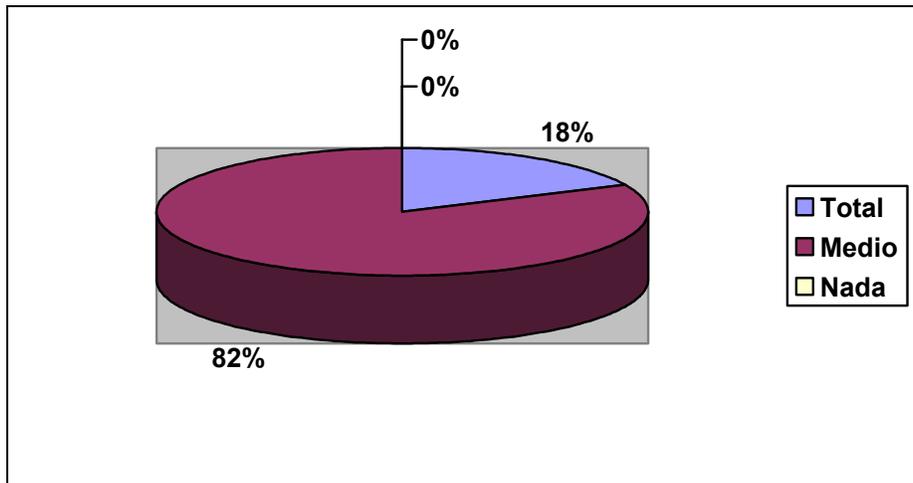
Gráfico No. 22

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

La comunicación eficaz es una de las capacidades medulares del liderazgo, en el caso de la CIE vimos que el estilo de liderazgo es democrático por tanto la comunicación debe ser en las dos direcciones, sin embargo el 95% de los docentes opinan que la comunicación es media, es decir existe una falta de comunicación lo cual representa una **Debilidad Media** para la Institución, pues la comunicación ocurre cuando las partes que participan en el proceso entienden el mensaje desde el mismo punto de vista de quien lo emite, pues se considera que la comunicación representa por lo menos el 75% de la jornada laboral. Las instituciones con una comunicación efectiva tienen mayor probabilidad de éxito pues en el caso del Plantel es necesario tener una buena comunicación para transmitir la misión, visión y valores que lo fundamentan.

5. El grado de motivación de los docentes es:



Total	Medio	Nada
4	18	0

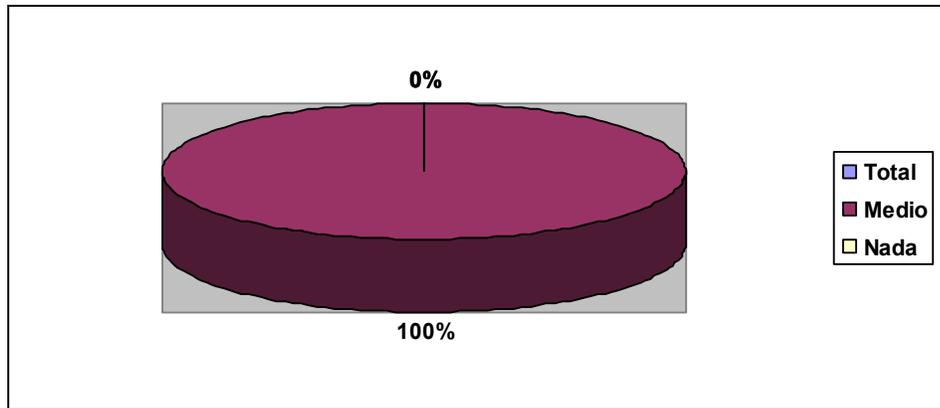
Gráfico No. 23

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

Entre las variables que conducen a obtener eficacia administrativa se halla entre otras la motivación, estas variables reflejan el estado interno y la salud de la institución, el 82% de los docentes se siente medianamente motivado, esto representa una **Debilidad Media** por tanto es necesario elevar la moral de los profesores para lograr su satisfacción en el trabajo.

6. El equipo directivo facilita medios y recursos disponibles para que los docentes realicen su trabajo con éxito.



Totalmente	Medianamente	Nada
0	22	0

Gráfico No. 24

Fuente: CIE "Los Chillos"

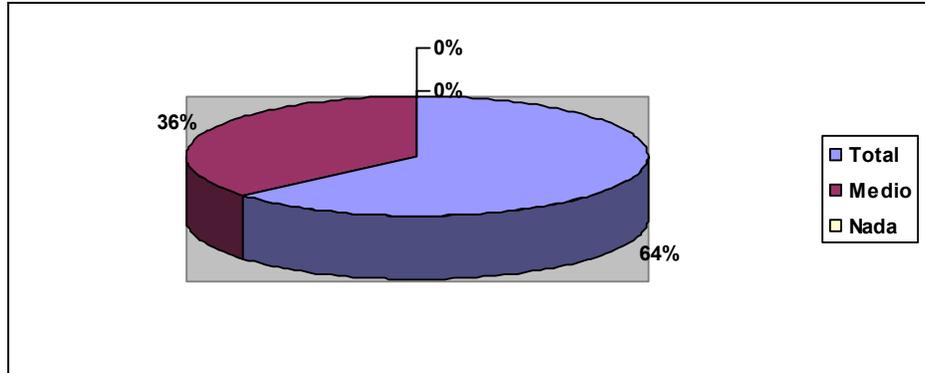
Elaborado por: Catalina González

La totalidad de los docentes, es decir el 100% opina que la dirección no atiende correctamente en el momento de facilitar los recursos para que el trabajo docente sea realizado con éxito, esto representa una **Debilidad Alta**, pues para que el profesor pueda trabajar eficazmente y con eficiencia debe tener a su disposición todo el material que le facilite la consecución de los objetivos como apoyo a sus actividades y proceso docente.

### c) Organización

La organización se la considera como la identificación y clasificación de las actividades requeridas para el cumplimiento de los objetivos propuestos a través de una coordinación de la estructura organizacional. Para determinar el funcionamiento de la organización en la CIE "Los Chillos" se plantearon las siguientes preguntas:

1. Conoce el organigrama de la Unidad Educativa.



Totalmente	Medianamente	Nada
14	8	0

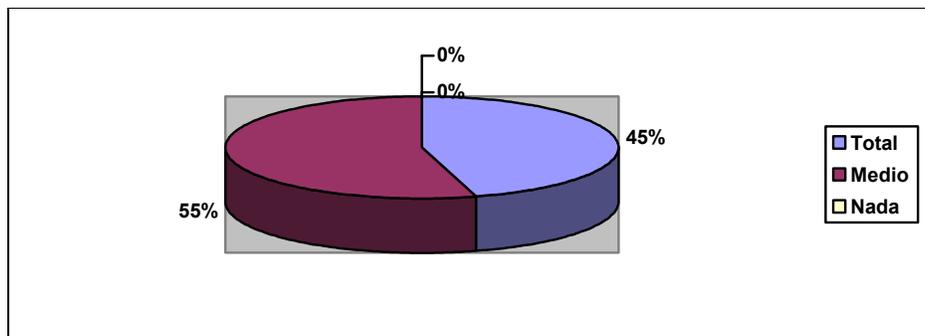
Gráfico No. 25

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

El 64% de los docentes conoce el organigrama que rige a la Unidad Educativa sin embargo el 36% lo conoce medianamente, esto representa una **Fortaleza Baja** pues es importante que los docentes conozcan la estructura de la organización reflejada en el organigrama, ya que éste representa el conjunto de actividades y procesos del Plantel, así como las líneas de reporte y agrupamientos departamentales.

2. Hay indicadores de calidad para los procesos críticos de éxito.



Totalmente	Medianamente	Nada
10	12	0

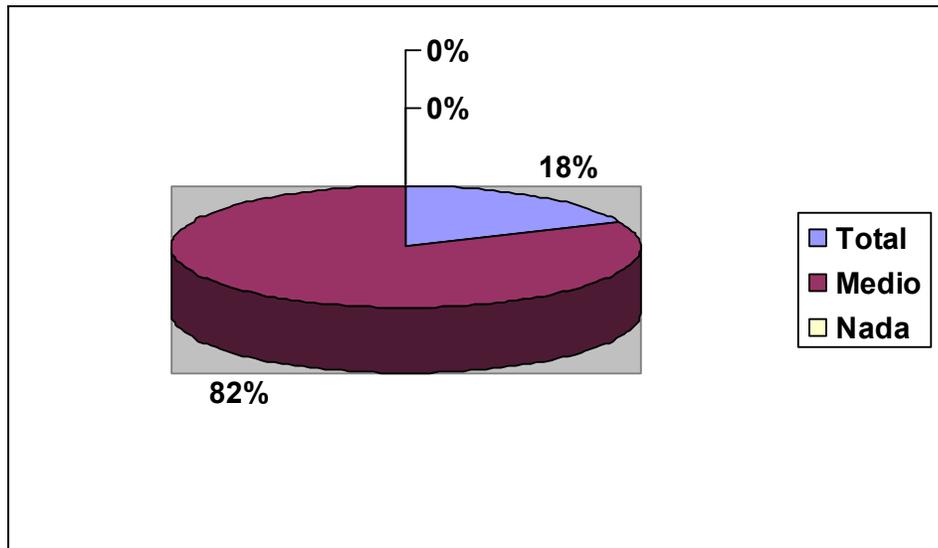
Gráfico No. 26

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

Los indicadores deben desempeñar una doble función, por una parte servir para aumentar el conocimiento y consolidar la comprensión de los principales problemas existentes y por otra parte una vez aplicados deben proporcionar una base sólida para la adopción de medidas compensatorias de las deficiencias que se detecten. En la CIE "Los Chillos" el 45% de los docentes expresa que existen indicadores para cada uno de los procesos sin embargo el 55% opina que deberían ser mejorados, esto representa una **Fortaleza Media**.

3. Los planes de mejora se llevan a cabo teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los alumnos y padres de familia.



Totalmente	Medianamente	Nada
4	18	0

Gráfico No. 27

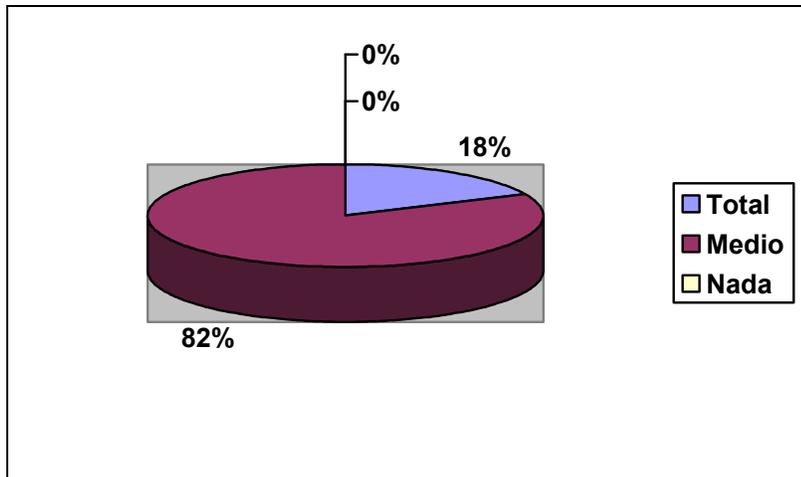
Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

Los resultados muestran la eficiencia y la eficacia del producto educativo, y estos deben ser la satisfacción de sus clientes, cumpliendo las expectativas razonables basadas en la atención de las necesidades y logro de expectativas. El 82% de los docentes considera que esta

satisfacción se la ha conseguido medianamente y el 18% considera que si se ha conseguido esa satisfacción. Esto representa una **Fortaleza Media**.

4. Existe una planificación y un calendario para la coordinación de tutores en los procedimientos de evaluación de los alumnos.



Totalmente	Medianamente	Nada
4	18	0

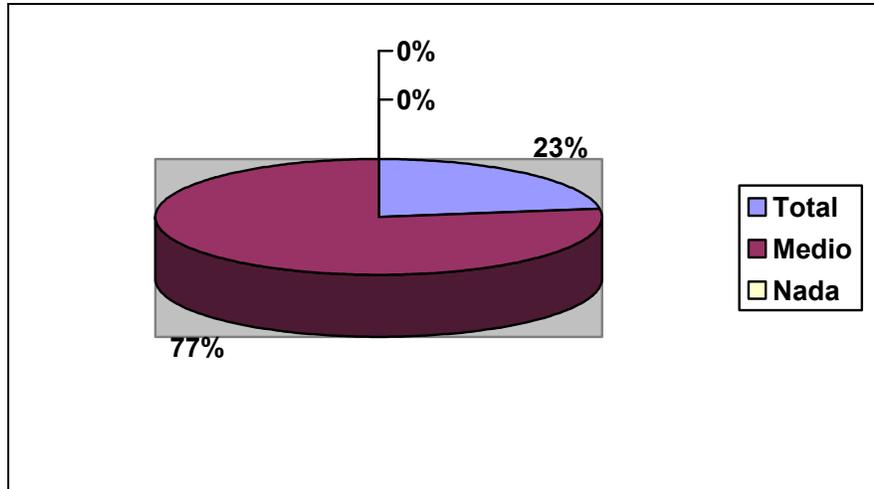
Gráfico No. 28

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

El 82% de los docentes considera que la planificación y coordinación de la evaluación de los alumnos es medio frente al 18% que opina que es total. Esto representa una **Fortaleza Baja**, pues el Plantel propone el sistema de tutorías en donde los docentes tienen la responsabilidad especial en relación con sus alumnos en donde deberá recoger información sobre sus estudios, su relación con los compañeros, su relación con otros docentes de manera que pueda coordinar con todos los profesores y se programe un sistema de apoyo a los alumnos.

5. Se estimula la participación de los alumnos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.



Totalmente	Medianamente	Nada
5	17	0

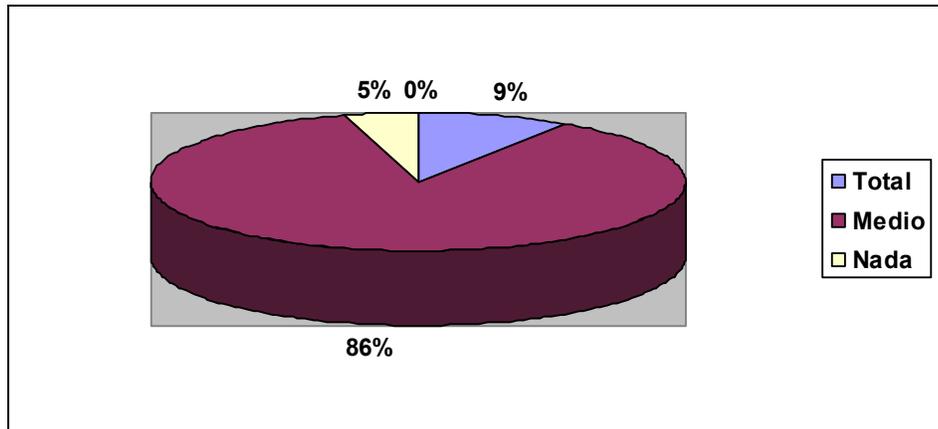
Gráfico No. 29

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

La motivación educativa es importante pues no sólo nos acerca al aprendizaje sino que genera o retroalimenta nuestra capacitación de aprender. El 77% de los docentes opina que la motivación al alumnado es media en tanto que el 23% opina que si se motiva al estudiante. Esto representa una **Fortaleza Baja**, pues es necesario crear primero la confianza en sí mismo en proporciones justas ya que el exceso de motivación puede llegar a ser contraproducente al incrementar la ansiedad.

6. Existe coherencia entre los docentes del mismo nivel sobre el desarrollo metodológico de los procesos de enseñanza.



Totalmente	Medianamente	Nada
2	19	1

Gráfico No. 30

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

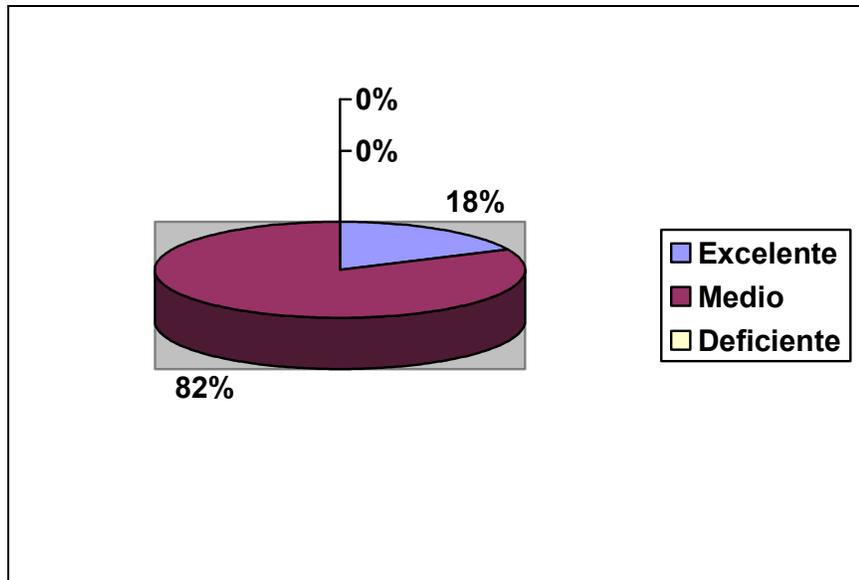
El 86% de los docentes opina que existe una coherencia limitada pues para que el grupo funcione como equipo es necesario que todos tengan los mismos objetivos y si cada uno ve por su lado el perjudicado es el alumno. Por tanto esto representa una **Debilidad Media.**

#### d) Control

El control docente debe servir no sólo para la rendición de cuentas sino además para impulsar la mejora educativa del Plantel así como la mejora de la calidad de la enseñanza impartida, para ello es necesario disponer de mecanismos adecuados de obtención y análisis de datos para apoyar de un modo fundamentado su toma de decisiones y a la vez rendir

cuentas de su actuación. En las preguntas formuladas a los docentes obtuvimos lo siguiente:

1. El control que realiza la Unidad respecto a docentes es:



Excelente	Medio	Deficiente
4	18	0

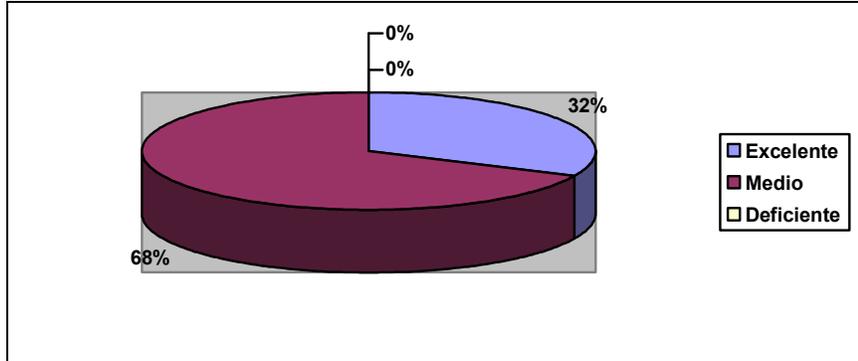
Gráfico No. 31

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

El 82% considera que el control que tiene la Unidad Educativa debe ser mejorada pues no es la mejora, tan sólo el 18% opina que es buena. Esto representa una **Debilidad Media** para el Plantel, pues es importante ponerse de acuerdo en el contenido concreto de la supervisión y en la metodología que se utilizará, esto es determinar en qué se va a centrar el control y las herramientas que se utilizarán.

2. Existe un control efectivo de la asistencia y se toman medidas para reducir las tasas de ausentismo laboral.



Excelente	Medio	Deficiente
7	15	0

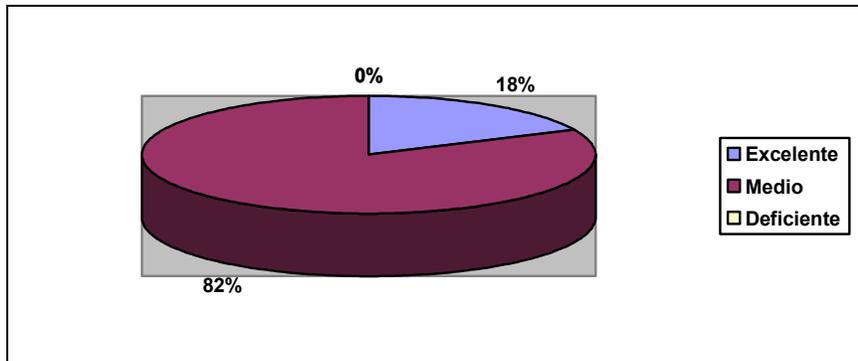
Gráfico No. 32

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

El 32% de los docentes opina que los controles que se realizan para evitar el ausentismo laboral es efectivo, frente al 68% que opina que es medio el control. Esto representa una **Fortaleza Media** para la Institución.

3. Se hace seguimiento y supervisión de los planes institucionales.



Excelente	Medio	Deficiente
4	18	0

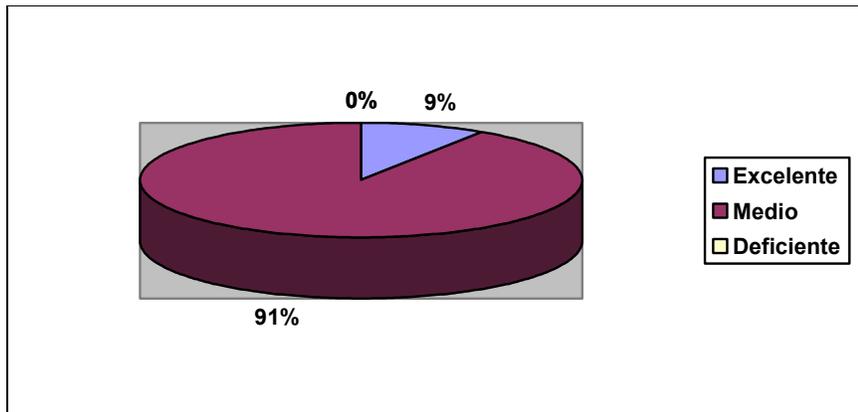
Gráfico No. 33

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

El 82% de los profesores considera que si se realiza el seguimiento de los planes institucionales, frente al 18% que opina que es bueno el control realizado, esto representa una **Fortaleza Media** en los controles del Plantel.

4. El equipo directivo hace el seguimiento y supervisa los resultados de la Unidad Educativa.



Excelente	Medio	Deficiente
2	20	0

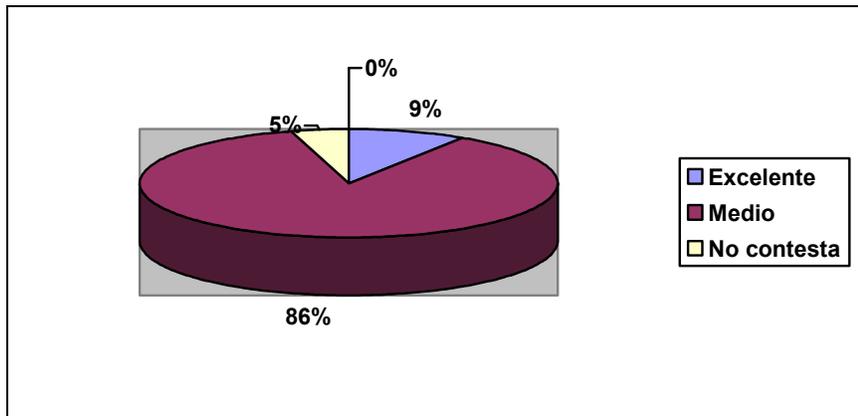
Gráfico No. 34

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

La supervisión de resultados permite tomar decisiones acertadas que permiten mejorar de forma continua y progresiva la calidad que demandan los clientes y potenciar la satisfacción de los docentes de manera que puedan crecer y desarrollarse profesionalmente. El 91% de los docentes opina que el control que realiza la dirección en el seguimiento y supervisión de resultados es medio lo cual representa una **Debilidad Media** frente al 9% que opina que es bueno ese seguimiento, con los datos que se obtengan se deberá analizar la programación propuesta, sobre todo lo que se relaciona con los objetivos y la metodología

5. El control del área financiera es:



Excelente	Medio	No contesta
2	19	1

Gráfico No. 35

Fuente: CIE "Los Chillos"

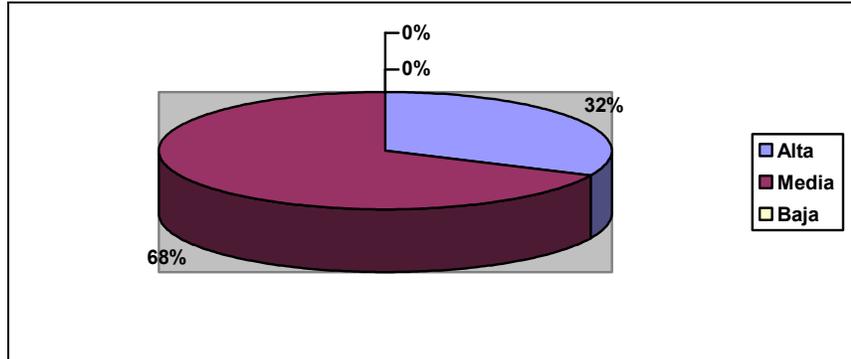
Elaborado por: Catalina González

El 86% de los docentes considera que el control del área financiera es medio frente al 9% que opina que si existe un buen control financiero mientras el 5% no contesta a la pregunta, esto representa una **Debilidad Alta** pues el control financiero es el motor que mueve a la Institución.

## 2.2.2 CAPACIDAD EDUCATIVA

En este criterio se evidencian cuáles son los logros de la institución en relación con el rendimiento previsto. Los resultados de la institución representan medidas de eficiencia y efectividad del producto educativo y del resto de servicios prestados. Se evalúan los resultados de los procesos de enseñanza orientado a conocer cuál es la percepción de los alumnos y padres de familia sobre el impacto de la institución, sirve para detectar la preocupación del plantel por la labor que realiza. En el cuestionario propuesto se obtuvo como resultados lo siguiente:

1. La educación que se imparte en la Unidad es de calidad.



Alta	Media	Baja
7	15	0

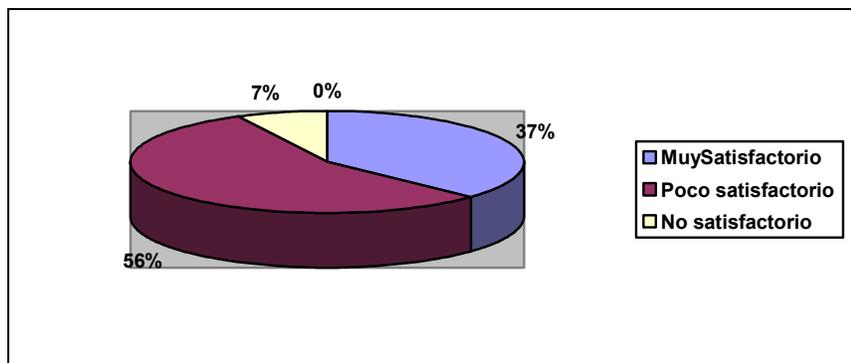
Gráfico No. 36

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

El 68% de los docentes opina que la educación que se imparte es medianamente de calidad lo cual significa que es una **Debilidad Alta** para la institución pues su filosofía es dar Educación con Calidad Total y esto significa que debe mejorar la calidad que se imparte.

2. La exigencia académica es:



Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	No satisfactorio
0	22	0

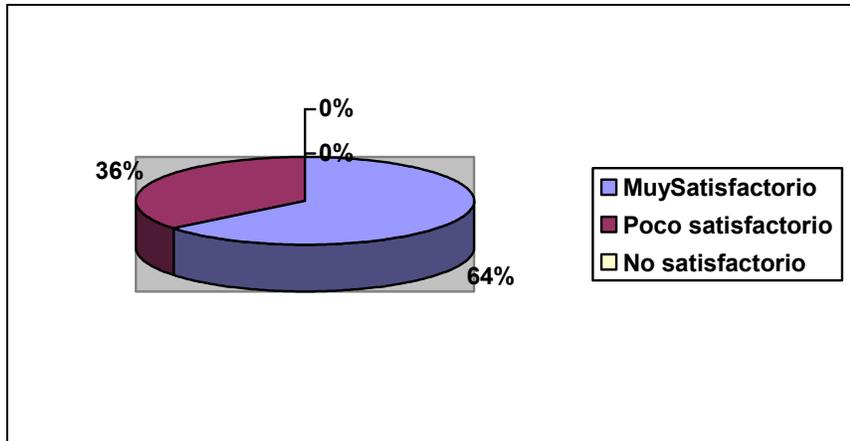
Gráfico No. 37

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

En las encuestas realizadas a padres de familia vemos que la reacción de los padres ante la exigencia académica es poco satisfactorio pues el 56% opina de esta manera frente al 37% que contesta que es muy satisfactorio. Esto representa una **Debilidad Alta**, pues la calidad que se está impartiendo es poco satisfactoria al parecer de los padres de familia quienes consideran que al pagar una pensión tienen derecho a exigir una mayor exigencia académica para sus hijos de manera que su preparación sea también mejor.

3. La atención a valores humanos es:



Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	No satisfactorio
18	10	0

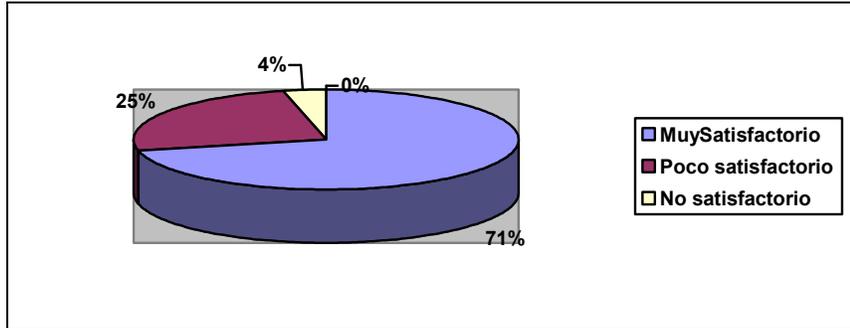
Gráfico No. 38

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

El 64% de los padres de familia está de acuerdo que en la Institución se aplican como políticas de la misma la enseñanza de valores a los alumnos frente al 36% que opina que es poco satisfactorio, esto representa una **Fortaleza Media**, pues la mayoría está de acuerdo en que se están aplicando valores en la Institución, es decir se están cumpliendo los objetivos y políticas propuestas en el Proyecto Educativo Institucional que tiene el Plantel.

4. El ambiente de estudio en el Colegio es:



Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	No satisfactorio
20	7	1

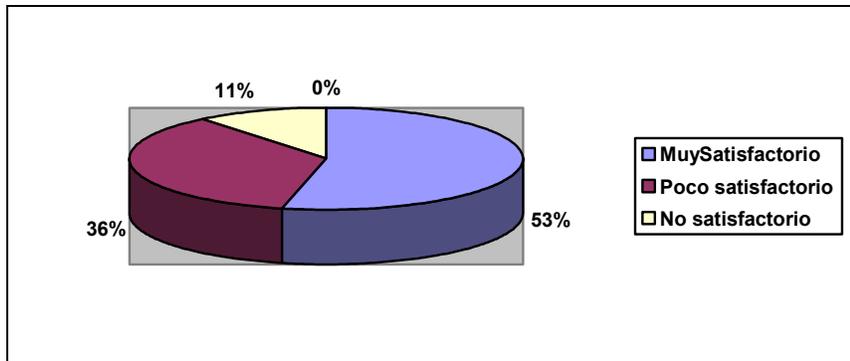
Gráfico No. 39

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

Los padres de familia en su mayoría representada por el 71% opina que el ambiente de estudio en el colegio es muy satisfactorio frente al 25% que opina que es poco satisfactorio y el 4% contesta que no es satisfactorio. Esto representa una **Fortaleza Baja** para el plantel.

5. La cantidad de información recibida en las reuniones es:



Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	No satisfactorio
15	10	3

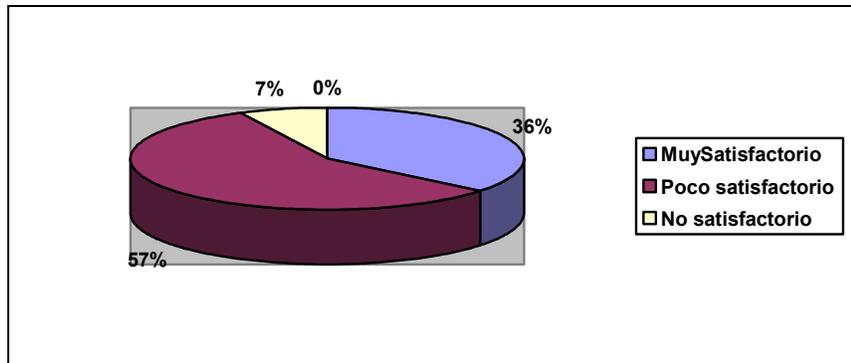
Gráfico No. 40

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

El 53% de los padres de familia opina que reciben una buena información sin embargo el 36% opina que la comunicación recibida por parte del plantel es poco satisfactoria, esto representa una **Debilidad Baja**.

6. La disciplina y normas de convivencia son:



Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	No satisfactorio
10	16	2

Gráfico No. 41

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

De acuerdo a las respuestas recibidas por los padres de familia se puede apreciar que el 57% opina que la disciplina es poco satisfactoria frente al 36% que contesta que es muy satisfactoria, esto representa una **Debilidad Media**, pues la educación exige una disciplina consciente y reflexiva para que los aprendizajes puedan ser significativos.

### 2.2.3 CAPACIDAD FINANCIERA

Este criterio está orientado a conocer cuál es la percepción sobre los logros y el rendimiento previstos por la institución, sirve para detectar el grado de implicación de la institución y la incidencia sobre los resultados de la misma. Este criterio se lo analizará de acuerdo al balance general al 31 de diciembre del 2006 que ha sido proporcionado por el Plantel para

este análisis, considerando indicadores financieros como son la razón corriente, razón ácida o índice de liquidez, capital de trabajo, y la razón de endeudamiento. (Ver Anexo No. 2 "Balance General al 31 de diciembre del 2006)

**BALANCE GENERAL CIE "Los Chillos" al 31 de diciembre 2006**

<b>CUENTAS</b>	<b>VALOR USD.</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Activos Corrientes	47.923.65	37.25%
Inventarios	22.700.87	17.64%
Activo Fijo Neto	128.669.65	72.88%
Depreciaciones	88.480.31	68.77%
Total Activos Fijos	217.149.96	168.77%
Total Activos	176.593.30	100%
Pasivos Corrientes	32.000.00	22.44%
Pasivo a Largo Plazo	2.000.00	1.40%
Total Patrimonio	142.593.30	24.98%

**Cuadro No. 15**

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado Por: Catalina González

\* Las razones de liquidez miden la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones inmediatas o a corto plazo. La razón corriente mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones en el corto plazo, es decir la capacidad que tiene el activo corriente para solventar sus requerimientos. Para el caso de la CIE "Los Chillos" la razón corriente es:

$$\frac{\text{Act. Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} = \frac{47.923.65}{32.000} = 1.49$$

Este resultado es una **Fortaleza Media** pues se espera que la razón corriente esté entre 1.5 y 2, es decir que por cada dólar que se debe en el corto plazo se tiene 1.49 dólares como respaldo

\* La razón ácida o índice de liquidez mide la capacidad inmediata que tiene los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes:

$$\frac{\text{Act. Corrientes - Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}} = \frac{22.700.87}{32.000} = 0.79$$

La razón ideal está entre 1 y 1,5, en la CIE "Los Chillos" el índice de liquidez está en 0.79 lo que quiere decir que por cada dólar que se debe en el corto plazo se tiene 0.79 dólares de activos fácilmente convertibles en dinero, al tener la institución una razón baja esto representa una **Debilidad Alta**.

\* El capital de trabajo no es una razón sino el resultado de restar el pasivo corriente total al activo corriente total, es importante pues entre mayor es la diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes mayor es la liquidez.

$$\begin{aligned} \text{Total Act. Corrientes} - \text{Total Pasivo corriente} &= 47.923.65 - 32.000 = \\ \text{Capital de Trabajo} &= 15.923.65 \end{aligned}$$

Al ser el capital de trabajo un valor positivo y tiene una razón corriente de 1.49 se considera que la institución tiene una **Fortaleza Media** pues tiene una tendencia favorable a enfrentar los pasivos.

\* La razón de endeudamiento mide la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa.

$$\begin{aligned} \text{Pasivo total} &= \frac{34.000}{176.593.30} = 0.19 \times 100 = 19\% \\ \text{Activo total} &= 176.593.30 \end{aligned}$$

La institución tiene un 19% de endeudamiento lo que quiere decir que por cada 100 dólares que tiene la empresa en sus activos adeuda 19 dólares, esto representa una **Fortaleza Alta**, pues indica que la institución no tiene comprometidos sus activos sino en un 19% de su patrimonio.

\* La rentabilidad sobre activos muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles,

independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con préstamo o con patrimonio.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total activos}} \times 100 = \frac{35.625.96}{176.593.30} = 0.20 \times 100 = 20\%$$

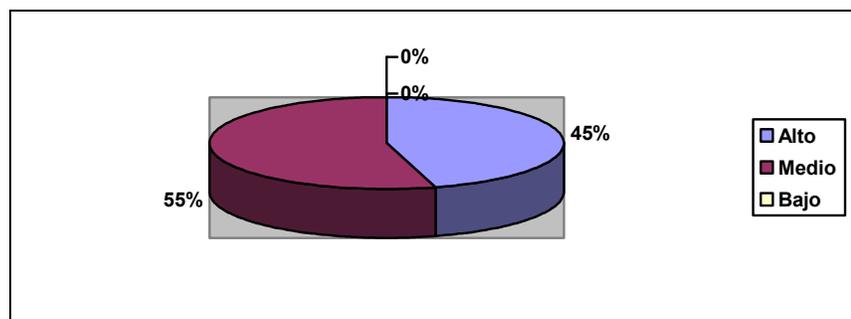
Total activos 176.593.30

Esta razón nos indica que se ha logrado el 20% de utilidad neta con la inversión total en la empresa, es decir que por cada 100 dólares invertidos obtiene una utilidad de 20 dólares, esto representa una **Debilidad Baja** pues la rentabilidad es baja sobre los activos lo cual indica que no hay un buen aprovechamiento de los recursos de la empresa.

#### 2.2.4 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

La educación que se imparte será de calidad si los profesores logran un adecuado clima institucional, de relaciones cordiales y sinceras entre sí y con el alumnado, pues la calidad educativa está centrada en el alumno y en la consecución de objetivos consensuados en un proyecto participativo del plantel. Para este análisis se obtuvo como resultados de la encuesta lo siguiente:

1. El nivel de formación de los docentes es:



Alto	Medio	Bajo
10	12	0

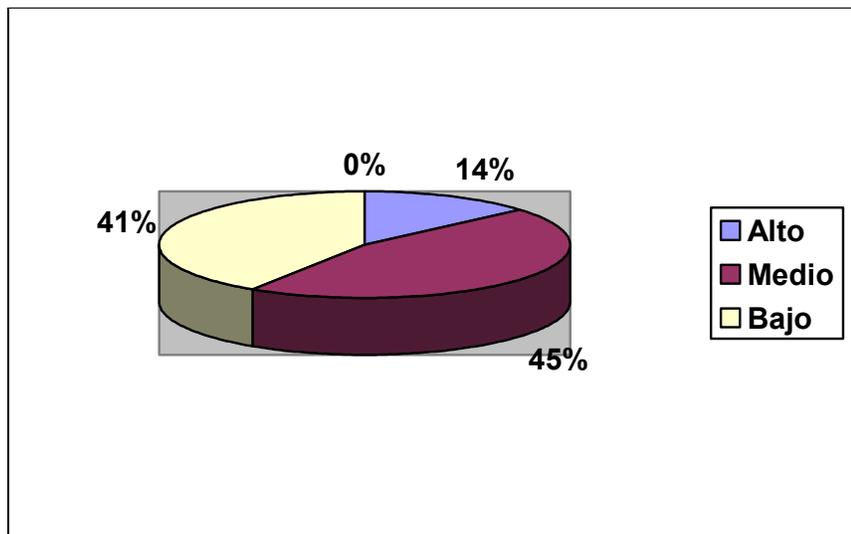
Gráfico No. 42

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

Si bien es cierto la gran mayoría de docentes son profesionales, no todos lo son en docencia, por otro lado la preparación profesional en cuanto al nivel académico se refiere también es deficiente en algunos casos, es por ello que el 55% de docentes opina que la formación de los profesores es media, lo cual representa una **Debilidad Media**, pues vemos que existe el nivel de profesionalismo en un 45% y para poder impartir una educación de calidad es necesario que el docente esté bien preparado por tanto su nivel de formación debe ser alta.

2. La capacitación que se da al docente es



Alto	Medio	Bajo
3	10	9

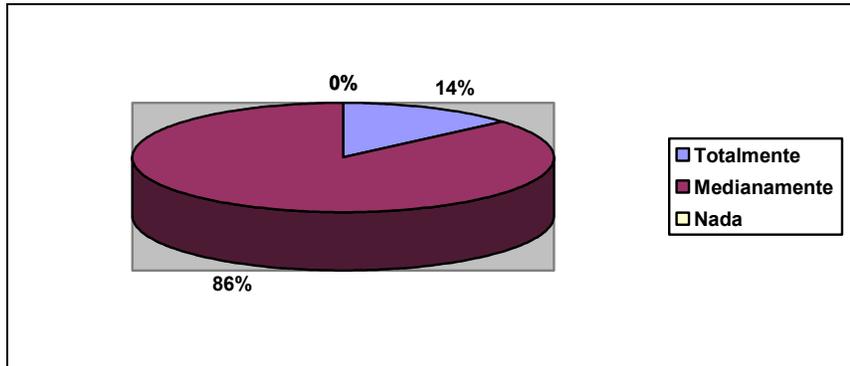
Gráfico No. 43

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

El 45% de docentes encuestados contesta que la capacitación que reciben es media y el 41% que no lo recibe, por tanto esto representa una **Debilidad Alta**, pues el docente al igual que en otras profesiones necesita permanecer actualizado no solamente en el currículo de su materia sino también en estrategias metodológicas.

3. Utilizan los docentes en sus clases técnicas que suponen la participación activa de los alumnos.



Totalmente	Medianamente	Nada
3	19	0

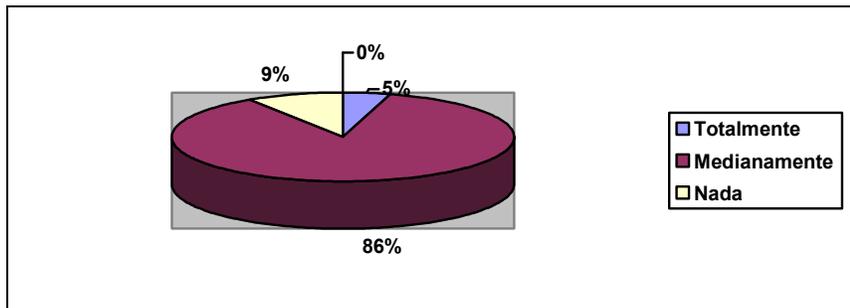
Gráfico No. 44

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

El 86% de los docentes aplica medianamente técnicas que le permitan realizar trabajo en grupo y lograr la participación de sus alumnos en clase, frente a un 14% que dice que sí lo hace, esto representa una **Fortaleza Baja**, pues los docentes tienen conocimientos de técnicas grupales que le permiten lograr los objetivos propuestos.

4. Tienen los docentes los mismos criterios para evaluar a los alumnos.



Totalmente	Medianamente	Nada
0	22	0

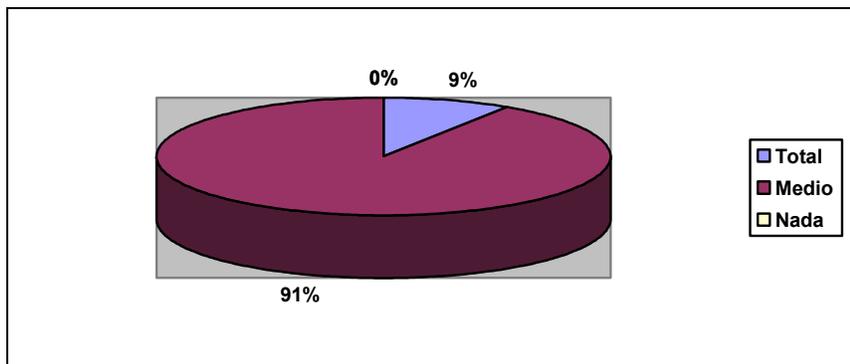
Gráfico No. 45

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

La Unidad Educativa tiene un sistema de evaluación que rige para todo el plantel sin embargo, el 86% de los docentes tiene su propio criterio de evaluación, lo cual representa una **Debilidad Alta** ya que al existir un sistema de evaluación debería ser aplicado por todos de la misma manera.

5. Existen criterios de disciplina conocidos y utilizados por todos los docentes.



Totalmente	Medianamente	Nada
2	20	0

Gráfico No. 46

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

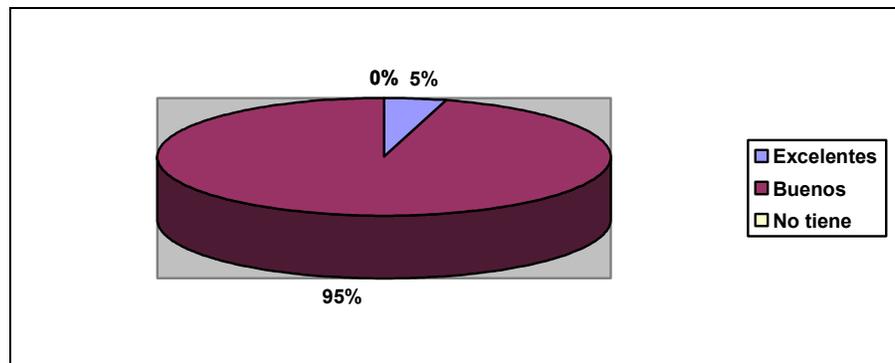
Al igual que en evaluación la Unidad tiene definido su reglamento de disciplina que de acuerdo a los resultados en la encuesta el 91% de los docentes no la aplica en su totalidad, lo cual representa una **Debilidad Alta**, ya que este reglamento de disciplina debe ser conocido y aplicado por todos los docentes.

## 2.2.5 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Es conveniente identificar y evaluar las tecnologías alternativas de reciente desarrollo con vistas a obtener una ventaja competitiva armonizando la experiencia y capacidad del personal con el desarrollo de

la tecnología, integrándola a favor de los procesos y los sistemas de información. Para este análisis se respondieron a las siguientes preguntas:

1. Los sistemas de computación son



Excelentes	Buenos	No los tiene
1	21	0

Gráfico No. 47

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por: Catalina González

Con el avance de la tecnología para ser competitivo la Institución debe estar al día con los nuevos sistemas no solo de software sino también de hardware. El 95% de los docentes contesta que los sistemas que dispone la Institución son buenos, lo cual representa una **Debilidad Alta**, pues las nuevas tecnologías de la información y comunicación repercuten sobre la instancia formativa tradicional tanto en la sociedad como en las instituciones educativas. Esta misma respuesta tenemos para el caso del uso de Internet y de sistemas de telefonía y fax.

Es importante no sólo tener los sistemas de computación sino que éstos estén actualizados, con la nueva tecnología de punta en cuanto al hardware y los últimos programas en cuanto a software. Por los limitados recursos económicos de los que se dispone esto constituye una **Debilidad Media** pues la adquisición de los equipos requiere inversión.

La formación de los docentes en el área informática es muy limitada, ya sea por falta de preparación pero también influye la falta de computadores que les permita tener acceso no solo al Internet sino a todos los programas con los alumnos, esto representa una **Debilidad Alta** puesto que la tecnología va avanzando día a día y los alumnos deben saber hacer uso de la misma pero con la guía inicial del docente, que es quien elegirá el medio más idóneo en su campo.

La institución no dispone de enseñanza asistida por ordenador, se enseñan los programas tradicionales pero no se le da el uso en otras materias lo cual representa una **Debilidad Media** pues estos sistemas permiten abordar situaciones simuladas y próximas a los conocimientos que poseen o a las conductas que mostraría un experto de la enseñanza.

El sistema que dispone actualmente la CIE "Los Chillos" está conectada en Red lo cual representa una **Fortaleza Media**, pues no sólo el centro de cómputo está en red sino que además el departamento administrativo está conectado actualmente en red, de manera que si la información de secretaría la necesita la consejería educativa dispone en su propia computadora dicha información, esto permite ganar tiempo evitando esperar por esos datos.

En el cuadro No. 48 a continuación podemos apreciar las Fortalezas y Debilidades que tiene la Unidad Educativa CIE "Los Chillos", tanto en la Capacidad Administrativa como Financiera, Tecnológica y de Recurso Humano que dispone la Institución.

**FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CIE "Los Chillos"**

	Fortalezas			Debilidades		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>AMBIENTE INTERNO</b>						
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>						
<b>Planificación</b>						
Importancia Principios y Valores	5					
Conocimiento de Planes Institucionales		3				
Logro de objetivos		3				
Conocimiento del Reglamento Interno	5					
Aplicación de las Políticas Educativas		3				
Mejoramiento continuo como objetivo					3	
Aplicación del Plan estratégico					3	
<b>Liderazgo</b>						
Compromiso de la Dirección con los docentes					3	
Motivación a los docentes					5	
Liderazgo de la dirección	5					
Comunicación interna					3	
Recursos disponibles				5		
<b>Organización</b>						
Organigrama			1			
Indicadores de calidad		3				
Planes de mejora		3				
Coordinación de tutores			1			
Estimulación a los alumnos			1			
Coherencia Metodológica					3	
<b>Control</b>						
Control de asistencia docente		3				
Seguimiento de planes		3				
Supervisión de resultados					3	
Control financiero				5		
<b>CAPACIDAD EDUCATIVA</b>						
Calidad de la Educación impartida en la CIE				5		
Exigencia académica				5		
Aplicación de valores		3				
Ambiente de estudio			1			
Disciplina y normas de convivencia					3	
Comunicación con padres de familia						1
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>						
Razón Corriente		3				
Razón ácida				5		
Capital de trabajo		3				
Razón de endeudamiento	5					
Rentabilidad						1

**FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CIE "Los Chillos"**

	Fortalezas			Debilidades		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>AMBIENTE INTERNO</b>						
<b>CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO</b>						
Formación de los docentes					3	
Capacitación al docente				5		
Utilización de técnicas metodológicas			1			
Unificación de criterios evaluativos				5		
Unificación de criterios disciplinarios				5		
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>						
Disponibilidad de sistemas de computo				5		
Actualización de hardware y software					3	
Formación en informática en docentes					3	
Conexión de Redes		3				

Cuadro No. 16

Elaborado por: Catalina González

### 2.3 ANALISIS FODA

La Matriz FODA<sup>12</sup> es un análisis que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

Los cuatro componentes de la matriz se dividen en los aspectos de índole interno que corresponden a las fortalezas y las debilidades al interior de la empresa que llevará a cabo el proyecto, y los aspectos externos, de contorno, o del medio en el que se desenvuelve la compañía. Estos últimos se refieren a las oportunidades y las amenazas. Usualmente la matriz se presenta en un cuadro de 2 x 2, donde la columna uno y dos corresponden a las oportunidades y amenazas respectivamente. La fila superior e inferior son para las fortalezas y las debilidades.

<sup>12</sup> ADMINISTRACION, Koontz Harold, pág. 172

El análisis FODA permite presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se desenvuelve. El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

Luego de análisis FODA se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas. Para realizar este análisis las matrices de potencialidad y de vulnerabilidad son de mucha importancia y ayuda.

### **2.3.1 MATRIZ DE POTENCIALIDAD**

Se trata de efectuar una confrontación de los impactos positivos externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos tratando de aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la institución o bien al contrario, tratando de conservar fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

Se hace la confrontación tomando como parte principal lo interno (fortalezas), pues se está hablando como organización y las variables internas son las que se puede tomar decisiones y cambiar, más aquellas situaciones externas hay que considerarlas que están allí y hay que aprovecharlas para desarrollar estrategias que le permitan crecer como empresa.

## MATRIZ DE POTENCIALIDAD

OPORTUNIDADES	LEY DE EDUCACION	COSTOS PENSION PART.	DIVERSIDAD MEDIOS	MIGRACION JEFES FLIA.	AUMENTO PRESUP. EDUC.	DESPARTIDIZACION DE LA UNE	PIB	DISMINUCION TASA EMPLEO	TOTAL
FORTALEZAS									
Seguimiento de planes inst.	5	5	3	3	5	3	5	3	32
Logro de Objetivos	5	5	5	3	3	3	5	3	32
Control asistencia docente	5	5	3	3	5	3	3	3	30
Utilización técnicas metod.	5	5	5	3	3	5	1	3	30
Planes de mejora	5	5	3	5	3	3	3	3	30
Importancia P y Valores	5	5	3	5	1	5	3	3	30
Aplicación políticas educativ	5	3	3	3	3	5	5	3	30
Indicadores de calidad	5	5	3	3	5	3	3	3	30
Liderazgo de la dirección	5	3	3	3	3	3	3	5	28
Capital de Trabajo	3	5	5	3	5	1	3	3	28
Reglamento Interno conocim	5	3	3	3	3	3	5	3	28
Organigrama conocimiento	5	3	5	3	3	3	3	1	26
Coordinación Tutores	5	3	3	5	3	3	3	1	26
Conexión en Red	3	3	3	3	5	3	3	1	24
Razón de endeudamiento	1	5	5	3	5	1	3	1	24
Ambiente de estudio	3	3	3	3	3	3	3	1	22
Razón corriente	1	5	3	3	5	1	3	1	22
Conoc. Planes instituc.	5	3	3	3	1	5	1	1	22
Estimulación alumnos	3	3	3	5	1	3	1	1	20
<b>TOTALES</b>	<b>79</b>	<b>77</b>	<b>67</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>43</b>	

Cuadro No. 17

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado por Catalina González

### **2.3.2 MATRIZ DE VULNERABILIDAD**

En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente.

Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos, y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz FODA. Se compara como el elemento que se encuentra internamente que es una debilidad puede ser afectado por una amenaza que se encuentra externamente.

## MATRIZ DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS DEBILIDADES	Aumento	Creación	Oportunidad	Bajos	Costos	Planteles	Inflación	Tasas	Infra-	Concentración	Aumento	TOTALES
	Matric. C.Fisc	Col.Valle	Trabajo Valle	Salarios	Mediots Tec.	Experimen..		Interés	Estructura	Poder UNE	Partidas	
Calidad de la Educación	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	53
Motivación a los docentes	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	45
Exigencia Académica	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	45
Uso Técnicas evaluación	5	5	5	5	5	5	3	3	1	3	3	43
Uso técnicas disciplinarias	5	5	5	5	5	5	3	3	1	3	3	43
Disciplina y Normas	5	5	3	3	3	5	3	3	5	3	3	41
Capacitación al docente	5	5	5	5	5	1	3	3	1	3	3	39
Disp. Sistemas computo	5	5	5	3	5	3	3	3	5	1	1	39
Actualización cómputo	5	5	5	3	5	3	3	3	5	1	1	39
Form. Docente en inform	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	39
Coherencia Metodológica	3	5	3	3	3	5	3	5	1	5	3	39
Compromiso dirección	5	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	39
Mejoramiento continuo	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	37
Aplicación Plan estratégico	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	37
Recursos disponibles	5	5	5	5	5	3	3	1	3	1	1	37
Control financiero	5	3	5	5	5	1	5	3	3	1	1	37
Rentabilidad	3	3	3	5	3	3	5	5	3	1	1	35
Supervisión resultados	5	5	5	3	3	3	3	3	1	1	1	33
Razón ácida o índice liquidez	3	3	3	5	3	3	5	5	1	1	1	33
Comunicación interna	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	29
Comunicación con padres	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	27
<b>TOTALES</b>	<b>93</b>	<b>89</b>	<b>87</b>	<b>83</b>	<b>81</b>	<b>73</b>	<b>71</b>	<b>67</b>	<b>59</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	

Cuadro No. 18

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado Por: Catalina González

### 2.3.3 HOJA DE TRABAJO FODA

Tenemos en la Matriz de Potencialidad 8 Oportunidades y 19 fortalezas, de las cuales aplicando la Regla de Pareto 80/20 tomaremos las 2 oportunidades más importantes de mayor puntaje y 4 fortalezas o factores críticos de éxito igualmente de mayor puntaje. En la matriz de vulnerabilidad tenemos 11 amenazas y 21 debilidades de las cuales aplicando la misma regla de Pareto 80/20 tenemos 2 amenazas importantes y 4 debilidades críticas que obtuvieron el mayor puntaje que pasaran a la Hoja FODA para el análisis.

<b>HOJA DE TRABAJO FODA</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b> 1. Ley de Educación 2. Altos costos de pensiones de los colegios particulares del Valle de los Chillos	<b>AMENAZAS</b> 1. Aumento de matrículas en los colegios fiscales del Valle de los Chillos 2. Creación de colegios particulares en el Valle de los Chillos
<b>FORTALEZAS</b> 1. Seguimiento académico 2. Logro de objetivos propuestos en la CIE 3. Control de asistencia a docentes 4. Utilización de técnicas metodológicas	<b>DEBILIDADES</b> 1. Calidad de la Educación impartida en la CIE "Los Chillos" 2. Falta de motivación a los docentes 3. Falta exigencia académica 4. Uso de técnicas de evaluación

Cuadro No. 19

Elaborado por: Catalina González

### 2.3.4 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base en indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposible de cerciorar a cabalidad su gestión.

De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz FODA, las mismas se deben agrupar :

Estrategias y Acciones DO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.

Estrategias y Acciones DA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se deben considerar como muy alto.

Estrategias y Acciones FO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.

Estrategias y Acciones FA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto

La matriz propone maniobras a realizarse durante el proceso, como resultado de la confrontación de los factores positivos y negativos encontrados en la institución.

**MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA CIE “Los Chillos”**

<p><b>EXTERNAS</b></p> <p style="text-align: right;"><b>INTERNAS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ley de Educación</li> <li>2. Altos costos de pensiones de los colegios particulares del Valle de los Chillos</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de matrículas en los colegios fiscales del Valle de los Chillos</li> <li>2. Creación de colegios particulares en el Valle de los Chillos</li> </ol>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguimiento académico</li> <li>2. Logro de objetivos propuestos en la CIE Los Chillos</li> <li>3. Control de asistencia de los docentes</li> <li>4. Utilización de técnicas metodológicas</li> </ol>	<p><b>F.O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer los objetivos de la Institución a efecto de aprovechar las Resoluciones Ministeriales como Plantel Experimental.</li> <li>2. Consolidar la oferta académica en todos los niveles aprovechando la preparación de los docentes</li> <li>3. Aprovechar los altos costos de pensiones para mejorar salarios docentes, y exigencia a los mismos tanto académica como disciplinaria</li> </ol>	<p><b>F.A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimizar recursos financieros de manera que se aprovechen los existentes para ser competitivos</li> <li>2. Redefinir los indicadores de calidad de manera que se consiga una elevación de la calidad de educación que se imparte</li> <li>3. Optimizar la capacidad educativa instalada de manera que permita restringir los obstáculos de las innovaciones científicas.</li> </ol>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad de la Educación impartida en la CIE “Los Chillos”</li> <li>2. Falta de motivación a los docentes</li> <li>3. Falta exigencia académica</li> <li>4. Utilización de técnicas de evaluación</li> </ol>	<p><b>D.O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrumentar mecanismos que permitan elevar el nivel académico de la CIE</li> <li>2. Diseñar medidas de retención de alumnos que permitan disminuir los índices de deserción de alumnos.</li> <li>3. Impulsar la actualización del personal docente en lo concerniente a técnicas de evaluación y disciplinarias.</li> </ol>	<p><b>D.A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rediseñar un programa de organización de manera que permita ser competitivo.</li> <li>2. Analizar los perfiles de los docentes y los alumnos de manera que se mejore la exigencia académica.</li> <li>3. Diseñar un programa de capacitación para docentes</li> </ol>

**Cuadro No. 20**

Elaborado por: Catalina González

## **CAPITULO III**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

Los ejecutivos de ordinario utilizan tres dispositivos clave para fijar y documentar la dirección por la que desean que avancen sus empresas. En esencia, la visión y la misión de la organización marcan la dirección general de la empresa, mientras que los objetivos organizativos centran el punto de mira en la definición de metas específicas. Solamente una vez incorporados los resultados de un análisis completo de la organización los directivos están en condiciones de concretar visiones, definir misiones y establecer objetivos coherentes y compatibles.

El presente capítulo centra la atención en la fijación de la dirección estratégica para la Unidad Educativa CIE “Los Chillos”, se enfoca en la evaluación y redefinición de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias para la elaboración del plan estratégico del Plantel, pues es importante examinar los principios organizacionales actuales y lo que debería ser para poder plantear la perspectiva sobre el futuro que constituirá la base para el nuevo enfoque de la Unidad Educativa en Gestión por Procesos.

Para la determinación de la nueva dirección estratégica que se plantea, se utilizaron las encuestas realizadas a los docentes de la institución, así como las encuestas efectuadas a los señores padres de familia y alumnos, que fueron tabuladas y constan en el capítulo anterior, además se realizaron entrevistas a los directivos como son el Rector del Plantel, la Directora Académica, Inspector General, Directora del COBE y el Director Financiero,

### **3.1 MATRIZ AXIOLOGICA**

Los valores constituyen los principios ideales que sirven de guía a los miembros de la organización para basar sus juicios y guiar su conducta y, por ende, la orientación básica de la organización. Esta filosofía cultural será el marco de referencia donde los individuos, los grupos y la organización total, regirán sus acciones dentro de una determinada escala de valores. Para la realización de dicha escala de valores, la matriz axiológica propuesta por Serna constituye una guía válida para la definición de la misma.

Una matriz axiológica cumple los siguientes requisitos

- a. Definir los valores y principios corporativos (honestidad, respeto, rentabilidad justa, etc.)
- b. Posterior a ello deben identificarse los grupos de interés de la organización. Un grupo de interés son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la entidad en la consecución de sus objetivos y metas primordiales (El Estado, la sociedad, el cliente, el accionista, etc.)
- c. Luego de realizar los puntos anteriores, se procede a elaborar la matriz propiamente dicha. En una tabla de doble entrada, por un lado se colocan horizontalmente los grupos de interés, y del lado vertical los principios o valores previamente definidos, el resultado de la combinación de ambas, definirán los principios corporativos a regir en toda la organización.

En las encuestas aplicadas a los docentes y padres de familia de la CIE “Los Chillos” obtuvimos como resultado que los principales principios y valores que la Unidad Educativa aplica son: Identidad, Compromiso, Responsabilidad, Respeto, Excelencia, Honestidad y Puntualidad..

Para determinar de una manera objetiva los grupos de interés así como los principales valores de la Unidad Educativa se aplicó la siguiente Matriz Axiológica:

### UNIDAD EDUCATIVA CIE "Los Chillos" MATRIZ AXIOLOGICA

GRUPOS INTERES	ALUMNOS	TUTORES DOCENTES	ESTADO	PADRES FAMILIA	COMUNIDAD	ACCIONISTAS	COMPETENCIA	PROVEEDORES	TOTALES
Respeto	5	5	5	5	5	5	5	3	38
Honestidad	5	5	5	3	5	5	5	3	36
Puntualidad	5	5	5	3	5	3	3	3	32
Compromiso	5	5	3	5	3	5	3	1	30
Excelencia	5	5	3	3	3	3	3	1	26
Responsabilidad	5	5	3	3	3	3	1	3	26
Identidad	5	3	3	3	1	1	1	1	18
<b>TOTALES</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	

Cuadro No. 21

Fuente: CIE "Los Chillos"

Elaborado Por: Catalina González

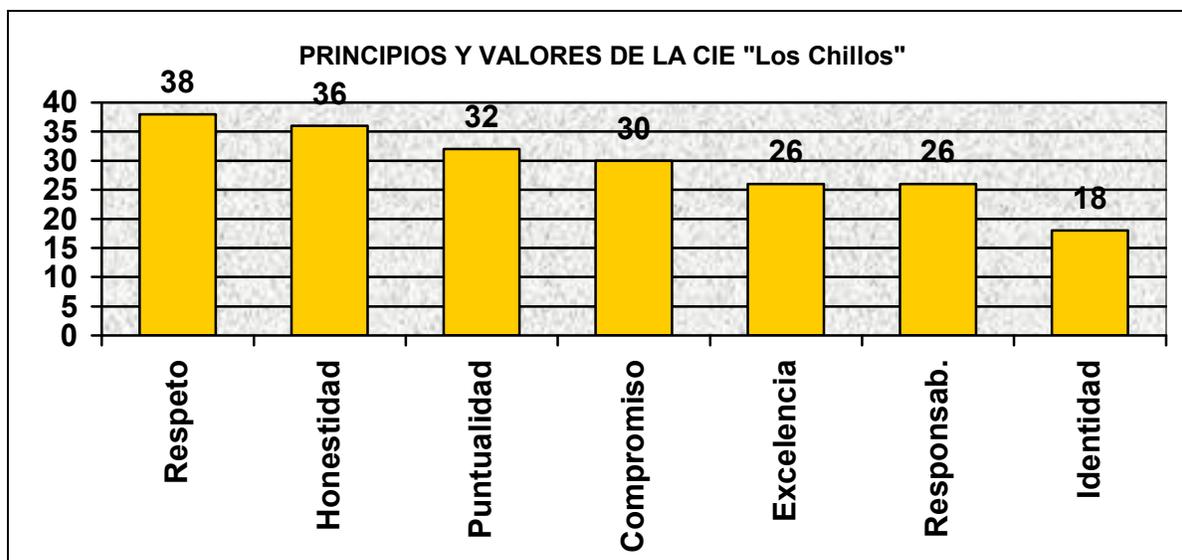


Gráfico No. 48

Elaborado por: Catalina González

Como resultado de la aplicación de la matriz axiológica de la CIE “Los Chillos” y aplicando la regla de Pareto 80/20 tenemos que los principales valores son el respeto y la honestidad, y los principales grupos de interés los Alumnos y los Tutores-Docentes.

La Unidad Educativa aplica estos valores en los grupos de interés, es decir Alumnos y Tutores-Docentes, de la siguiente manera:

- **Respeto:**

- Con los alumnos: Haciéndoles conocer los reglamentos que tiene la Unidad Educativa, y estimulando su aplicación de manera que los alumnos aprendiendo a respetar las normas aprendan a respetarse a sí mismos, a sus padres, familia y amigos ,a respetar a su prójimo, y a su país.
- Con los Tutores Docentes: Al reconocer su calidad profesional brindarles un trato de respeto y solidaridad y proporcionarles todas las herramientas necesarias para el ejercicio de sus funciones, dándoles autonomía y confianza para recibir de ellos respuestas positivas en su accionar y en sus cuentas sociales.
- Con el Estado: Acatado las leyes y disposiciones que éste disponga en favor de mejorar la educación, pero de forma crítica y aportando con ideas para la consecución de los objetivos y con respeto a la democracia que le permita a la Institución responder ante la confianza depositada en ella al otorgarle la autorización de aplicar el proyecto de experimentalidad.

- **Honestidad:**

- Con los Alumnos: La CIE “Los Chillos” enseña a sus alumnos los principios y valores en todo su accionar y funcionamiento, esperando de sus estudiantes demostraciones permanentes de ayuda recíproca y comunitaria de estas virtudes.

- Con los Tutores-Docentes: La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás, de esta manera la CIE “Los Chillos” se identifica con la práctica seria de actitudes y valores permanentes de sus tutores-docentes, quienes son los directamente encargados de guiar a los alumnos en estos principios y valores siendo el ejemplo y la palabra.
  
- Con el Estado: La CIE “Los Chillos” cumple con el Estado aplicando de la mejor forma su proyecto educativo de experimentalidad en respuesta al reconocimiento que recibe de este, a través de sus funcionarios, por su trabajo de investigación aplicando el proyecto de experimentalidad.

## 3.2 MISION Y VISION

Dos pasos son importantes y decisivos para establecer y mantener una dirección en una organización:

1. Concretar una visión del futuro de la organización y,
2. Convertir esa visión en una misión permanente que defina la finalidad o razón de ser de la empresa.

Muchas empresas que han alcanzado el éxito consideran que las declaraciones de visión y misión modelan sólidamente las culturas empresariales eficaces, pues éstas ofrecen un panorama completo de los valores, filosofías y aspiraciones que orientan la acción de la organización.

### 3.2.1 MISION

La Misión de la empresa es la finalidad que explica la existencia de la misma, da respuesta a la pregunta: Cuál es nuestra razón de ser?. Es la formulación explícita de los propósitos de la Institución. Es el paso más importante del proceso de

planeación pues debe permitir que la visión que se tenga de la institución se convierta en realidad, haciendo posible establecer y mantener la consistencia y claridad del propósito de la institución y proporcionando un marco de referencia para las decisiones que tomarán los directivos.

La misión institucional implica analizar:

- ✓ Razón que tiene la institución para existir,
- ✓ Papel o propósito central de la Institución.
- ✓ Qué necesidad social satisface la Institución?
- ✓Cuál es el quehacer de la Institución?

Contiene información sobre que tipos de productos o servicios produce la organización, quienes son sus clientes y cuáles son sus valores esenciales, esta información varía de una empresa a otra, aunque presentan algunos temas comunes como son: <sup>13</sup>

- Producto o servicio de la empresa: esta información identifica los bienes y/o servicios que produce la empresa, es decir lo que ella ofrece a sus clientes. *La CIE “Los Chillos” ofrece servicios educativos a la comunidad.*
- Mercado: Esta información describe los mercados y los clientes a los que la organización desea servir, quienes son y dónde están localizados son temas comunes para muchas organizaciones. *El Plantel sirve a la comunidad del Valle de los Chillos.*
- Tecnología: incluye temas como las técnicas y procesos mediante los cuales la organización produce bienes y servicios, consiste esencialmente en una descripción general de las técnicas de producción y en los métodos para mejorar la calidad en la empresa. *Forma bachilleres con sentido integral.*

---

<sup>13</sup> Certo Samuel, Meter J. Paul, Dirección Estratégica, División IRWIN, Tercera Edición, España, pág. 65

- Objetivos de la empresa: incluye medios generales que se proponen para tratar con tenedores de intereses más importantes como son los accionistas, clientes o empleados. *El principal objetivo de la Unidad Educativa es el formar bachilleres con sentido humanístico, personalizado e integral.*
- Filosofía o valores esenciales de la institución: una exposición de la filosofía de la empresa aparece como parte de la declaración de la misión, es un reflejo de las creencias y valores fundamentales por los que deberían guiarse los miembros de la empresa. Los valores más importantes para la CIE “Los Chillos” son el respeto y la honestidad. *Respeto, honestidad, libertad, responsabilidad con sentido humanístico y personalizado.*
- Concepto que la empresa tiene de sí misma: es la percepción o impresión que de sí misma tiene la empresa, luego de haber evaluado sus potencialidades, debilidades, competencia y capacidad de supervivencia en el mercado. *Brinda educación personalizada*
- Imagen pública: siendo lo más importante no la imagen que los altos ejecutivos quieren proyectar sino la imagen que en realidad se forma el público. *El Plantel se encuentra comprometido con el desarrollo del país.*

Considerando la información que debe contener la misión, y considerando también la actual misión de la Unidad Educativa, ésta se la redefine como:

*“La Unidad Educativa CIE “Los Chillos” es una institución que brinda enseñanza Pre-escolar, Básica y Bachillerato a la comunidad, cuya misión es formar bachilleres con sentido humanístico, personalizado e integral en calidad total, con espíritu crítico y reflexivo, solidaridad y valores humanos trascendentes, dentro de un clima de respeto y honestidad, libertad y responsabilidad, útil para su profesionalización y preparados para el mundo del trabajo, acorde a las necesidades de la sociedad siendo altamente competitivos y comprometidos con el desarrollo del país.”*

### 3.2.2 VISION

La visión de la empresa resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad, proporcionando un vínculo de unión para los diversos tenedores de intereses, externos e internos, en la organización. La visión es la respuesta a la pregunta: Qué es lo que queremos crear?. La visión es una representación de cómo queremos y deseamos que sea el futuro de la institución ante los ojos de la sociedad, la competencia y la comunidad misma.

Una declaración de visión bien formulada tiene las siguientes características: <sup>14</sup>

- ✓ Es breve, pero clara y explícita, sin prestarse a dobles interpretaciones,
- ✓ Es fácil de captar y recordar,
- ✓ Inspira y plantea retos para la organización
- ✓ Es creíble y consistente con los valores y la misión,
- ✓ Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes de la institución,
- ✓ Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la institución,
- ✓ Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

El contestar estas preguntas puede orientar para definir la visión de la empresa.

-¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años? *Ser la institución experimental líder en el país*

-¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca? -¿Quiénes trabajarán en la empresa? *Dar formación integral de post-bachilleres y de estudios superiores de alta especialización.*

---

<sup>14</sup> Guía Técnica para la Planeación Institucional, Universidad de Colima, pág. 25

-¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa? *Con énfasis en los valores humanos trascendentes.*

-¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella? *Proyectarse como una institución educativa de categoría que funciona bajo un marco jurídico acorde a los desafíos y tecnología del nuevo siglo.*

Las ventajas que tiene el establecer la visión de la empresa radica en que fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización, incentivando a que todos realicen acciones tendientes a cumplir los objetivos para lograr la meta propuesta.

Como hemos visto anteriormente y de acuerdo a la información que debe contener la visión de la institución, y considerando la visión actual de la Unidad Educativa, ésta se la redefine de la siguiente manera:

*“Ser la institución experimental líder en el país que integre nuevos procesos de formación integral de Post-Bachilleres y de Estudios Superiores de alta especialización, con énfasis en los valores humanos trascendentes, e impulsadora de una educación integral e innovadora, que le permita proyectarse como una institución educativa de categoría que funcione bajo un marco jurídico acorde a los desafíos y tecnología del nuevo siglo, respondiendo las necesidades de desarrollo del país, y que lidere los cambios sociales, culturales y socioeconómicos..”*

### **3.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Un objetivo es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una institución, unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el

planeamiento de la acción. Constituyen una declaración que establece lo que se debe hacer para lograr el fin último de la institución mediante la definición de esfuerzos que son vitales y trascendentes. Los objetivos son la manera como la institución pueda potenciar sus fortalezas, atenuar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

En los objetivos se especifican los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse, en qué se hará mayor énfasis y qué se cumplirá por medio del entrelazamiento de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Un buen objetivo establece los criterios de:<sup>15</sup>

- ✓ Ser medible, que sea posible cuantificar los fines y beneficios,
- ✓ Tener un plan concreto para su logro,
- ✓ Ser claro, que especifique qué, dónde y cuándo va a cambiar la situación,
- ✓ Poseer direccionalidad,
- ✓ Ser realista, en términos de que sea posible lograr el cambio esperado,
- ✓ Ser coherente pues deben mantener relación entre el plan estratégico, planes táctico-operativos, programas o proyectos con los problemas o situaciones que se pretende transformar.

Para la definición de los objetivos estratégicos de la Unidad Educativa CIE “Los Chillos” se aplicó la herramienta del Balanced Scorecard<sup>4</sup> que permite a las instituciones implementar la visión y la misión poniendo énfasis en la consecución de los objetivos estratégicos y estrategias e incluye los indicadores que permitan medir el logro de esos objetivos, para ello se contempla la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas:

---

<sup>15</sup> Mejoramiento de Procesos, Barrazaeta & Asociados, Consultora para el Cambio Organizacional Cía. Ltda..

1. La Perspectiva Financiera: Los objetivos desde la perspectiva financiera se relacionan con la rentabilidad medida y sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. Responde a la pregunta: para tener éxito qué resultados ha de dar la Institución?

***Incrementar la rentabilidad de la Unidad Educativa CIE “Los Chillos” en un 30% hasta el año 2012 para obtener mejores resultados financieros que permitan cumplir con la visión que tiene el Plantel.***

2. La Perspectiva del Cliente: En esta perspectiva se identifican los clientes y mercado en el que competirá el Plantel y las estrategias de actuación para esos segmentos. Para lograr la visión qué se ha de aportar a los clientes?

***Incrementar en un 40% la participación de mercado de la Unidad Educativa en el Valle de los Chillos en el año 2011 de manera que le permita incrementar el número de alumnos.***

3. La Perspectiva del Proceso Interno: Se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe mejorar para atraer y retener a los clientes. Responde a la pregunta para satisfacer a los clientes en qué procesos se ha de conseguir la excelencia?

***Aumentar la eficiencia y eficacia en un 50% de los procesos de la cadena de valor de la Unidad Educativa para mejorar los resultados hasta el año 2010***

4. La Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento del recurso humano: las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional. Para lograr la visión qué debe aprender y en qué debe desarrollarse la institución?.

***Incrementar el nivel de competencia del personal docente en un 50% en el año 2009 para proporcionar un mejor servicio educativo y brindar mayor estabilidad a los alumnos y padres de familia.***

### **3.4 POLITICAS**

Las Políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen criterios y marcos de actuación que orientan la gestión en todos los niveles de la organización en aspectos específicos. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento, no negociables y de obligatorio cumplimiento cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la empresa.

La Corporación Internacional Educativa CIE “Los Chillos” tiene la categoría de Unidad Experimental Bilingüe que tiene las siguientes políticas:

- Organiza la integración de las áreas académicas propuestas con la asignación de nuevos recursos humanos profesionales y técnicos.
- Realiza reingeniería de la malla curricular permanentemente
- Da prioridad a las áreas fundamentales como son Ciencias Exactas, Lenguaje e Inglés
- Capacita a los tutores-docentes con talleres anuales de metodología y sistema de evaluación.
- Trabaja con personal docente titulado de acuerdo a la Ley de Carrera Docente y más reglamentos ministeriales
- Ejecuta proyectos de inversión para el mejoramiento de los servicios educativos en función del crecimiento de matrículas escolares.

- Elige mediante concurso todo proyecto de construcción, ampliación y mejoramiento de servicios.
- Nivelas pensiones de acuerdo a la aprobación de la Junta Reguladora de Costos del Ministerio de Educación.
- Monitorea permanentemente las posibilidades de compromiso de otras instituciones internacionales con la CIE "Los Chillos" para la suscripción de convenios que le permitan cumplir su gestión educativa.

### **3.5 PLAN ESTRATEGICO 2008 - 2012**

El plan estratégico es un documento oficial en el que los responsables de una empresa reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo, se establece por lo general con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Este plan estratégico debe marcar las directrices y el comportamiento para que la empresa alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

El plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico)

- Objetivos numéricos y temporales, no son válidos los objetivos del tipo "Maximizar las ventas de este año", ya que no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo: "Conseguir que las ventas asciendan a USD.100.000 antes de diciembre del presente ejercicio".
- Políticas y conductas internas, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".
- Relación de acciones finalistas, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo: "Iniciar una campaña de publicidad en diversos medios: TV, radio, prensa, para apoyar la promoción de un nuevo producto".

La estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. Puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva. Establecer una "estrategia" implica conocer de antemano las distintas formas en las que se va a derimir un conflicto y de que forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar. La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

De esta manera se elaboró el plan estratégico de la Unidad Educativa CIE "Los Chillos" hasta el año 2012, constituido por los objetivos estratégicos propuestos, las estrategias para cumplir dichos objetivos, los responsables de ejecutar estas acciones y los recursos a utilizar.

**UNIDAD EDUCATIVA CIE "Los Chillos"**  
**PLAN ESTRATEGICO 2008 - 2012**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	TIEMPO (EN MESES)												PRESUPUESTO	MATERIALES	
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Incrementar el nivel de competencia del personal docente en un 50% en el año 2009	* Elaborar el perfil del docente requerido	Rectorado														1,500	Documentos CIE
	* Analizar las fortalezas y debilidades de docentes que laboran en la CIE	Dirección Académica														500	Entrevistas y cuestionarios
	* Elaborar e instrumentar los programas de capacitación docente	COBE														5,000	Evaluación necesidades
	* Supervisar el progreso del programa de capacitación	Dirección académica														500	Talleres
	* Evaluación de docentes	Dirección académica														500	encuestas y entrevistas
Aumentar la eficiencia y eficacia en un 50% de los procesos de la cadena de valor de la Unidad Educativa en el año 2010	* Retención de docentes	Rectorado														1,000	cuestionarios
	* Realizar el levantamiento y análisis de procesos de la CIE	Comisión de innovaciones curriculares														1,500	entrevistas
	* Establecer los procesos críticos a mejorar en la Unidad Educativa	Dirección académica														1,000	Documentos CIE
	* Realizar la caracterización de los procesos de la cadena de valor	Comisión de innovaciones curriculares														1,500	documentos formularios
	* Realizar propuestas de mejoramiento	Comisión innovaciones cur.														2,000	encuestas
Incrementar en un 40% la participación de mercado de la Unidad Educativa en el Valle de los Chillos en el año 2011	* Determinar el segmento meta para incrementar la participación de mercado	Comisión innovaciones cur.														1,500	Análisis situacional
	* Desarrollar y ofrecer proyectos de innovación académica	Comisión de innovaciones														2,500	encuestas
	* Realizar inversión para mejorar infraestructura	Dirección financiera														20,000	entrevistas
	* Aplicar estrategias de marketing para informar a la comunidad servicios nuevos que se ofertan	Comisión de innovaciones														3,500	planos, permisos munic. estrategias de marketing
	* Realizar el seguimiento de estrategias y medición del número de alumnos nuevos matriculados	Rectorado														1,500	medios de comunicación indicadores de gestión y estadísticas
Incrementar la rentabilidad de la Unidad Educativa en un 30% hasta el año 2012	* Elaboración de presupuestos	Dir. Financiera														1,500	documentos CIE
	* Reducción de costos	Dir. Financiera														1,000	Encuestas
	* Nivelar pensiones de la Unidad Educativa	Dir. Financiera														1,000	aprobaciones ministerio
		Rectorado													2,000	documentos CIE	
<b>TOTAL PRESUPUESTO PARA EL AÑO 2008</b>															<b>USD:50,000</b>		

Cuadro No. 22  
Elaborado Por: Catalina González

### **3.6 MAPA ESTRATEGICO 2008 - 2012**

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.

A partir de la pregunta ¿cuál es mi estrategia?, se construye el mapa estratégico, una estructura lógica y completa que la describa en detalle, describe por tanto el proceso de transformar los activos intangibles en clientes y resultados financieros tangibles. Es la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica, debe hacerlo de una forma clara y visual, permitiendo comprender de un solo vistazo la estrategia de la empresa incluidas las relaciones causa-efecto y las dependencias entre los objetivos.

Para crear un mapa estratégico tenemos que identificar las perspectivas por las cuales queremos analizar el estado de nuestra empresa, seguidamente debemos definir los objetivos estratégicos locales a cada perspectiva, las representaciones de estas relaciones causa-efecto será nuestro mapa estratégico, por último no debemos olvidar que un mapa estratégico no es algo que se crea una vez sino que es dinámico que debe reflejar la estrategia cambiante según las necesidades del entorno.

El mapa estratégico nos permite operativizar la estrategia convirtiendo las grandes ideas y visiones estratégicas en una estrategia estructurada, operativa y accionable que señala claramente cómo cada una de las unidades de la compañía aportan valor diferencial equilibrado a la consecución de la estrategia de la organización.

# UNIDAD EDUCATIVA CIE "LOS CHILLOS"

## MAPA ESTRATEGICO 2008 – 2012

### MISION:

"La Unidad Educativa CIE "Los Chillos" es una institución que brinda enseñanza Pre-escolar, Básica y Bachillerato, cuya misión es formar bachilleres con sentido humanístico, personalizado e integral en calidad total, con espíritu crítico y reflexivo, solidaridad y valores humanos trascendentes, dentro de un clima de libertad y responsabilidad, útil para su profesionalización y preparados para el mundo del trabajo, acorde a las necesidades de la sociedad siendo altamente competitivos y comprometidos con el desarrollo del país."

### VISION:

"Ser la institución experimental líder en el país que integre nuevos procesos de formación integral de Post-Bachilleres y de Estudios Superiores de alta especialización, con énfasis en los valores humanos trascendentes, e impulsadora de una educación integral e innovadora, que le permita proyectarse como una institución educativa de categoría que funcione bajo un marco jurídico acorde a los desafíos y tecnología del nuevo siglo, respondiendo las necesidades de desarrollo del país, y que lidere los

### POLITICAS

- \* Organiza integración de áreas académicas
- \* Realiza reingeniería de la malla curricular permanentemente
- \* Da prioridad a las áreas fundamentales
- \* Capacita a los tutores docentes continuamente
- \* Trabaja con personal titulado
- \* Ejecuta proyectos de inversión en función de matriculas escolares
- \* Elige mediante concurso todo el personal
- \* Nivel de pensiones acorde a la ley

### OBJETIVOS 2009 PERSPECTIVA RECURSO HUMANO

Incrementar nivel de competencia del personal 50%

#### ESTRATEGIAS

- \* Elaborar perfil del docente
- \* Analizar F y D de docentes
- \* Elaborar e instrumentar programas de capacitación
- \* Supervisar los programas
- \* Evaluar docentes
- \* Retención de docentes

### OBJETIVOS 2010 PERSPECTIVA PROCESO INTERNO

\* Aumentar la eficiencia y eficacia en un 50% de los procesos de la cadena de valor

#### ESTRATEGIAS

- \* Levantamiento y análisis de procesos
- \* Establecer los procesos críticos a mejorar en la Unidad Educativa
- \* Caracterización de procesos
- \* Propuestas de mejoramiento

### OBJETIVOS 2011 PERSPECTIVA del CLIENTE

Incrementar en un 40% la participación de mercado en el Valle de los Chillos

#### ESTRATEGIAS

- Determinar el segmento meta
- Desarrollar y ofrecer proyectos de innovación académica
- \* Realizar inversión para mejorar la infraestructura
- \* Aplicar estrategias de marketing
- \* Seguimiento de Estrategias y medición De número alumnos

### OBJETIVOS 2012 PERSPECTIVA FINANCIERA

\* Incrementar la rentabilidad en un 30% hasta el año 2012

#### ESTRATEGIAS

- \* Establecer presupuestos
- \* Reducir costos
- \* Nivelación pensiones
- \* Generar nuevos ingresos

### VALORES

- \* RESPETO
- \* HONESTIDAD

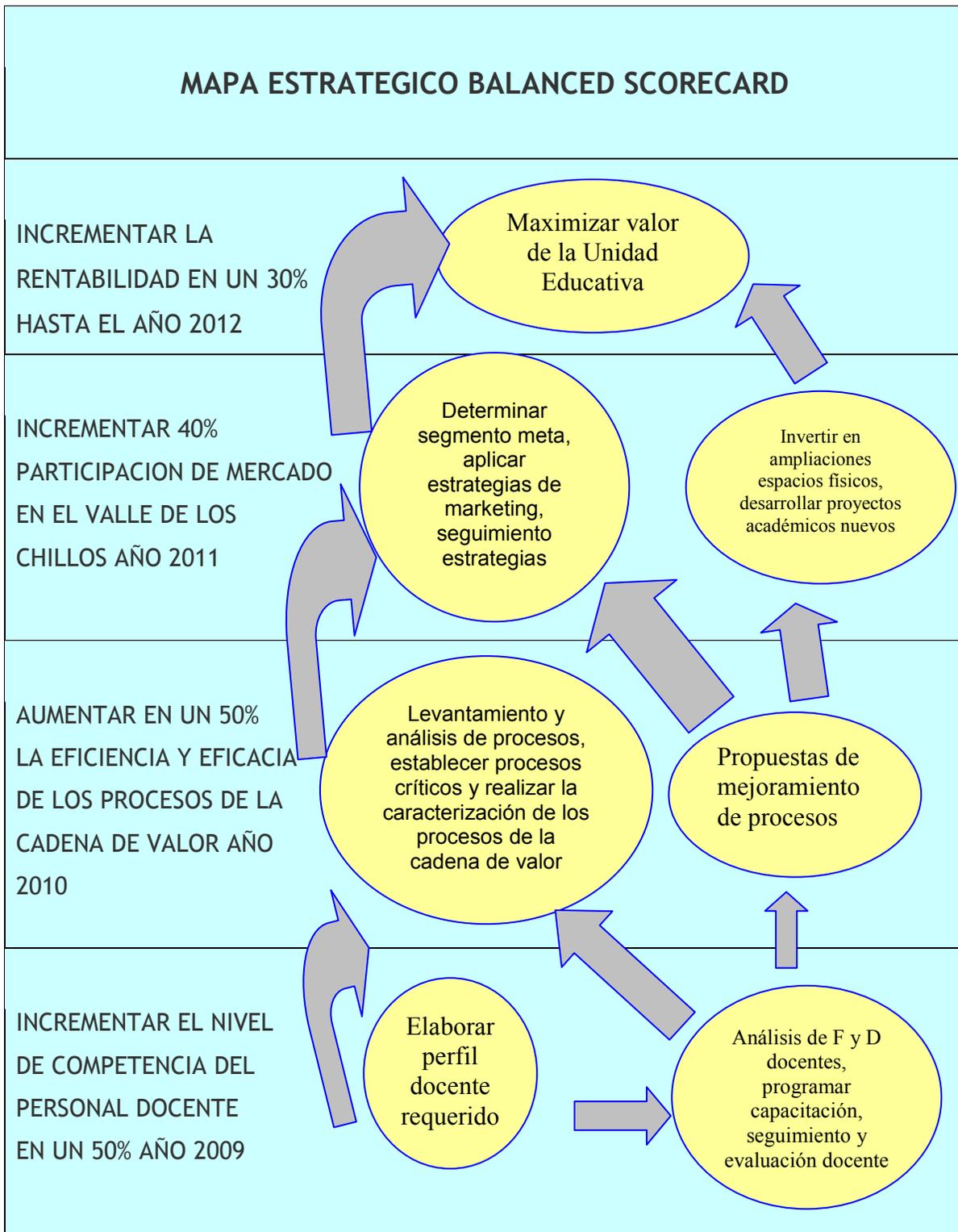


Gráfico No. 50

Elaborado por: Catalina González

## **CAPITULO IV**

### **MAPEO Y CARACTERIZACION DE PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR**

La identificación de los procesos requiere acordar un entendimiento común acerca de los procesos generales en los que trabaja la organización. Esto se lo hace analizando cómo se maneja el cliente desde que entra hasta que sale en sus interacciones con la organización o cómo se entregan los productos desde su diseño hasta que llega el bien a manos del consumidor o se presta el servicio al cliente. Se trata de construir un mapa general de los procesos con una visión panorámica de los mismos.

#### **4.1 GESTION DE PROCESOS**

Un proceso es un sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a los clientes que lo demandan, transformando entradas o insumos suministrados por proveedores y agregando valor a la transformación. Este concepto define claramente lo que es un proceso en general, pero existen procesos de diferente tipo que cumpliendo con la concepción básica de un proceso tienen características particulares.

En la gerencia de cualquier proceso, el punto de partida es determinar claramente quienes son los clientes y cuáles son sus necesidades y expectativas, requerimientos del cliente que deberán ser entregados por las salidas que produce el proceso.

Un proceso está formado de los siguientes elementos:

- **Entrada**, "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- **Recursos y estructuras**, para transformar el insumo de la entrada.
- **Un producto**, "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo
- **Sistema de medidas y de control** de su funcionamiento.
- **Límites (Condiciones de frontera), y conexiones** con otros procesos, claros y definidos.

Dentro de los tipos de procesos<sup>17</sup> podemos diferenciar claramente los siguientes:

- **Procesos gobernantes o de dirección**: se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control, son aquellos procesos que generan directrices estratégicas para toda la organización y despliegan políticas y objetivos estratégicas en actividades operativas, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de:
  - Planificación Estratégica corporativa
  - Manejo de relaciones externas
  - Transformación de la cultura organizacional
- **Procesos operativos, de producción o institucionales**: sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, constituye la secuencia de procesos de valor añadido de la institución, desde la comprensión de las necesidades del cliente hasta la utilización por los clientes del servicio, como ejemplos tenemos:

---

<sup>17</sup>Hammer, M. y Champy, J. *Reingeniería*. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994. p. 3

- Entender los mercados y clientes
  - Comercializar y vender
  - Operar y prestar el servicio
  - Servicio a clientes externos
- **Procesos de apoyo (staff), habilitantes o de la empresa:** tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos, están orientados a dar el apoyo necesario para que los procesos de valor puedan ejecutarse satisfactoriamente. Aquí se incluyen los procesos:
- Administrativo
  - Sistema Financiero y recursos físicos
  - Desarrollo del talento humano

De acuerdo a la complejidad de los procesos se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

- **Macro procesos:** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Procesos:** 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.
- **Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Los procesos están totalmente relacionados con sus actividades, por lo que resulta muy importante tener una definición clara de este concepto:

- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.
- **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

La ventaja del enfoque basado en procesos en una institución educativa es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. Enfatiza la importancia de la comprensión y cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas. Los procesos generalmente son multidisciplinarios e incluyen procesos administrativos y de apoyo, así como aquellos concernientes a la prestación del servicio, tales como procesos pedagógicos y curriculares.

## **4.2 LEVANTAMIENTO Y JERARQUIZACIÓN DE PROCESOS**

Los establecimientos educativos definen y gestionan sus procesos directivos, académicos, administrativos y financieros en el marco de su proyecto educativo institucional – PEI -. Para hacer seguimiento a los procesos, especialmente los relacionados con el resultado del proceso educativo, los planteles deben tener en cuenta los resultados de evaluaciones externas e internas disponibles en el

establecimiento, los estudiantes, el personal docente y administrativo así como los avances de su plan de mejoramiento.

#### **4.2.1 INVENTARIO DE PROCESOS**

Para implementar una efectiva gestión por procesos en la Unidad Educativa CIE “Los Chillos” este proyecto tiene el objetivo de establecer los procesos para la Cadena de Valor del Plantel y definir las bases de mejora en la gestión académica del Plantel, para este efecto y con la participación de los responsables de las diferentes áreas de la Unidad Educativa tales como el COBE y la Dirección Académica y el Rectorado se efectuó un inventario de los procesos a fin de establecer el mapa de procesos y clasificarlos en procesos y subprocesos respectivamente.

<b>INVENTARIO DE PROCESOS CIE LOS CHILLOS</b>				
<b>MACRO PROCESOS</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>SUBPROCESOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLASE PROCESO</b>
<b>GESTION DE DIRECCION ESTRATEGICA</b>	<b>PLANIFICACION INSTITUCIONAL</b>	Planificación Estratégica		GOBERNANTE
		Proyecto Educativo Institucional PEI Ejecución Planes y Programas Seguimiento Planes y Programas		GOBERNANTE GOBERNANTE GOBERNANTE
	<b>CONTROL Y SUPERVISION</b>	Establecimiento normas control		GOBERNANTE
		Supervisión pedagógica y académica Estimulación y sanciones docentes		GOBERNANTE GOBERNANTE
<b>GESTION ACADEMICA</b>	<b>PLANIFICACION ACADEMICA</b>	Programación de inscripciones y matrículas	Planificación de inscripciones Planificación de matrículas Realización pruebas ingreso Aplicación pruebas ingreso	OPERATIVO OPERATIVO OPERATIVO OPERATIVO
		Programación académica y didáctica	Elaboración pénsum	OPERATIVO
			Elaboración malla curricular	OPERATIVO
			Elaboración distribución de trabajo	OPERATIVO
	Elaboración matrices curriculares		OPERATIVO	
		Planificación de proyectos experimentales	OPERATIVO	
		Planificación Unidades didácticas	OPERATIVO	

<b>INVENTARIO DE PROCESOS CIE LOS CHILLOS</b>				
<b>MACRO PROCESOS</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>SUBPROCESOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CLASE PROCESO</b>
<b>GESTION ACADEMICA</b>	<b>FORMACION ACADEMICA</b>	<b>Desarrollo académico</b>	Definición de planes operativos	OPERATIVO
			Ejecución del trabajo académico	OPERATIVO
	Control avance académico		OPERATIVO	
	Atención a padres de familia		OPERATIVO	
	Evaluación metas desempeño de los docentes		OPERATIVO	
	<b>Evaluación alumnos</b>	Evaluación diagnóstica	OPERATIVO	
Evaluación formativa		OPERATIVO		
<b>GRADUACION</b>	<b>Programación del sistema de Graduación</b>	Evaluación sumativa	OPERATIVO	
		Planificación del sistema de Graduación	OPERATIVO	
		Defensa de monografía	OPERATIVO	
		Declaración de bachilleres	OPERATIVO	
<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>ADMINISTRACION Y SERVICIOS GENERALES</b>	Emisión de certificados legalizados	APOYO	
		Archivo General y Estadística	APOYO	
		Biblioteca	APOYO	
		Transportes	APOYO	
		Servicios de bar y cafetería	APOYO	
		Mantenimiento de infraestructura	APOYO	
		Mantenimiento de centro de cómputo	APOYO	
	<b>FINANZAS</b>	Presupuestos, contabilidad	APOYO	
		Tributos	APOYO	
		Contratos y liquidaciones del personal	APOYO	
		Recaudación de pensiones	APOYO	
		Compras	APOYO	
		Pago de nóminas	APOYO	
		Pago proveedores	APOYO	
	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Reclutamiento de personal	APOYO	
		Selección de personal	APOYO	
		Programa de inducción	APOYO	
		Programa de capacitación docente	APOYO	
		Evaluación docente	APOYO	
	<b>DESARROLLO TECNOLOGICO</b>	Retención de docentes	APOYO	
		Administración de sistemas	APOYO	
		Desarrollo de software y hardware	APOYO	
			Mantenimiento de sistemas	APOYO

**Cuadro No. 23**

Elaborado Por: Catalina González

#### **4.2.2 JERARQUIZACION DE PROCESOS CRITICOS**

La determinación de procesos críticos tiene el propósito de identificar y determinar cuáles son aquellos procesos de mayor importancia para la Gestión Académica de la Unidad Educativa CIE “Los Chillos”. Para la jerarquización de estos procesos se utilizarán técnicas de evaluación cuantitativa a través de la aplicación de tres preguntas formuladas para medir la afectación de los procesos con la escala 5, 3, y 1 siendo 5 el más importante, 3 si es relevante y 1 si no tiene importancia. Estas preguntas se plantearon para cada uno de los procesos definidos y de esta manera se establecieron los más importantes.

1. Este proceso contribuye para el cumplimiento de los objetivos de la Unidad Educativa CIE “Los Chillos”?
2. Este proceso aporta al cumplimiento de la misión de la Unidad Educativa CIE “Los Chillos”?
- 3.Cuál es el nivel de impacto en el apoyo de este proceso hacia los grupos gobernantes y de operación?

A continuación en el cuadro se indican los procesos definidos como los más importantes y que afectan en el proceso normal de desarrollo de la Unidad Educativa CIE “Los Chillos”.

<b>JERARQUIZACION DE PROCESOS CRITICOS CIE LOS CHILLOS</b>				
<b>CRITERIOS DE PRIORIZACION</b>	Procesos Gobernantes <b>CUMPLIMIENTO OBJETIVOS</b> 30%	Procesos Cadena de Valor Misión CIE Los Chillos 40%	Procesos de Apoyo Impacto de Ayuda 30%	<b>TOTALES</b>
<b>PROCESOS</b>				
<b>PLANIFICACION INSTITUCIONAL</b>				
Planificación Estratégica	1,5	2	1,5	5
Proyecto Educativo Institucional PEI	1,5	2	1,5	5
Ejecución planes y programas	1,5	2	1,5	5
Seguimiento planes y programas	1,5	2	0,9	4,4
<b>CONTROL Y SUPERVISION</b>				
Establecimiento normas control	1,5	2	1,5	5
Supervisión pedagógica y académica	1,5	2	1,5	5
Estimulación y sanciones docentes	0,9	1,2	0,9	3
<b>PLANIFICACION ACADEMICA</b>				
Programación inscripciones y matrículas	1,5	1,2	0,9	3,6
Programación académica y didáctica	1,5	2	1,5	5
<b>FORMACION ACADEMICA</b>				
Desarrollo académico	1,5	2	1,5	5
Evaluación alumnos	1,5	2	1,5	5
<b>GRADUACION</b>				
Programación del sistema de graduación	1,5	2	1,5	5
<b>ADMINISTRACION Y SERVICIOS GENERALES</b>				
Emisión certificados legalizados	0,9	1,2	1,5	3,6
Archivo General y Estadística	0,9	1,2	1,5	3,6
Biblioteca	0,9	1,2	0,3	2,4
Transportes	0,3	0,4	0,9	1,6
Servicios de bar y cafetería	0,3	0,4	0,9	1,6
Mantenimiento de infraestructura	1,5	2	1,5	5
Mantenimiento de centro de cómputo	1,5	1,2	0,9	3,6
<b>FINANZAS</b>				
Presupuestos, Contabilidad	0,9	1,2	0,9	3
Tributos	0,9	1,2	0,9	3
Contratos y liquidaciones personal	0,9	1,2	0,9	3
Recaudación pensiones	1,5	2	1,5	5
Compras	0,9	1,2	0,9	3
Pago nóminas	1,5	2	1,5	5
Pago proveedores	0,9	1,2	0,9	3

<b>JERARQUIZACION DE PROCESOS CRITICOS CIE LOS CHILLOS</b>				
<b>CRITERIOS DE PRIORIZACION</b>	Procesos Gobernantes CUMPLIMIENTO OBJETIVOS 30%	Procesos Cadena de Valor Misión CIE Los Chillos 40%	Procesos de Apoyo Impacto de Ayuda 30%	<b>TOTALES</b>
<b>PROCESOS</b>				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Reclutamiento de personal	1,5	1,2	0,9	3,6
Selección de personal	1,5	2	1,5	5
Programa de inducción	1,5	1,2	0,9	3,6
Programa de capacitación docente	1,5	2	1,5	5
Evaluación docente	1,5	2	1,5	5
Retención de docentes	0,9	1,2	0,9	3
<b>DESARROLLO TECNOLOGICO</b>				
Administración de sistemas	0,9	1,2	0,9	3
Desarrollo de software y hardware	1,5	1,2	0,9	3,6
Mantenimiento de sistemas	0,9	1,2	0,9	3

**Cuadro No. 24**

Elaborado por: Catalina González

### 4.3 MAPA DE PROCESOS

Un mapa de procesos<sup>18</sup> es la representación gráfica de uno o más procesos que contribuyen de forma significativa al logro de un resultado. El resultado puede ser un servicio o un producto. El servicio o producto puede ser para uso interno de otra unidad dentro de la organización, o externo, para uso o disfrute de la ciudadanía.

El mapa de procesos contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en la Unidad Educativa de una forma distinta. Nos permite a través de una forma gráfica percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día, y que sin embargo, afectan positiva o negativamente el resultado final del trabajo, además de identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso, también nos

<sup>18</sup> <http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/MapaProcesos.pdf>

permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo, si son paralelas (simultáneas) o secuenciales (una tarea no puede iniciarse hasta tanto otra se haya completado).

## MAPEO DE PROCESOS CIE LOS CHILLOS

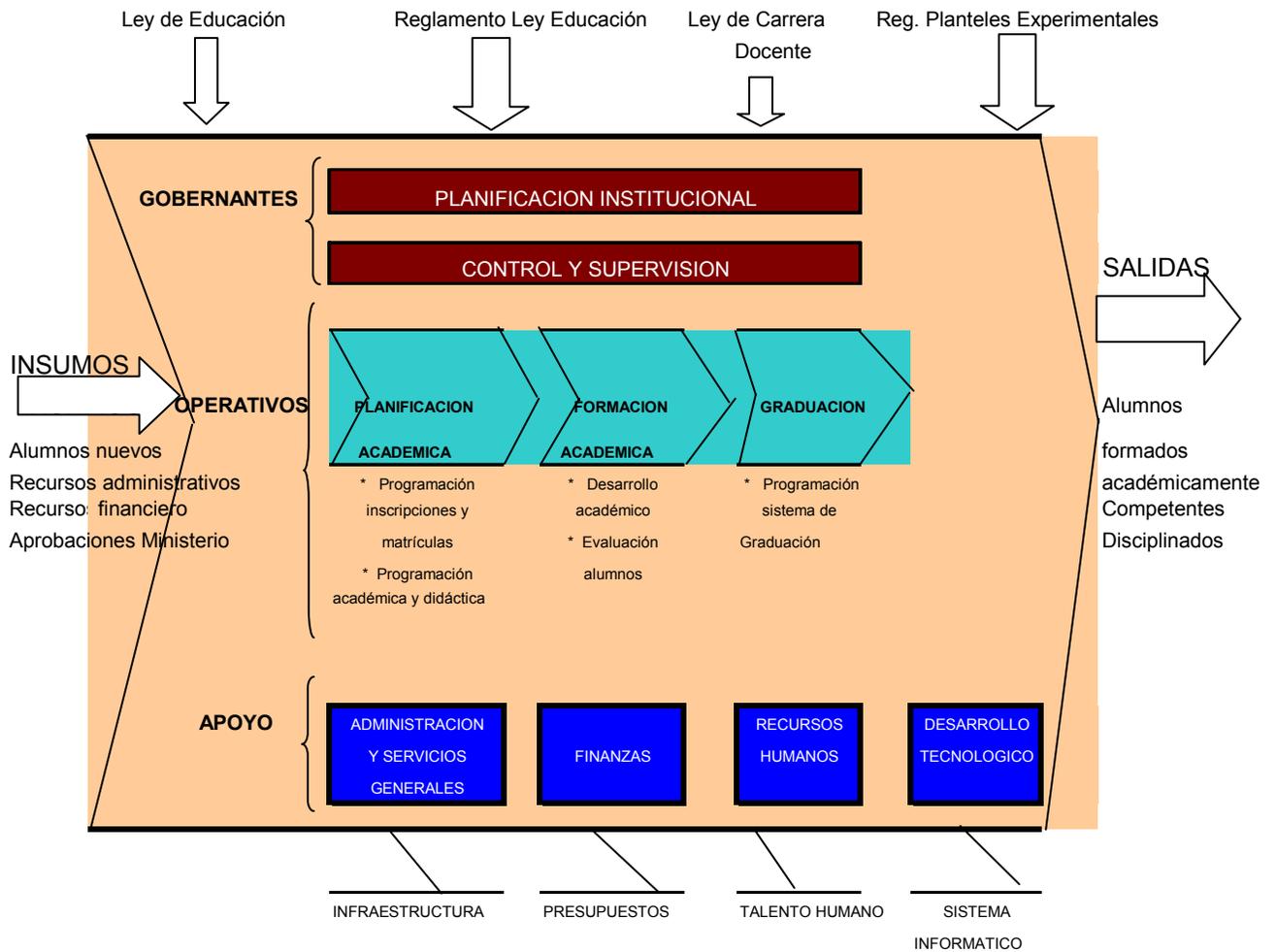
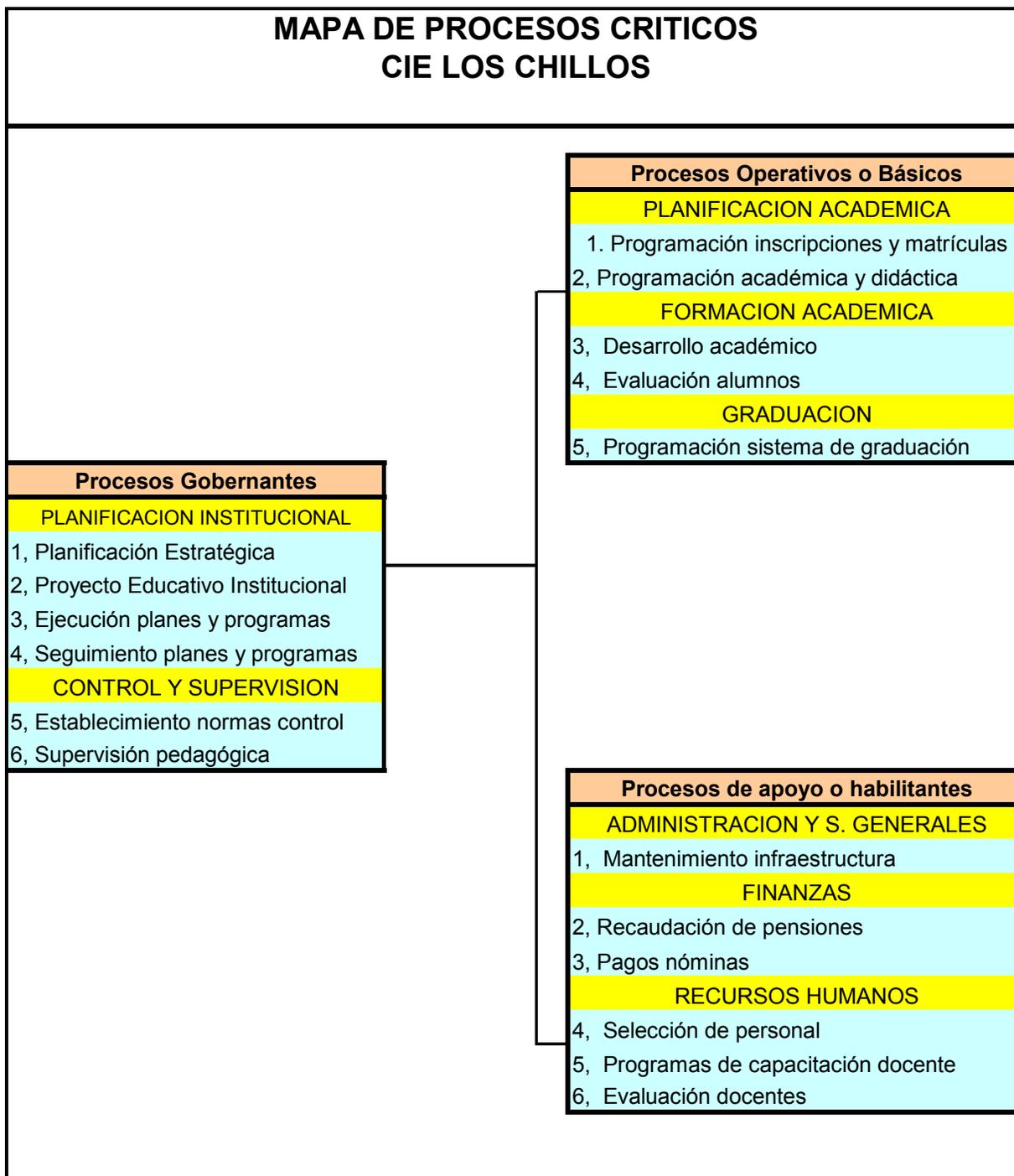


Gráfico No. 51

Elaborado Por: Catalina González



**Gráfico No. 52**

Elaborado por: Catalina González

#### **4.4. CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR**

La caracterización de los procesos consiste en identificar las características de los procesos en una empresa, y está orientada a ser el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos, en el ámbito de un sistema de gestión de la calidad, reflexionando sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema. No se establece de manera explícita qué procesos o qué tipo deben estar identificados, si bien induce a que la tipología de procesos puede ser de toda índole, es decir, tanto procesos de planificación, como de gestión de recursos, de realización de los productos como procesos de seguimiento y medición, debiendo plantearse por lo tanto, cuáles son los procesos lo suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle.

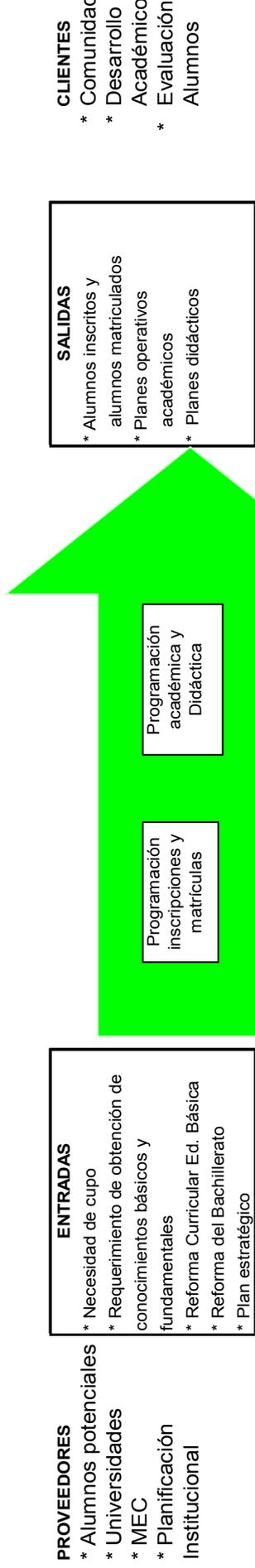
La identificación, selección y análisis de los procesos a formar parte de la estructura de procesos debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados, utilizándose entre los principales factores para la identificación la influencia en la satisfacción del cliente, los efectos en la calidad del producto o servicio, la influencia en Factores Clave de Éxito, influencia en la misión y estrategia, cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios, los riesgos económicos y de insatisfacción así como la utilización de recursos.

Una vez que se identificaron y seleccionaron los procesos se deberá definir y reflejar una estructura que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

## CARACTERIZACION DE PROCESOS CIE LOS CHILLOS

### PROCESO: PLANIFICACION ACADEMICA

**OBJETIVO:** Receptar inscripciones y matrículas y definir planes académicos y experimentales y experimentales que garanticen el mejoramiento de la calidad de la educación en la Unidad Educativa CIE "Los Chillos"



#### PROVEEDORES

- \* Alumnos potenciales
- \* Universidades
- \* MEC
- \* Planificación Institucional

#### ENTRADAS

- \* Necesidad de cupo
- \* Requerimiento de obtención de conocimientos básicos y fundamentales
- \* Reforma Curricular Ed. Básica
- \* Reforma del Bachillerato
- \* Plan estratégico

#### RESPONSABLE

- \* Vicerrector Académico

#### PARTICIPANTES:

- \* H.C.T.D.
- \* Dirección Académica
- \* Comisión Innovación
- \* COBE
- \* Planta Docente
- \* Secretaria
- \* Finanzas- Colecturía

#### SALIDAS

- \* Alumnos inscritos y alumnos matriculados
- \* Planes operativos académicos
- \* Planes didácticos

#### CLIENTES

- \* Comunidad
- \* Desarrollo Académico
- \* Evaluación Alumnos

\*Planificación inscripción: y matrículas

\* Elaboración pènsum y Elaboración malla

\* Realización y aplicaci3n pruebas de ingreso

\* Planif. Unidades didácticas

#### PARAMETROS SEGUIMIENTO Y MEDICION

- \* Tasa de colocaci3n de estudiantes No.Alum Matr No. Al. Inscritos
- \* Nivel de Proyectos Experimentales aplicables: PEEjecutad/PEPropuesto
- \* Cumplimiento de Planes: Si o No

#### DOCUMENTOS

- \* Formulario de inscripci3n
- \* Matrícula Reglamentaria
- \* File por alumno
- \* Pruebas de ingreso
- \* Instructivo de elaboraci3n de herramientas académicas

#### PROCESOS DE SOPORTE

- \* Inscripciones y matrículas
- \* Prog. Capacitaci3n docente
- \* Adm. Sistemas

#### RECURSOS

- \* Instalaciones
- \* Muebles de oficina
- \* Material de oficina
- \* Computadores
- \* Sistema de almacenamiento

#### REQUISITOS

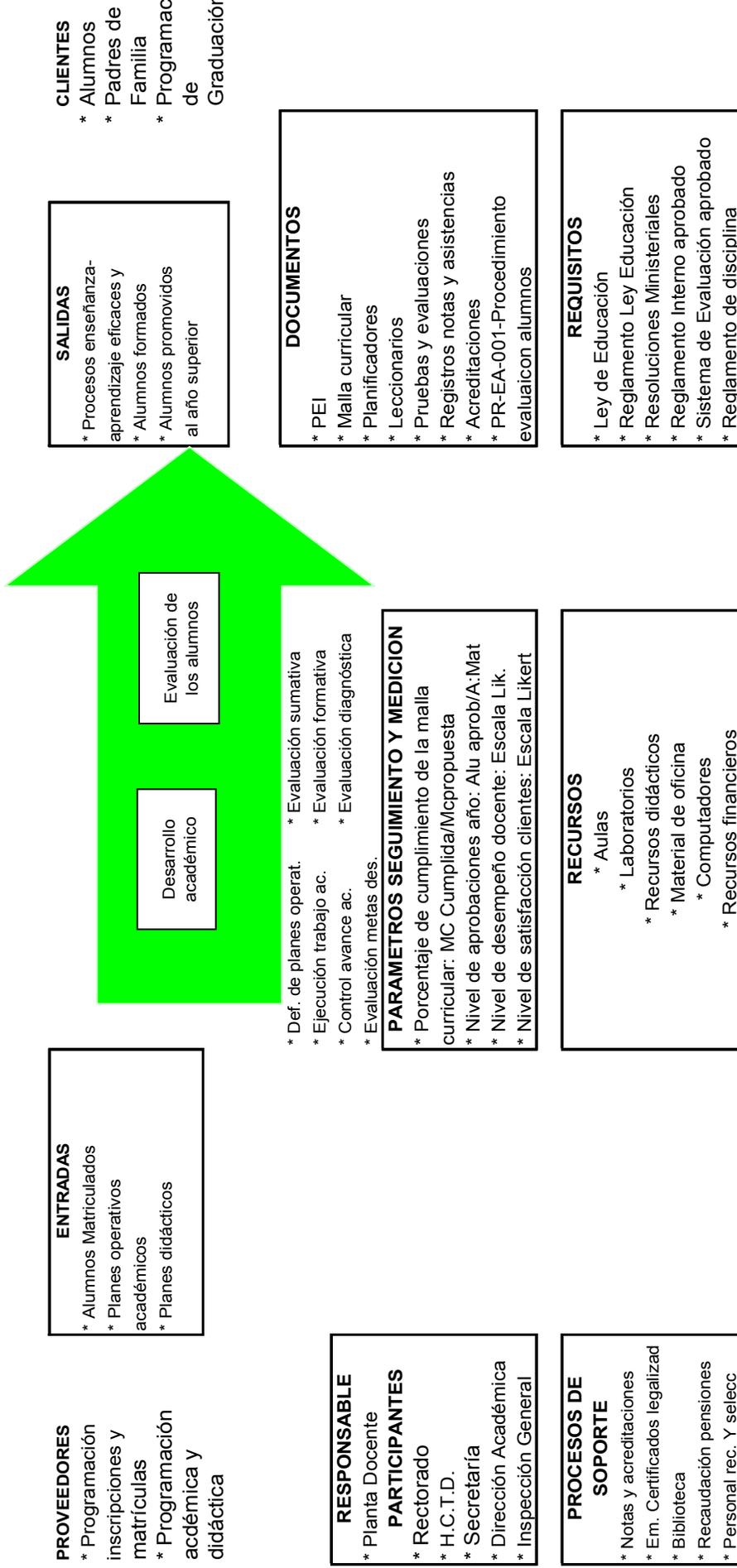
- \* Ley de Educaci3n
- \* Reglamento Ley de Educaci3n
- \* Reglamento ANPEE
- \* Resoluciones Ministeriales
- \* Reforma Curricular E.B. MEC
- \* Reforma del Bachillerato MEC

Gráfico No. 53

Elaborado Por: Catalina González

## CARACTERIZACION DE PROCESOS CIE LOS CHILLOS

**PROCESO:** FORMACION ACADEMICA  
**OBJETIVO:** Guiar, analizar y evaluar el proceso de formación de los estudiantes para un mejor control y toma de medidas de mejoramiento que permitan ofrecer una educación de calidad.



**Gráfico No. 54**

Elaborado Por: Catalina González

## CARACTERIZACION DE PROCESOS CIE LOS CHILLOS

**PROCESO:** GRADUACION  
**OBJETIVO:** Formar bachilleres capacitados para insertarse en la educación superior o el mundo del trabajo

**PROVEEDORES**  
\* Desarrollo Académico  
\* Evaluación de alumnos

**ENTRADAS**  
\* Alumnos formados  
\* Alumnos promovidos

Programación sistema de graduación  
\* Planificación sistema de grado  
\* Defensa Monografía  
\* Declaración bachilleres

**SALIDAS**  
\* Bachilleres formados general e integralmente competitivos y comprometidos con el desarrollo del país.

**CLIENTES**  
\* Universidades  
\* Institutos Superiores  
\* Comunidad

**RESPONSABLE PARTICIPANTES**  
\* Rectorado  
\* H.C.T.D.  
\* COBE  
\* Secretaría  
\* Planta Docente

**PARAMETROS SEGUIMIENTO Y MEDICION**  
\* Nivel de Prestigio de la Institución Educativa Escala de Likert  
\* Porcentaje de alumnos que ingresan a las universidades  
A. Matr. Universidad/ A Graduados

**DOCUMENTOS**  
\* Requisitos aprobación año grado  
\* PR-SG-001-Procedimiento de Graduación  
\* Acta declaratoria bachilleres  
\* Acta y Título refrendado MEC

**PROCESOS DE SOPORTE**  
\* Notas y acreditaciones  
\* Emisión Certificados Leg.  
\* Archivo General y estadística

**RECURSOS**  
\* Oficinas  
\* Computadores  
\* Sistema de almacenamiento  
\* Especies valoradas  
\* Certificados legalizados

**REQUISITOS**  
\* Ley de Educación  
\* Reglamento ley educación  
\* Resoluciones Ministeriales  
\* Reforma del Bachillerato MEC

#### **4.5 FLUJODIAGRAMACION DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR**

EL Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos. Según Gómez Cejas, Guillermo. Año 1.997; <sup>19</sup> "El Flujograma o Fluxograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc".

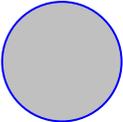
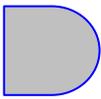
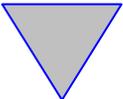
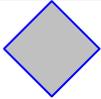
El flujograma nos ayuda a comprender el trabajo como un proceso y a identificar en qué parte del proceso está el problema, pues es importante comprender que cada paso en el proceso crea relaciones o dependencias entre unos y otros para lograr la realización del trabajo. Cada paso del proceso depende en uno o varios proveedores de materiales o servicios y en algunos casos de información o recursos, los cuales deben ser confiables, libres de defectos, oportunos y completos. Nos permiten centrarnos en actividades de valor añadido, que frente a otras tales como inspección, almacenamiento, retraso, transporte que no añaden valor nos permite determinar el porcentaje de valor añadido para el total de las actividades, los productos que no tienen valor añadido suponen una pérdida, son recursos perdidos para la empresa y para la sociedad para siempre.

Los gráficos de procesos utilizan símbolos, tiempo y distancias para proporcionar un objetivo, y un camino estructurado para analizar y registrar las actividades que constituyen el proceso. Los símbolos utilizados para mostrar el flujo de las acciones y decisiones involucradas en el proceso de principio a fin de acuerdo a

---

<sup>19</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml>

la Norma ANSI (American National Standard Institute de Norteamérica) para elaborar diagramas de flujo son los siguientes:

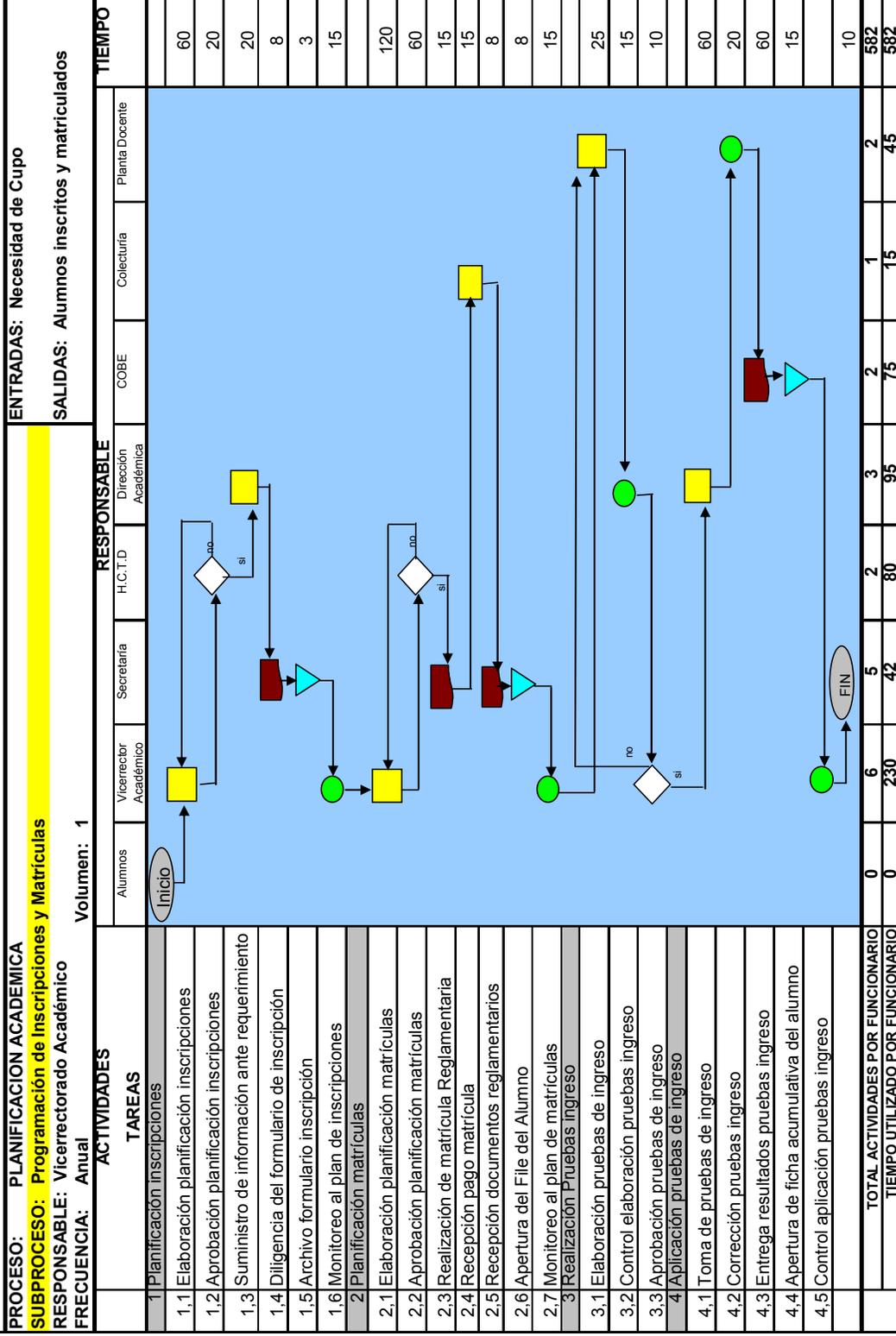
SIMBOLO	SIGNIFICADO	OBSERVACION
	ACTIVIDAD: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.	Agrega Valor
	INSPECCION: Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido de manera que pueda evaluarse la calidad del output.	No agrega valor
	ESPERA: o demora, se lo utiliza cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad.	No agrega valor
	ARCHIVO: Se utiliza cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada	No agrega valor
	LIMITES: Indica el inicio y el fin del proceso, que puede ser acción o lugar. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra inicio o término o fin. Se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.	No agrega valor
	DOCUMENTO: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.	Agrega valor cuando está junto a una operación
	DECISION O ALTERNATIVA: Es el punto del proceso en el cual se deberá tomar una decisión entre dos o más opciones.	No agrega valor

**Cuadro No. 25**

Fuente: Organización de Empresas, Franklin Enrique Benjamín

Elaborado Por: Catalina González

**CIE LOS CHILLOS**  
**DIAGRAMA DE FLUJO**



Cuadro No. 26

Elaborado por: Catalina González

**CIE LOS CHILLOS**  
**DIAGRAMA DE FLUJO**

PROCESO: PLANIFICACION ACADEMICA		ENTRADA: Requerimiento de obtención de conocimientos básicos Reforma curri		RESPONSABLE		TIEMPO
SUBPROCESO: Programación académica y didáctica		SALIDA: Planes operativos académicos y didácticos		Dirección Académ.	H.C.T.D	
FRECUENCIA: Anual		Volumen: 1		Comisión Innovación		
No	ACTIVIDADES TAREAS	Planta Docente	Vicerrect. Académc.	Dirección Académ.	H.C.T.D	Comisión Innovación
1	Elaboración del pènsum	Inicio				
1.1	Revisión pènsum año anterior					25
1.2	Análisis de necesidades actuales					60
1.3	Realización ajuste al pènsum					180
1.4	Aprobación pènsum ajustado					20
2	Elaboración Malla curricular					
2.1	Revisión malla curricular año anterior y detección de necesidades					180
2.2	Revisión pènsum aprobado por HCTD					25
2.3	Realización ajuste malla curricular					1260
2.4	Aprobación malla curricular ajustada					90
3	Elaboración distribución de trabajo					
3.1	Revisión pènsum aprobado					25
3.2	Distribución de trabajo					420
3.3	Aprobación distribución de trabajo					60
3.4	Entrega distribución trabajo a docentes					10
4	Elaboración de matrices curriculares					
4.1	Realización de matrices curriculares					45
4.2	Revisión de matrices curriculares					20
4.3	Aprobación de matrices curriculares					15
5	Planificación proyectos experimentales					
5.1	Propuesta de proyectos					540
5.2	Análisis de proyectos presentados					120
5.3	Elección de proyectos a aplicar					60
6	Planificación Unidades didácticas					
6.1	Elaboración de Unidades Didácticas					30
6.2	Revisión de Unidades Didácticas					20
6.3	Aprobación Unidades Didácticas					15
TOTAL ACTIVIDADES POR FUNCIONARIO		8	3	7	4	1
TIEMPO UTILIZADO POR FUNCIONARIO		1625	165	795	95	540

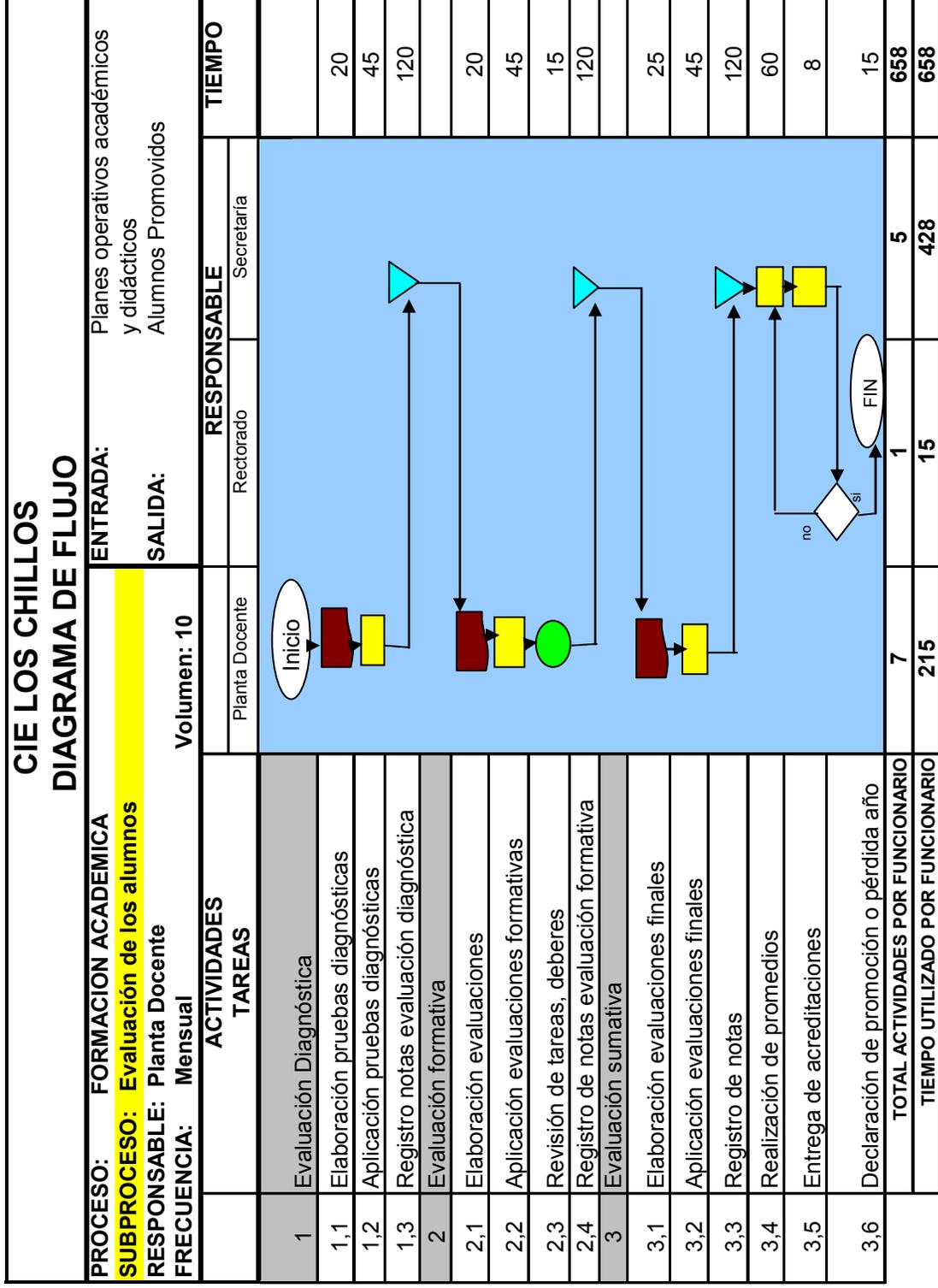
**Cuadro No. 27**

Elaborado por: Catalina González

CIE LOS CHILLOS		DIAGRAMA DE FLUJO				Volumen: 200		RESPONSABLE		TIEMPO
PROCESO: FORMACION ACADEMICA		ENTRADAS: Alumnos Matriculados Planes operativos académicos y didácticos		SALIDAS: Alumnos Formados		Rectorado		H.C.T.D	Inspección	
SUBPROCESO: Desarrollo Académico		Dirección Académ.		Planta Docente		H.C.T.D		Inspección		
RESPONSABLE: Planta Docente		Dirección Académ.		Planta Docente		H.C.T.D		Inspección		
FRECUENCIA: Diaria		Dirección Académ.		Planta Docente		H.C.T.D		Inspección		
ACTIVIDADES		Dirección Académ.		Planta Docente		H.C.T.D		Inspección		
TAREAS		Dirección Académ.		Planta Docente		H.C.T.D		Inspección		
1	Definición de planes operativos	5	5	5	5	1	1	2	45	
1,1	Elaboración del calendario escolar								180	
1,2	Elaboración de listas de útiles								45	
1,3	Aprobación del calendario								30	
1,4	Distribución de aulas a Tutores								15	
1,5	Inauguración del Año escolar								30	
2	Ejecución del trabajo académico								25	
2,1	Elaboración de planificadores diarios								45	
2,2	Ejecución de trabajo diario								45	
3	Control del avance académico								45	
3,1	Supervisión trabajo académico								25	
3,2	Elaboración de informes de avance acad								45	
4	Evaluación de metas de desempeño doc.								45	
4,1	Realización visitas aulas								45	
4,2	Realización entrevistas a jefes de área								25	
4,3	Elaboración de informes de desempeño								25	
5	Atención a padres de familia								10	
5,1	Inspección concerta cita con docente								45	
5,2	Docente entrevista a Padre de Fila								610	
TOTAL ACTIVIDADES POR FUNCIONARIO		340	185	30	30	25	25	610		
TIEMPO UTILIZADO POR FUNCIONARIO		340	185	30	30	25	25	610		

Cuadro No. 28

Elaborado por: Catalina González



Cuadro No. 29

Elaborado por: Catalina González

## CIE LOS CHILLOS DIAGRAMA DE FLUJO

ACTIVIDADES	RESPONSABLE					TIEMPO
	Rectorado	H.C.T.D	COBE	Secretaría	Planta Docente	
<b>PROCESO: GRADUACION</b>	<b>ENTRADAS: Alumnos Formados</b>					
<b>SUBPROCESO: Programación del sistema de graduación</b>	<b>SALIDAS: Bachilleres Formados integralmente</b>					
<b>FRECUENCIA: Anual</b>	<b>Volumen: 1</b>					
<b>TAREAS</b>						
1 Planificación sistema graduación						360
1,1 Elaboración sistema de graduación						60
1,2 Aprobación sistema de graduación						45
1,3 Aplicación sistema de graduación						45
1,4 Control aplicación sistema graduación						
2 Defensa de monografía						
2,1 Aprobación tema Monografía						20
2,2 Asignación de Tutor-Asesor monografías						10
2,3 Seguimiento de elaboración monografía						45
2,4 Corrección de monografías						45
2,5 Recepción de monografías calificadas						10
2,6 Conformación Tribunales para Defensas						15
2,7 Recepción de defensas						60
2,8 Registro de notas de defensas						15
3 Declaración de Bachilleres						
3,1 Realización de promedios						45
3,2 Convocatoria a Consejo Directivo						5
3,3 Sesión para declaración de bachilleres						45
3,4 Aprobación de actas de grado						15
3,5 Organización de ceremonia de grado						120
3,6 Realización de ceremonia de grado						90
<b>TOTAL ACTIVIDADES POR FUNCIONARIO</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1050</b>
<b>TIEMPO UTILIZADO POR FUNCIONARIO</b>	<b>430</b>	<b>180</b>	<b>210</b>	<b>75</b>	<b>135</b>	<b>1050</b>

**Cuadro No. 30**

Elaborado por: Catalina González

## **4.6 ANALISIS DE COSTOS OPERATIVOS Y DE PERSONAL**

El control de los costos es vital para cualquier empresa que se dedica a la fabricación de cualquier tipo de producto ya que esto nos servirá para determinar tanto el precio de venta como la utilidad que deseamos obtener. Llevar un control de costos bajo principios perfectamente identificados no es exclusivo de las grandes empresas, es aplicable también a los negocios de poca o mediana amplitud tanto públicos como privados, rentables o sin fines lucrativos, ya que estos principios se pueden adaptar a las necesidades específicas de cada tipo de organización.

### **4.6.1 HOJA DE COSTOS OPERATIVOS**

La finalidad primordial de un control de costos es obtener una producción de calidad con el mínimo de erogaciones posibles, para a su vez, ofrecer al público el precio más bajo y con ello estar en posibilidades de competir en el mercado y tratar de obtener un equilibrio entre la oferta y la demanda de nuestros productos.

Los costos operativos en los que incurre la Unidad Educativa CIE "Los Chillos" se calcularon de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{COSTO / MINUTO} = \frac{\text{Costo Mensual}}{43.200 \text{ minutos}}$$

<b>HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN CIE LOS CHILLOS</b>			
<b>RUBROS</b>	<b>VALOR</b>		<b>COSTO DE OPERACIÓN</b>
	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>	<b>POR MINUTO</b>
Depreciaciones	7373,36	88480,32	0,1707
Servicios Básicos			
Luz	370,83	4449,96	0,0086
Agua	150,79	1809,48	0,0035
Teléfono	128,71	1544,52	0,0030
Internet	150,40	1804,80	0,0035
Capacitación docentes	200,00	2400,00	0,0046
Material Didáctico	125,00	1500,00	0,0029
Material Deportivo	67,00	804,00	0,0016
Eventos académicos(salidas P)	50,00	600,00	0,0012
Concursos (Académicos)	125,00	1500,00	0,0029
Biblioteca	80,00	960,00	0,0019
Mantenimiento espacio físico	455,67	5468,04	0,0105
Mantenimiento laboratorios	131,00	1572,00	0,0030
Mantenimiento centro cómputo	159,00	1908,00	0,0037
Mantenimiento copiadora	183,54	2202,48	0,0042
Suministros y mat. Oficina	684,81	8217,72	0,0159
Seguro privado empleados	328,59	3943,08	0,0076
Servicios de Monitoreo	89,70	1076,40	0,0021
<b>TOTALES</b>	<b>10853,40</b>	<b>130240,8</b>	<b>0,2512</b>

**Cuadro No. 31**

Elaborado por: Catalina González

#### 4.6.2 HOJA DE COSTOS DE PERSONAL

En la tabla de costos del personal encontramos dos grupos de empleados, el primer grupo que labora las 8 horas diarias, es decir 40 horas semanales, y que forma parte del personal directivo y administrativo de la Institución, y el segundo grupo que corresponde a los Tutores- Docentes que laboran 35 horas a la semana. Para el cálculo del costo por minuto de cada uno de ellos se consideró el sueldo básico mensual, décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, aporte patronal al IESS, fondos de reserva, y otros ingresos, de acuerdo a las siguientes fórmulas:

$$\text{Ingreso / Día} = \frac{\text{Ingreso Mensual}}{30 \text{ días}} \qquad \text{Ingreso / Hora} = \frac{\text{Ingreso Día}}{7/8 \text{ horas}}$$

$$\text{Ingreso / Minuto} = \frac{\text{Ingreso Hora}}{60 \text{ minutos}}$$

## HOJA DE COSTOS CIE "Los Chillos"

CARGA HORARIA	No.	CARGO	SUELDO		DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	APORTE PATRONAL IESS	FONDOS DE RESERVA	OTROS INGRESOS	TOTAL ANUAL	COSTO POR MINUTO	COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO	COSTO TOTAL
			MENSUAL BASICO	SUELDO ANUAL										
40 HORAS	1	RECTOR	1000	12000	1000	170	500	1338,00	1000	0	16008,00	0,093	0,2512	0,344
	2	VICERRECTOR ACADEMICO	850	10200	850	170	425	1137,30	850	0	13632,30	0,079	0,2512	0,330
	3	DIRECTORA ACADEMICA	550	6600	550	170	275	735,90	550	0	8880,90	0,051	0,2512	0,303
	4	DIRECTORA COBE	500	6000	500	170	250	669,00	500	0	8089,00	0,047	0,2512	0,298
	5	SECRETARIA GENERAL	300	3600	300	170	150	401,40	300	0	4921,40	0,028	0,2512	0,280
	6	COLECTURIA	330	3960	330	170	165	441,54	330	0	5396,54	0,031	0,2512	0,282
	7	INSPECTOR GENERAL	450	5400	450	170	225	602,10	450	0	7297,10	0,042	0,2512	0,293
	8	JEFE AREA MATEMATICAS	350	4200	350	170	175	468,30	350	0	5713,30	0,033	0,2512	0,284
	9	JEFE AREA CIENCIAS NATURALES	350	4200	350	170	175	468,30	350	0	5713,30	0,033	0,2512	0,284
	10	JEFE AREA INGLES	360	4320	360	170	180	481,68	360	0	5871,68	0,034	0,2512	0,285
	11	JEFE AREA LENGUAJE	350	4200	350	170	175	468,30	350	0	5713,30	0,033	0,2512	0,284
	12	JEFE AREA CULTURA FISIC	310	3720	310	170	155	414,78	310	0	5079,78	0,029	0,2512	0,281
	13	JEFE AREA CULTURA ESTETICA	310	3720	310	170	155	414,78	310	0	5079,78	0,029	0,2512	0,281
	14	JEFE AREA COMPUTACION	310	3720	310	170	155	414,78	310	0	5079,78	0,029	0,2512	0,281

## HOJA DE COSTOS CIE "Los Chillos"

CARGA HORARIA	No.	CARGO	SUELDO		DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	APORTE PATRONAL IESS	FONDOS DE RESERVA	OTROS INGRESOS	TOTAL ANUAL	COSTO POR MINUTO	COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO	COSTO TOTAL
			MENSUAL BASICO	ANUAL										
35 HORAS	15	TUTOR DOCENTE INGLES	280	3360	280	170	140	374,64	280	0	4604,64	0,030	0,2512	0,282
	16	TUTOR DOCENTE INGLES	280	3360	280	170	140	374,64	280	0	4604,64	0,030	0,2512	0,282
	17	TUTOR DOCENTE INGLES	280	3360	280	170	140	374,64	280	0	4604,64	0,030	0,2512	0,282
	18	TUTOR DOCENTE INGLES	280	3360	280	170	140	374,64	280	0	4604,64	0,030	0,2512	0,282
	19	TUTOR DOCENTE INGLES	280	3360	280	170	140	374,64	280	0	4604,64	0,030	0,2512	0,282
	20	TUTOR DOCENTE ESPAÑOL	260	3120	260	170	130	347,88	260	0	4287,88	0,028	0,2512	0,280
	21	TUTOR DOCENTE ESPAÑOL	260	3120	260	170	130	347,88	260	0	4287,88	0,028	0,2512	0,280
	22	TUTOR DOCENTE ESPAÑOL	260	3120	260	170	130	347,88	260	0	4287,88	0,028	0,2512	0,280
	23	TUTOR DOCENTE ESPAÑOL	260	3120	260	170	130	347,88	260	0	4287,88	0,028	0,2512	0,280
	24	TUTOR DOCENTE ESPAÑOL	260	3120	260	170	130	347,88	260	0	4287,88	0,028	0,2512	0,280
	25	TUTOR DOCENTE ESPAÑOL	260	3120	260	170	130	347,88	260	0	4287,88	0,028	0,2512	0,280
	26	TUTOR DOCENTE ESPAÑOL	260	3120	260	170	130	347,88	260	0	4287,88	0,028	0,2512	0,280
	27	TUTOR DOCENTE ESPAÑOL	260	3120	260	170	130	347,88	260	0	4287,88	0,028	0,2512	0,280
	28	TUTOR DOCENTE ESPAÑOL	260	3120	260	170	130	347,88	260	0	4287,88	0,028	0,2512	0,280
	29	TUTOR DOCENTE ESPAÑOL	260	3120	260	170	130	347,88	260	0	4287,88	0,028	0,2512	0,280
	30	TUTOR DOCENTE ESPAÑOL	260	3120	260	170	130	347,88	260	0	4287,88	0,028	0,2512	0,280

**Cuadro No. 32**

Elaborado Por. Catalina González

## **4.7 ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LA CADENA DE VALOR**

El valor se define desde el punto de vista del cliente final o del proceso de la empresa. Las actividades que deban realizarse para satisfacer los requerimientos del cliente se consideran actividades Valor Agregado Real (VAR o AV), las que no contribuyen a satisfacer las necesidades del cliente y que podrían eliminarse sin reducir la funcionalidad del producto o servicio o de la empresa se consideran como actividades sin valor agregado (SVA o NAV). Esta definición de valor es independiente de los costos en que se incurre para proveer la actividad.<sup>20</sup>

La evaluación del Valor agregado es un análisis de cada actividad en el proceso de la empresa para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas que tiene el cliente final. El objetivo de la evaluación del valor agregado es optimizar las actividades del valor agregado de la empresa y minimizar o eliminar las actividades sin valor agregado asegurándose de que cada actividad dentro del proceso de la empresa aporte valor real a la totalidad del proceso. Las actividades que no agregan valor son aquellas actividades que existen porque el proceso se ha diseñado incorrectamente o porque no funciona como se ha planeado abarcando movimiento, esperas, preparación de la actividad, almacenamiento y repetición del trabajo, se hace referencia a ellas como parte del costo de la mala calidad.

Puesto que el tiempo asignado para la elaboración de este trabajo de investigación es corto nos limitaremos únicamente al análisis de los procesos de la Cadena de Valor de la Unidad Educativa..

---

<sup>20</sup>. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Harrington James, Mc.Graw Hill, Bogotá, Pag.156

CIE LOS CHILLOS		Nombre del Proceso: PLANIFICACION ACADEMICA							
Entrada: Necesidad de cupos		Nombre del Subproceso: Programación de inscripciones y matrículas							
Frecuencia Anual		Tiempo: 582 minutos		Costo: USD. 178,51					
Volumen: 1		Eficiencia en Tiempo: 56,87%		Eficiencia en costo: 58,01%					
No.	Responsable	Actividad	Simbología		Tiempo		Costo		Novedades
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	AV	NORMAL	AV	NORMAL	
1		Planificación inscripciones							
1,1	Vicerrectorado Ac.	Elaboración planificación inscripciones	X		60			19,80	La elaboración se realiza con el staff asesor
1,2	H.C.T.D.	Aprobación planificación inscripciones		X		20		5,72	Sin novedad
1,3	Dirección Ac.	Suministro de información ante requerimiento	X		20			6,06	Información muy extensa
1,4	Secretaría	Diligencia del formulario de inscripción		X		8		2,24	Sin novedad
1,5	Secretaría	Archivo formulario inscripción		X		3		0,84	Sin novedad
1,6	Vicerrectorado Ac.	Monitoreo al plan de inscripciones	X			15		4,95	El control debe hacerse el momento de la inscripción
2		Planificación matrículas							
2,1	Vicerrectorado Ac.	Elaboración planificación matrículas	X		120			39,60	Elabora el staff asesor y utiliza mucho tiempo en discusión
2,2	H.C.T.D.	Aprobación planificación matrículas		X		60		17,16	Sesión de aprobación muy larga
2,3	Secretaría	Realización de matrícula Reglamentaria		X		15		4,20	Demasiada información para llenar en formulario y no se entrega un documento que certifique la matrícula al padre
2,4	Colecturía	Recepción pago matrícula	X		15			4,23	Sin novedad
2,5	Secretaría	Recepción documentos reglamentarios		X		8		2,24	En algunos casos la documentación no está completa
2,6	Secretaría	Apertura del File del Alumno		X		8		2,24	Archivo antiguo junto al actual
2,7	Vicerrectorado Ac.	Monitoreo al plan de matrículas	X			15		4,95	Falta control inmediato a matrícula
3		Realización Pruebas ingreso							
3,1	Planta Docente	Elaboración pruebas de ingreso	X		25			7,00	Se toman tres pruebas: Matemáticas, Inglés y Lenguaje
3,2	Dirección Ac.	Aprobación pruebas de ingreso		X		15		4,55	Sin novedad
3,3	Vicerrectorado Ac.	Control elaboración pruebas ingreso	X			10		3,30	Sin novedad
4		Aplicación pruebas de ingreso							
4,1	Dirección Ac.	Toma de pruebas de ingreso	X		60			18,18	Deben hacerse pruebas estandarizadas
4,2	Planta Docente	Corrección pruebas ingreso		X		20		5,60	Plantilla de corrección ayudarían
4,3	COBE	Entrega resultados pruebas ingreso		X		60		17,88	La entrega debe ser más eficiente
4,4	COBE	Apertura de ficha acumulativa del alumno		X		15		4,47	Sin novedad
4,5	Vicerrectorado Ac.	Control aplicación pruebas ingreso	X			10		3,30	Sin novedad
<b>Cuadro No. 33</b>			<b>SUMA</b>	<b>331</b>	<b>251</b>	<b>582</b>	<b>103,55</b>	<b>74,96</b>	
			<b>TOTALES</b>	<b>582</b>	<b>582</b>	<b>178,51</b>			

Elaborado por: Catalina González

## INFORME DE NOVEDADES

**Nombre del Proceso:** PLANIFICACION ACADEMICA  
**Nombre del Subproceso:** Programación de inscripciones y matrículas  
**Fecha:** 21 de febrero del 2008

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

<b>Entrada</b>	Necesidad de cupos alumnos	<b>Salida</b>	Alumnos inscritos y matriculados
<b>Frecuencia:</b>	Anual	<b>Volumen:</b>	1
<b>Tiempo Total</b>	<b>Tiempo Agrega Valor</b>	<b>Tiempo no agrega valor</b>	<b>Eficiencia Tiempo</b>
582 minutos	331 minutos	251 minutos	56.87%
<b>Costo Total</b>	<b>Costo agrega valor</b>	<b>Costo no agrega valor</b>	<b>Eficiencia Costo</b>
USD. 178.51	USD. 103.55	USD. 74.96	58.01%

**NOVEDADES CUALITATIVAS:**

<u>PROBLEMAS DETECTADOS</u>	<u>NOVEDADES</u>
<p>1. El funcionario que desarrolla mayor número de actividades en este proceso es el Vicerrector Académico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrolla 6 actividades de las cuales 4 actividades no agregan valor y representan el 66.66%</li> <li>* Hay actividades que pueden fusionarse para evitar tiempo perdido en actividades que no agregan valor</li> <li>* Del tiempo total del proceso el Vicerrector Académico utiliza 230 minutos que representan el 43.64% del tiempo total utilizado para inscripciones y matrículas.</li> <li>* De las actividades que desarrolla 3 actividades son de control y 1 de aprobación.</li> </ul>
<p>2. La Dirección académica cumple actividades que puede desarrollarlas otro funcionario</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El suministro de información a los padres de familia los puede entregar secretaría</li> <li>* Generando un instructivo para inscripciones y matrículas se optimizaría el tiempo en la entrega de información a los padres de familia, agilizando el proceso</li> </ul>
<p>3. El H. Consejo Técnico Directivo cumple funciones de aprobación que no agregan valor al proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se propone definir una metodología a seguir para las sesiones de Consejo Directivo para optimizar el tiempo</li> </ul>
<p>4. El COBE utiliza tiempo en actividades que no agregan valor al proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las actividades del COBE representan USD.18,80 en costos para la empresa en actividades que no agregan valor</li> </ul>

CIE LOS CHILLOS		Nombre del Proceso: PLANIFICACION ACADEMICA									
		Nombre del Subproceso: Programación académica y didáctica									
Entrada: Requerimiento de obtención de conocimientos básicos y fundamentales		Salida: Planes operativos académicos y didácticos									
Frecuencia	Anual	Tiempo:	3220								
Volumen:	1	Eficiencia en Tiempo	61.80%								
		Costo:	1210,17								
		Eficiencia en costo:	46.90%								
No.	Responsable	Actividad	Simbología			Tiempo		Costo		Novedades	
			□	○	▽	◇	AV	NORMAL	AV		NORMAL
1		Elaboración del pènsum									
1.1	Planta Docente	Revisión pènsum año anterior	X				25	7,00		Los docentes llenan carga horaria completa y no alcanza tiempo para la reunión de revisión.	
1.2	Planta Docente	Análisis de necesidades actuales		X			60	16,80		Es necesario recopilar los requerimientos de todos los docentes	
1.3	Dirección Ac.	Realización ajuste al pènsum		X			180	54,54		Se necesitan tres horas de trabajo para el ajuste	
1.4	H.C.T.D	Aprobación pènsum ajustado			X		20	5,72		Sin novedad	
2		Elaboración Malla curricular									
2.1	Planta Docente	Revisión malla curricular año anterior y detección de necesidades	X				180	50,40		Cada área (7) necesita 3 horas para revisión	
2.2	Planta Docente	Revisión pènsum aprobado por HCTD	X				25	7,00		Los docentes a veces no están de acuerdo	
2.3	Planta Docente	Realización ajuste malla curricular	X				1260	352,80		Cada área necesita al menos tres días completos de labor	
2.4	Vicerrector Ac.	Aprobación malla curricular ajustada			X		90	29,70		La documentación demora en ser aprobada	
3		Elaboración distribución de trabajo									
3.1	Dirección Ac.	Revisión pènsum aprobado	X				25	7,58		Sin novedad	
3.2	Dirección Ac.	Distribución de trabajo docente		X			420	127,26		Se necesita un día de labor de siete horas	
3.3	H.C.T.D	Aprobación distribución de trabajo			X		60	17,16		La reunión se difata demasiado	
3.4	Dirección Ac.	Entrega distribución trabajo a docentes	X				10	3,03		Sin novedad	
4		Elaboración de matrices curriculares									
4.1	Planta Docente	Realización de matrices curriculares		X			45	12,60		Cada matriz requiere de 45 minutos para su elaboración	
4.2	Dirección Ac.	Revisión de matrices curriculares	X				20	6,06		Cada matriz necesita promedio 20 minutos para revisión	
4.3	Vicerrector Ac.	Aprobación de matrices curriculares			X		15	4,95		Sin novedad	
5		Planificación proyectos experimentales									
5.1	Com. Innovaciones	Propuesta de proyectos		X			540	432,00		La comisión demora en reunirse debido a la carga horaria de los docentes que la conforman, necesita nueve horas de trabajo	
5.2	Dirección Ac.	Análisis de proyectos presentados	X				120	36,36		La dirección académica demora en la revisión	
5.3	Vicerrector Ac.	Elección de proyectos a aplicar			X		60	19,80		La diferencia de opiniones provoca retraso en la decisión	
6		Planificación Unidades didácticas									
6.1	Planta Docente	Elaboración de Unidades Didácticas		X			30	8,40		Cada unidad didáctica requiere promedio 30 mn. Existen alrededor de 15 materias por curso	
6.2	Dirección Ac.	Revisión de Unidades Didácticas	X				20	6,06		Demanda documentación para ser revisada por una persona	
6.3	Vicerrector Ac.	Aprobación Unidades Didácticas			X		15	4,95		Sin novedad	
<b>Cuadro N. 34</b>			<b>SUMA</b>	<b>1990</b>	<b>1230</b>	<b>3220</b>	<b>567,67</b>	<b>1210,17</b>	<b>642,50</b>		
		Elaborado por: Catalina González	<b>TOTALES</b>	<b>1990</b>	<b>3220</b>						

**INFORME DE NOVEDADES**

**Nombre del Proceso:** PLANIFICACION ACADEMICA

**Nombre del Subproceso:** Programación académica y didáctica

**Fecha:** 21 de febrero del 2008

**NOVEDADES CUANTITATIVAS**

<b>Entrada:</b>	Requerimiento de obtención de conocimientos básicos	<b>Salida:</b>	Planes operativos académicos y didácticos
<b>Frecuencia:</b>	Anual	<b>Volumen:</b>	1
<b>Tiempo Total</b>	<b>Tiempo Agrega Valor</b>	<b>Tiempo no agrega valor</b>	<b>Eficiencia Tiempo</b>
3.220 minutos	1.990 minutos	1.230 minutos	61.80%
<b>Costo Total</b>	<b>Costo agrega valor</b>	<b>Costo no agrega valor</b>	<b>Eficiencia Costo</b>
USD. 1.210.17	USD. 567.67	USD. 642.50	46.90%

## NOVEDADES CUALITATIVAS

<u>PROBLEMAS DETECTADOS</u>	<u>NOVEDADES</u>
<p>1. La Planta Docente tiene el mayor número de actividades a realizar en este proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El proceso necesita de 23 actividades de las cuales el 34,78% las realiza la Planta Docente.</li> <li>* El tiempo empleado por la planta docente para este proceso corresponde al 50.47% del total del tiempo utilizado.</li> <li>* El ajuste de la malla curricular requiere de 1260 minutos, lo que representa el 39.13% del tiempo total del proceso. Se agilizaría esta actividad si se dispondría de un centro de cómputo para docentes.</li> </ul>
<p>2. La Dirección académica invierte tiempo en actividades que no agregan valor en el proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las actividades que no agregan valor representa el 42.76% del total del tiempo de las actividades de la Dirección académica.</li> <li>* La elaboración de la distribución de trabajo utiliza tiempo que no agrega valor al proceso representando el 52.83% del tiempo total de la dirección académica.</li> </ul>
<p>3. La comisión de innovaciones curriculares emplea tiempo que no agrega valor y que representa un alto costo para la empresa en la propuesta de proyectos experimentales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Para la propuesta de proyectos experimentales se invierte 540 minutos lo cual representa el 16.77% del tiempo total del proceso.</li> <li>* El costo de la propuesta de proyectos le representa a la empresa USD. 432 que no agregan valor.</li> <li>* El análisis de los proyectos presentados invierte 120 minutos que no agregan valor</li> <li>* Se recomienda que la definición de los proyectos experimentales tengan un manual de procedimientos que agilite el proceso.</li> </ul>
<p>4. El Vicerrector académico cumple actividades de decisión que pueden ser optimizadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los costos de las aprobaciones del funcionario representan el 15.56% del total de costos de actividades que no agregan valor . Se recomienda suprimir ciertas actividades de control o fusionarlas para optimizar el tiempo y minimizar los costos.</li> </ul>

		<b>CIE LOS CHILLOS</b>										<b>Nombre del Proceso: FORMACION ACADEMICA</b>	
<b>Entrada:</b> Alumnos Matriculados												<b>Nombre del Subproceso: Desarrollo Académico</b>	
<b>Frecuencia:</b> Diario												<b>Salida:</b> Alumnos formados	
<b>Volumen:</b> 200		<b>Tiempo:</b> 610 Min.		<b>Costo:</b> 180,59		<b>Eficiencia en Tiempo:</b> 87,70%		<b>Eficiencia en costo:</b> 88,27%					
No.	Responsable	Actividad	Simbología			Tiempo		Costo		Novedades			
			<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	AV	NORMAL	AV	NORMAL				
1		Definición de planes operativos	X				180			54,54		Se necesitan tres horas de trabajo	
1,1	Dirección Ac.	Elaboración del calendario escolar	X									Los docentes se demoran en entregar su lista	
1,2	Planta Docente	Elaboración de listas de útiles		X			45			12,60		y la entregan por materia no por curso	
1,3	H.C.T.D.	Aprobación del calendario			X			30		8,58		Sin novedad	
1,4	Inspección General	Distribución de aulas a Tutores	X				15			4,40		Se utilizan quince minutos por aula	
1,5	Rectorado	Inauguración del Año escolar	X				30			10,32		Sin novedad	
2		Ejecución del trabajo académico	X										
2,1	Planta Docente	Elaboración de planificadores diarios		X			25			7,00		Se necesita 25 minutos por materia	
2,2	Planta Docente	Ejecución de trabajo diario	X				45			12,60		La hora de clase es de 45 minutosSe utilizan minutos de clase para otras actividades	
3		Control del avance académico											
3,1	Dirección Ac.	Supervisión trabajo académico		X				45				Se realiza la revisión del trabajo en entrevistas con los docentes durante horas libres	
3,2	Planta Docente	Elaboración informes avances academ		X			25			7,58		Los jefes de cada área debe presentar el informe por materia de su área	
4		Evaluación de metas de desempeño doc.			X								
4,1	Dirección Ac.	Realización visitas aulas	X				45			13,64		Se programa una visita diaria pero no se cumple generalmente por existir otras actividades	
4,2	Dirección Ac.	Realización entrevistas a jefes de área	X				45			13,64		Se debería designar dentro de horario establecido	
4,3	Dirección Ac.	Elaboración de informes de desempeño			X		25			7,58		El informe depende de los informes de los jefes de área que no entregan a tiempo	
5		Atención a padres de familia											
5,1	Inspección General	Inspección concerta cita con docente	X				10			2,93		Lo realiza de acuerdo al horario de horas libres de los docentes	
5,2	Planta Docente	Docente entrevista a Padre de Fila	X				45			12,60		El docente permite utilizar mayor tiempo que el destinado a la reunión y pierde clases	
<b>Guadro No. 35</b>			<b>SUMA</b>		<b>535</b>		<b>75</b>		<b>159,41</b>		<b>21,18</b>		
Elaborado por: Catalina González			<b>TOTALES</b>		<b>610</b>		<b>180,59</b>						

**INFORME DE NOVEDADES**

**Nombre del Proceso:** FORMACION ACADEMICA

**Nombre del Subproceso:** Desarrollo Académico

**Fecha:** 21 de febrero del 2008

**NOVEDADES CUANTITATIVAS**

<b>Entrada:</b>	Alumnos Matriculados	<b>Salida:</b>	Alumnos Formados
<b>Frecuencia:</b>	Diaria	<b>Volumen:</b>	200
<b>Tiempo Total</b>	<b>Tiempo Agrega Valor</b>	<b>Tiempo no agrega valor</b>	<b>Eficiencia Tiempo</b>
610 minutos	535 minutos	75 minutos	87.70%
<b>Costo Total</b>	<b>Costo agrega valor</b>	<b>Costo no agrega valor</b>	<b>Eficiencia Costo</b>
USD. 180.59	USD. 159.41	USD. 21.18	88.27%

**NOVEDADES CUALITATIVAS:**

<u><b>PROBLEMAS DETECTADOS</b></u>	<u><b>NOVEDADES</b></u>
1. Los funcionarios que desarrollan el mayor número de actividades son la dirección académica y la planta docente	* La carga de actividades de estos funcionarios representa el 71.43% del total de actividades del proceso
2. La dirección académica invierte el mayor tiempo en el proceso	* El tiempo que invierte la dirección académica es del 55.74%, y la planta docente el 30.33%
3. Los tiempos utilizados por la planta docente son tiempos promedios para la realización de cada actividad	* La Unidad cuenta con 23 tutores docentes que realizan la misma actividad. El mayor tiempo es el invertido en las horas de clase, para las cuales se destinan 45 minutos por hora-clase.
4. La elaboración de los informes de avances académicos se ven afectados por la carga horaria de los docentes	* El promedio de horas clase a la semana de cada docente es de 28 horas-clase, quedando una hora clase al día para la elaboración de la planificación diaria, elaboración de informes, correcciones de evaluaciones etc  * Para la elaboración de informes se invierte el 12.20% del tiempo que no agrega valor.

		CIE LOS CHILLOS		Nombre del Proceso: FORMACION ACADEMICA					
Entrada: Planes académicos y didácticos		Nombre del Subproceso: Evaluación de los alumnos		Salida: Alumnos promovidos					
Frecuencia	Mensual	Tiempo:	658	Costo:	185,20				
Volumen	10	Eficiencia en Tiempo	40,73%	Eficiencia en costo:	40,52%				
No.	Responsable	Actividad	Simbología			Tiempo	Costo		Novedades
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		AV	NORMAL	
1		Evaluación Diagnóstica							
1,1	Planta Docente	Elaboración pruebas diagnósticas	X			20	5,60		Se elaboran pruebas para todas las materias y todos los cursos
1,2	Planta Docente	Aplicación pruebas diagnósticas				45	12,60		Se aplican dentro de horas clase a todos los alumnos
1,3	Secretaría	Registro notas evaluación diagnóstica		X		120		33,60	Se pierde tiempo por errores al pasar las notas los docentes
2		Evaluación formativa							
2,1	Planta Docente	Elaboración evaluaciones	X			20	5,60		Se utilizan 20 minutos por materia
2,2	Planta Docente	Aplicación evaluaciones formativas	X			45	12,60		Se aplican dentro de hora de clase en todas las materias
2,3	Planta Docente	Revisión de tareas, deberes		X		15		4,20	Se utilizan horas de clase para corrección de deberes y tareas
2,4	Secretaría	Registro de notas evaluación formativa		X		120		33,60	Los errores de los docentes generan retraso
3		Evaluación sumativa							
3,1	Planta Docente	Elaboración evaluaciones finales		X		25	7,00		Se utilizan 25 minutos para la elaboración de las pruebas
3,2	Planta Docente	Aplicación evaluaciones finales	X			45	12,60		Se aplican por materia en hora de clase
3,3	Secretaría	Registro de notas finales		X		120		33,60	Los errores deben ser corregidos antes de la entrega de notas en secretaría por los docentes
3,4	Secretaría	Realización de promedios	X			60	16,80		Los errores al digitar las notas generan problemas
3,5	Secretaría	Entrega de acreditaciones	X			8	2,24		Los problemas existentes con cada alumno se lo realiza en el momento de la entrega en lugar de pedir nueva cita
3,6	Rectorado	Declaración de promoción o pérdida año		X		15		5,16	En caso de pérdida de año se revisan primero nuevamente los promedios y notas
<b>Cuadro No. 36</b>			<b>SUMA</b>	<b>268</b>	<b>390</b>	<b>75,04</b>	<b>110,16</b>		
Elaborado por: Catalina González			<b>TOTALES</b>	<b>658</b>		<b>185,2</b>			

## INFORME DE NOVEDADES

**Nombre del Proceso:** FORMACION ACADEMICA

**Nombre del Subproceso:** Evaluación de los alumnos

**Fecha:** 21 de febrero del 2008

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

<b>Entrada:</b>	Planes académicos y didácticos	<b>Salida:</b>	Alumnos Promovidos
<b>Frecuencia:</b>	Mensual	<b>Volumen:</b>	10
<b>Tiempo Total</b>	<b>Tiempo Agrega Valor</b>	<b>Tiempo no agrega valor</b>	<b>Eficiencia Tiempo</b>
658 minutos	268 minutos	390 minutos	40.73%
<b>Costo Total</b>	<b>Costo agrega valor</b>	<b>Costo no agrega valor</b>	<b>Eficiencia Costo</b>
USD. 185.20	USD. 75.04	USD. 110.16	40.52%

**NOVEDADES CUALITATIVAS:**

<u><b>PROBLEMAS DETECTADOS</b></u>	<u><b>NOVEDADES</b></u>
1. La planta docente desarrolla el mayor número de actividades dentro del proceso	* El 53,85% del total de actividades del proceso corresponden a la planta docente, de los cuales el 14.28% no agregan valor.
2. La secretaría invierte tiempo que no agrega valor al proceso.	<p>* La secretaría desempeña el 38.46% del total de actividades del proceso, de los cuales el 23.08% no agrega valor, representando el 54.71% del tiempo utilizado por este funcionario que no agrega valor</p> <p>* Las actividades que no agregan valor son las de registro de notas, cuyo tiempo se optimizaría con un sistema de calificaciones computarizado que optimice tiempo y costos.</p> <p>* El costo invertido en las actividades que no agregan valor representa el 54.43% del total del proceso, es decir 100,80 USD.</p>
3. El tiempo utilizado para la elaboración de pruebas, aplicación y corrección demanda su optimización.	* Estas actividades representan el 32.67% del tiempo total del proceso, es decir 215 minutos de los 658 que se necesita.
4. Los errores al pasar notas y éstas al ser registradas por secretaría son costos perdidos para la empresa	* Se requiere de formatos bien diseñados para pasar las notas a secretaría o caso contrario el sistema de calificaciones para que acceda cada profesor a pasar sus notas.

		CIE LOS CHILLOS		Nombre del Proceso: GRADUACION			
Entrada: Alumnos formados y promovidos				Nombre del Subproceso: Programación sistema de graduación			
Frecuencia: Anual				Salida: Bachilleres formados integralmente			
Volumen 1		Tiempo: Min 1050		Costo: USD. 326,38			
Eficiencia en Tiempo 42,38%		Eficiencia en costo: 40,02%					
No.	Responsable	Actividad	Simbología			Costo	Novedades
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	TIEMPO NORMAL		
AV	NORMAL	AV	NORMAL	AV	NORMAL		
1		Planificación sistema graduación					La elaboración del sistema utiliza 6 horas de trabajo con apoyo del staff asesor
1,1	Rectorado	Elaboración sistema de graduación	X			123,84	La lectura de todo el sistema y las acollaciones que se hacen toman tiempo en la discusión
1,2	H.C.T.D.	Aprobación sistema de graduación		X		17,16	Los docentes aplican el sistema correctamente
1,3	Planta Docente	Aplicación sistema de graduación	X		45	12,60	El Rectorado se encarga personalmente del control del cumplimiento del sistema
1,4	Rectorado	Control aplicación sistema graduación		X		15,48	
2		Defensa de monografía					
2,1	Com. Innovaciones	Aprobación tema Monografía					La aprobación requiere un promedio de veinte minutos por tema pues se debe controlar que no se repitan temas
2,2	Rectorado	Asignación de Tutor-Asesor monografías	X		20	5,60	Se analizan cada uno de los alumnos para la asignación
2,3	Planta Docente	Seguimiento de elaboración monografía		X		3,44	Se realiza el seguimiento en horas de los tutores asesores
2,4	Planta Docente	Corrección de monografías		X		12,60	Sin novedad
2,5	Secretaría	Recepción de monografías calificadas	X		10	2,80	Se entregan tres copias empastadas en secretaría
2,6	Rectorado	Conformación de Tribunales para Defensa	X		15	5,16	Se designan de acuerdo a cada especialización y tema
2,7	H.C.T.D.	Recepción Defensas Monografías	X		60	17,16	Se asigna una hora para la exposición de cada monografía
2,8	Secretaría	Registro de notas de defensas		X		4,20	Se registran en secretaría una vez concluida la defensa
3		Declaración de Bachilleres					
3,1	Secretaría	Realización de promedios	X		45	12,60	Los errores al pasar promedios los profesores resalta tiempo
3,2	Secretaría	Convocatoria a Consejo Directivo		X		1,40	Sin novedad
3,3	H.C.T.D.	Sesión para declaración de bachilleres	X		45	12,87	Se presentan notas y promedio para la discusión de cada caso
3,4	H.C.T.D.	Aprobación de actas de grado bachilleres		X		4,29	Declarados bachilleres se firmarán las actas
3,5	COBE	Organización de ceremonia de grado	X		120	35,76	Los padres de familia colaboran en la organización
3,6	COBE	Realización de ceremonia de grado	X		90	26,82	Acto previamente preparado a realizarse en la institución en sesión solemne
<b>Cuadro No. 37</b>			<b>SUMA</b>	<b>445</b>	<b>605</b>	<b>130,61</b>	<b>195,77</b>
Elaborado por: Catalina González			<b>TOTALES</b>	<b>1050</b>		<b>326,38</b>	

## INFORME DE NOVEDADES

**Nombre del Proceso:** GRADUACION

**Nombre del Subproceso:** Programación del sistema de graduación

**Fecha:** 21 de febrero del 2008

### NOVEDADES CUANTITATIVAS

<b>Entrada:</b>	Alumnos formados y promovidos	<b>Salida:</b>	Bachilleres formados integralmente
<b>Frecuencia:</b>	Anual	<b>Volumen:</b>	1
<b>Tiempo Total</b>	<b>Tiempo Agrega Valor</b>	<b>Tiempo no agrega valor</b>	<b>Eficiencia Tiempo</b>
1.050 minutos	445 minutos	605 minutos	42.38%
<b>Costo Total</b>	<b>Costo agrega valor</b>	<b>Costo no agrega valor</b>	<b>Eficiencia Costo</b>
USD. 326.38	USD. 130.61	USD. 195.77	40.02%

**NOVEDADES CUALITATIVAS:**

<u>PROBLEMAS DETECTADOS</u>	<u>NOVEDADES</u>
<p>1. Los funcionarios que ejecutan el mayor número de actividades dentro del proceso son el Rectorado, y Secretaría.</p>	<p>* Las actividades realizadas por Rectorado y secretaría representan el 50% del total de las actividades del proceso, de las cuales el 16,67% no agrega valor.</p> <p>* El tiempo que no agrega valor invertido por el Rectorado en la elaboración del sistema de graduación representa el 83.72% del tiempo total utilizado por este funcionario.</p>
<p>2. Hay actividades que pueden ser realizadas por otro funcionario que no sea el Rectorado de manera que optimice el tiempo en actividades propias de esta función</p>	<p>* La asignación de tutor-asesor de monografía y la conformación de tribunales pueden ser designadas para que otro funcionario las realice y se evite la carga de trabajo y tiempo que utiliza el rectorado en actividades que no agregan valor al proceso.</p>
<p>3. La realización de promedios por parte de secretaría requiere de tiempo por la falta del sistema de calificaciones computarizada</p>	<p>* Secretaría utiliza 75 minutos en el proceso de los cuales 60 corresponden a registro de notas y promedios de los bachilleres. Este tiempo puede optimizarse con el sistema de calificaciones propuesto.</p> <p>* Los errores en la digitación de notas representan una pérdida de tiempo, tanto por errores de docentes como los de secretaría.</p>
<p>4. La organización de la ceremonia de graduación en algunos casos crea dificultades por la coordinación con los padres de familia.</p>	<p>* Se considera que el promedio para la organización de la ceremonia de graduación es de 120 minutos y la realización del acto de 90 minutos representando el 20% del total del tiempo invertido en el proceso</p>

#### 4.8 MATRIZ DE ANALISIS RESUMIDA

De acuerdo a los resultados obtenidos en las diagramaciones de cada uno de los procesos y subprocesos de la cadena de valor se presenta la matriz de análisis resumida en donde se analizan los tiempos, costos, eficiencias en tiempo, eficiencias en costo, frecuencia, volumen y novedades.

CIE LOS CHILLOS												
MATRIZ DE ANALISIS RESUMIDA												
No.	PROCESO	TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	NOVEDADES
		AV	NOR	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NOR	TOTAL	EFICIENCIA			
		min	min	min	%	USD	USD	USD	%			
	Planificación Académica											
1	Programación Inscripciones y Matrículas	331	251	582	56,87	103,55	74,96	178,51	58,01	Anual	Vol.1	1,2,3,4
2	Programación académica y didáctica	1990	1230	3220	61,80	567,67	642,5	1210,17	46,90	Anual	Vol.1	1,2,3,4
	Formación Académica											
3	Desarrollo académico	535	75	610	87,70	159,41	21,18	180,59	88,27	Diario	Vol. 200	1,2,3,4
4	Evaluación de los alumnos	268	390	658	40,73	75,04	110,16	185,2	40,52	Mensual	Vol.10	1,2,3,4
	Graduación											
5	Programación de sistema de graduación	445	605	1050	42,38	130,61	195,77	326,38	40,02	Anual	Vol.1	1,2,3,4

**Cuadro No. 38**

Elaborado por: Catalina González

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE LA CIE LOS CHILLOS**

El mejoramiento de procesos es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a las empresas a realizar avances en la manera de dirigir sus procesos, centrándose en eliminar el desperdicio y la burocracia y ofreciendo un sistema que ayuda a simplificar y modernizar las funciones y al mismo tiempo asegurando a los clientes internos y externos que reciban productos buenos. El objetivo es garantizar que la empresa tenga procesos que eliminen los errores, minimicen la demora, maximicen el uso de los activos, promuevan el entendimiento, sean fáciles de emplear, sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes y proporcionen a la empresa una ventaja competitiva.

En este capítulo, en base a los problemas que se detectaron en los procesos analizados en los capítulos anteriores, se propone el mejoramiento de los procesos para la Unidad Educativa CIE “Los Chillos” buscando dar la mejor solución a las deficiencias encontradas.

Se proponen cambios que pueden significar una reducción de tiempo y de costos, tomando las siguientes acciones:

1. Reducción o eliminación de actividades de un proceso o de todo el proceso.
2. Creación de actividades o procesos cuando fuere estrictamente necesario.
3. Fusión de actividades o proceso, cuando el caso lo amerite.
4. Mejoramiento del proceso con la correspondiente disminución de costos y tiempo.

## **5.1 HOJA ISO Y HOJA DE MEJORAMIENTO**

Para mejorar los procesos se utilizarán herramientas las cuales contribuirán a la solución de los distintos problemas identificados en los procesos anteriormente analizados.

Para el efecto se utilizan las siguientes herramientas:

1. Hoja ISO
2. Hoja de mejoramiento.

### **1. Hoja ISO**

Esta herramienta permite describir y documentar los procesos de la empresa, detallando de la mejor manera el objetivo, alcance, responsables de las actividades, terminología a utilizarse y los cambios que se incorporen en los procesos.

### **2. Hoja de Mejoramiento**

Es una herramienta que permite ver de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, se especifica la situación actual y las diferencias entre éstas, además se determinan los beneficios esperados en tiempos y costos y observaciones si se da el caso.

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO										
CIE LOS CHILLOS										
PROCESO:										
SUBPROCESO										
OBJETIVO:										
ALCANCE										
ENTRADAS										
SALIDAS										
RESPONSABLE										
FRECUENCIA					VOLUMEN					
TIEMPO					COSTO					
EFICIENCIA EN TIEMPO					EFICIENCIA EN COSTO					
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE				TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORA
						AV	NAV	AV	NAV	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
TOTALES										
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS			
MEJORA										
FUSION										
CREACION										
ELIMINACION										
ELABORADO POR:		Supervisado por				Autorizado Por:				

**Cuadro No. 39**

Elaborado por: Catalina González

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO														
CIE LOS CHILLOS														
PROCESO: PLANIFICACION ACADÉMICA														
SUBPROCESO: Programación de inscripciones y matrículas														
OBJETIVO: Recepcionar inscripciones y matrículas de alumnos nuevos y realizar evaluaciones diagnósticas de los mismos														
ALCANCE: Contempla desde la planificación del sistema de inscripciones hasta la apertura de la ficha acumulativa del alumno matriculado														
ENTRADAS: Necesidad de cupos														
SALIDAS: Alumnos inscritos y matriculados														
RESPONSABLE: Vicerrector Académico														
FRECUENCIA: Anual														
TIEMPO: 300 Minutos														
EFICIENCIA EN COSTO: 71,87 %														
VOLUMEN: 1														
COSTO: USD. 91,40														
EFICIENCIA EN COSTO: 72,334 %														
No.	ACTIVIDAD	Vicerrector Académico	H.C.T.D	Dirección Académ.	Secretaría	Planta Docente	Colecturía	COBE	AV	NORMAL	AV	NORMAL	COSTO	OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORA
1	Elaboración de la planificación de inscripciones y matrículas	Inicio	no	no	no				90		29,70			La planificación se realizará conjuntamente de inscripciones y de matrículas
2	Aprobación de la planificación de inscripciones y matrículas	1	2	3	4				15	20	4,20	5,72		La reunión para la aprobación se realizará tanto para inscripciones como para matrículas
3	Suministro de información ante requerimiento		si						15		4,20			La información la entregará Secretaría de manera que Dir. Académica pueda utilizar el tiempo en otras actividades más importantes
4	Diligencia de los formularios de inscripción y matrícula y apertura del file del alumno								15		4,20			Secretaría llenará los formularios y archivará en la carpeta con el nombre del alumno
5	Pago valores de inscripción y matrícula								15		4,23			Sin novedad
6	Elaboración de pruebas de ingreso								20		5,60			La Planta Docente entregará a Dirección Académica las pruebas de ingreso elaboradas para cada año y cada materia
7	Aprobación de las pruebas de ingreso y toma de pruebas								60	15	18,18	4,55		Dirección académica aprobará las pruebas entregadas por los docentes y las tomará de acuerdo a requerimientos
8	Corrección de las pruebas de ingreso								20		5,60			Sin novedad
9	Entrega de resultados y apertura de ficha acumulativa del alumno								15		4,47			COBE entregará los resultados de las pruebas y abrirá la ficha acumulativa del alumno
10	Control de planificaciones y pruebas de ingreso	Fin							15		4,95			Vicerrectorado se encargará del control de la aplicación de inscripciones, matrículas y pruebas de ingreso
									<b>TOTALES</b>	<b>215</b>	<b>85</b>	<b>66,11</b>	<b>25,29</b>	
FORMULARIOS														
CAMBIOS	TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION												
2	A.V.: Agrega Valor	Administración y servicios generales												
6	NAV: No agrega valor	Finanzas												
1	HCOTD: Honorable	Desarrollo Tecnológico												
1	Consejo Técnico Directivo													
ELABORADO POR: Catalina González														
Supervisado por: Ing. María del Carmen Jácome														

Cuadro No. 40

Elaborado por: Catalina González

CUADRO COMPARATIVO											
CIE LOS CHILLOS											
PLANIFICACION ACADEMICA											
SUBPROCESO: Programación de inscripciones y matrículas											
FECHA: Quito, 10 de marzo de 2008											
STATUS: Propuesta											
OBJETIVO: Recepar inscripciones y matrículas de alumnos nuevos y realizar las evaluaciones diagnósticas de los mismos											
ALCANCE: Contempla desde la planificación del sistema de inscripciones hasta la apertura y archivo de la ficha acumulativa del alumno matriculado											
ENTRADA: Necesidad de cupos											
SALIDA: Alumnos inscritos y matriculados											
RESPONSABLE: Vicerrector Académico											
FRECUENCIA: Anual											
VOLUMEN: 1											
SITUACION ACTUAL			SITUACION PROPUESTA			EFICIENCIA					
AV	331	251	582	215	85	300	71,67%				
TIEMPO	103,55	74,96	178,51	66,11	25,29	91,4	72,33%				
COSTO											
BENEFICIOS ESPERADOS											
TIEMPO	DIFERENCIA POR VOLUMEN ANUAL		TOTAL		TOTAL						
	582	x	1	582	TOTAL						
COSTO	DIFERENCIA POR VOLUMEN ANUAL		TOTAL		TOTAL						
	178,51	x	1	178,51	TOTAL						
CAMBIOS PROPUESTOS											
FUSIONES			MEJORA			CREACION			ELIMINACION		
1. La actividad de planificación de inscripciones con la planificación de matrículas			1. El tiempo para suministrar información a los padres que requireren			1. La información sobre la institución la entrega secretaria			1. La dirección académica no suministra la información a padres de familia		
2. La aprobación de la planificación de inscripciones y de matrículas			2. La elaboración de las pruebas de ingreso se optimiza tiempo								
3. La secretaria llenará los formularios de inscripciones y matrículas y realizará la apertura del file											
4. El pago se realizará de la inscripción, matrícula y pruebas de ingreso											
5. Dirección académica aprobará las pruebas de ingreso y realizará su aplicación											
6. El COBE entregará los resultados de las pruebas de ingreso a los padres y abrirá la ficha acumulativa del alumno											

Cuadro No.41

Elaborado por: Catalina González

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO											
CIE LOS CHILLOS											
PROCESO: PLANIFICACION ACADÉMICA											
SUBPROCESO: Programación académica y didáctica											
OBJETIVO: Definir planes académicos y experimentales que garanticen el mejoramiento de la calidad de la educación en la CIE "Los Chillos"											
ALCANCE: Contempla desde la elaboración del pénsam académico hasta la elaboración de unidades didácticas											
ENTRADAS: Requerimientos de las Universidades e Institutos Superiores											
SALIDAS: Planes operativos académicos y didácticos											
RESPONSABLE: Vicerrector Académico											
FRECUENCIA: Anual											
VOLUMEN: 1											
TIEMPO: 2365 Minutos											
EFICIENCIA EN TIEMPO: 91,75 %											
COSTO: 662,20 USD											
EFICIENCIA EN COSTO: 91,755 %											
No.	ACTIVIDAD	Vicerrector Académico	Dirección Académica	Planta Docente	Comisión Innoovaciones	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORA	
						AV	NORMAL	AV	NORMAL		
1	Revisión del pénsam y malla curricular anterior			Inicio → 1		180		50,40		Los docentes se reunirán en área y analizarán el pénsam y malla del año anterior. Tendrán tres horas para la revisión	
2	Entrega de requerimientos de pénsam y malla curricular			2		60		16,80		Los requerimientos se entregarán en informes de docentes por áreas. Una hora por área	
3	Realización de ajuste al pénsam		3			120		33,60		La Dirección académica realizará el ajuste de acuerdo a requerimientos de áreas	
4	Realización ajuste malla curricular			4		1260		352,80		Cada área utiliza un promedio de tres días laborables para realizar el ajuste	
5	Realización de distribución de trabajo a docentes		5			420		117,60		Sin novedad	
6	Entrega distribución de trabajo a docentes		6			10		2,80			
7	Aprobación ajustes de pénsam y malla curricular y distribución de trabajo	7					60		16,80	Se realizará la aprobación en una sesión de Consejo Técnico Directivo	
8	Elaboración de Unidades didácticas y matrices curriculares			8			30		8,40	Sin novedad	
9	Revisión y aprobación de unidades didácticas y matrices curriculares	9					15		4,20	La revisión la realizará el jefe de área y pasará el informe a Dirección académica	
10	Sesión para análisis de propuestas de proyectos experimentales					120		33,60		Los jefes de área llevarán sus propuestas de manera que se agite la sesión	
11	Selección de proyectos propuestos de proyectos experimentales a aplicarse	11					60		16,80	La Comisión presentará el informe escrito con recomendaciones	
12	Aprobación de proyectos experimentales a aplicarse	12					30		8,40	Sin novedad	
						<b>TOTALES</b>	<b>2170</b>	<b>195</b>	<b>607,60</b>	<b>54,60</b>	
						<b>FORMULARIOS</b>					
MEJORA	CAMBIOS	TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION								
	2	AV: Agrega valor	* Recursos Humanos								
FUSION	5	NAV: No agrega valor	* Desarrollo Tecnológico								
CREACION	0										
ELIMINACION	1										
ELABORADO POR: <b>Supervisado por</b>											
Catalina González Ing. Maria del Carmen Jácome											

Cuadro No. 42

Elaborado por: Catalina González

CUADRO COMPARATIVO									
CIE LOS CHILLOS									
		PLANIFICACION ACADEMICA							
<b>PROCESO:</b>		Programación académica y didáctica							
<b>SUBPROCESO:</b>		STATUS: Propuesta							
<b>FECHA:</b>		Quito, 10 de marzo de 2008							
<b>OBJETIVO:</b>	Definir planes académicos y experimentales que garanticen el mejoramiento de la calidad de la educación en la CIE "Los Chillos"								
<b>ALCANCE:</b>	Contempla desde la elaboración del pènsum académico hasta la elaboración de unidades didácticas								
<b>ENTRADA:</b>	Requerimientos de las Universidades e Institutos Superiores								
<b>SALIDA:</b>	Planes operativos académicos y didácticos								
<b>RESPONSABLE:</b>	Vicerrector Académico								
<b>FRECUENCIA:</b>	Anual								
		<b>SITUACION ACTUAL</b>		<b>VOLUMEN:</b>		<b>SITUACION PROPUESTA</b>			
<b>AV</b>	<b>NORMAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>AV</b>	<b>NORMAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>EFICIENCIA</b>	
1990	1230	3220	61,80%		2170	195	2365	91,75%	
567,67	642,5	1210,17	46,90%		607,6	54,6	662,2	91,76%	
		<b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>		<b>TOTAL</b>					
		<b>TIEMPO</b>	<b>DIFERENCIA POR VOLUMEN ANUAL</b>	<b>TOTAL</b>					
		3220	x 1	3220					
		<b>COSTO</b>	<b>DIFERENCIA POR VOLUMEN ANUAL</b>	<b>TOTAL</b>					
		1210,17	x 1	1210,17					
<b>CAMBIOS PROPUESTOS</b>									
<b>FUSIONES</b>		<b>MEJORA</b>		<b>CREACION</b>		<b>ELIMINACION</b>			
1. La revisión del pènsum se realizará en la misma sesión que para la revisión de la malla curricular		1. El tiempo utilizado para el ajuste del pènsum se optimizará de 180 minutos a 120 minutos							
2. Se entregará en un solo documento los requerimientos de cambios solicitados por los docentes para el pènsum y para la malla curricular		2. La sesión para propuesta de proyectos experimentales se realizará en dos horas de trabajo							
3. La aprobación se realizará del pènsum y de la malla curricular en una sola sesión									
4. En un sola sesión de 30 minutos se elaborará la unidad didáctica y las matrices curriculares									
5. El Vicerrector académico realizará la revisión de las unidades didácticas, y las aprobará									
6. Se realizará conjuntamente la revisión y aprobación de matrices curriculares									

**Cuadro No.43**

Elaborado por: Catalina González

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO										
CIE LOS CHILLOS										
PROCESO: FORMACION ACADÉMICA										
SUBPROCESO: Desarrollo Académico										
OBJETIVO: Guiar y analizar el proceso de formación de los estudiantes para un mejor control y toma de medidas de mejoramiento										
ALCANCE: Contempla desde la elaboración del calendario escolar hasta la evaluación del trabajo docente										
ENTRADAS: Programación académica y didáctica										
SALIDAS: Alumnos formados con conocimientos básicos y fundamentales										
RESPONSABLE: Planta Docente										
FRECUENCIA: Diaria										
VOLUMEN: 200										
COSTO: 153,34 USD										
EFICIENCIA EN TIEMPO: 87,85 %										
EFICIENCIA EN COSTO: 86,053 %										
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE			Inspección	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORA
		Dirección Académica	Rectorado	H.C. T.D.		Planta Docente	AV	NORMAL	AV	
1	Elaboración del calendario escolar	Inicio	1	no			180	53,82		Se elaborará el calendario con el staff asesor
2	Aprobación del calendario escolar			2						
3	Elaboración de listas de útiles y planificación de clases			SI			20	5,72		Sin novedad
4	Entrega Recepción de aulas a Tutores Docentes				3		60	16,8		Se dispondrá de planificadores elaborados para optimizar datos y tiempo Se elaborará instructivo para elaboración de listas de útiles
5	Inauguración año escolar			5			15	4,20		Sin novedad
6	Ejecución del trabajo docente						30	8,40		Sin novedad
7	Atención a padres de familia y alumnos				6		45	12,60		Sin novedad
8	Supervisión del trabajo docente				7		45	12,60		El padre de familia pedirá cita con el docente y tendrá una hora de atención
9	Realización visitas a aulas y entrevistas con jefes de área						45	12,60		Se dispondrá de formularios de avances académicos
10	Elaboración de informes de desempeño docente y avances académicos	Fin					75	21,00		Se llenará el formulario de visita a las aulas. Los jefes de área presentará los formularios de desempeño de docentes de su área
TOTALES							470	135,02	18,32	FORMULARIOS
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION						
MEJORA	2			* Recursos Humanos						
FUSION	2			* Desarrollo Tecnológico						
CREACION	1									
ELIMINACION	1									
ELABORADO POR:		Supervisado por								
Catalina González		Ing. María del Carmen Jácome								

Cuadro No. 44

Elaborado por: Catalina González

CUADRO COMPARATIVO										
CIE LOS CHILLOS										
		FORMACION ACADEMICA								
		Desarrollo Académico								
PROCESO:		FORMACION ACADEMICA								
SUBPROCESO:		Desarrollo Académico								
FECHA:		Quito, 10 de marzo de 2008				STATUS: Propuesta				
OBJETIVO:	Guiar y analizar el proceso de formación de los estudiantes para un mejor control y toma de medidas de mejoramiento									
ALCANCE:	Contempla desde la elaboración del calendario escolar hasta la evaluación del trabajo docente									
ENTRADA:	Programación académica y didáctica									
SALIDA:	Alumnos formados con conocimientos básicos y fundamentales									
RESPONSABLE:	Planta Docente									
FRECUENCIA:	Diaria									
		SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				
		AV	NORMAL	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NORMAL	TOTAL	EFICIENCIA	
TIEMPO		535	75	610	87,70%	470	65	535	87,85%	
COSTO		159,41	21,18	180,59	88,27%	135,02	18,32	153,34	88,53%	
		BENEFICIOS ESPERADOS								
		TIEMPO	DIFERENCIA POR VOLUMEN ANUAL		TOTAL					
		610	610	x	200	122000				
		COSTO	DIFERENCIA POR VOLUMEN ANUAL		TOTAL					
		180,59	180,59	x	200	36118				
CAMBIOS PROPUESTOS										
FUSIONES		MEJORA			CREACION			ELIMINACION		
1. Los docentes elaborarán las listas de útiles y realizarán la planificación en una sesión de sesenta minutos		1. El tiempo para aprobación del calendario escolar			1. El informe de avances académicos lo realizará la dirección académica			1. Los avances académicos no los realizará la planta docente sino la dirección académica		
2. Se realizarán las visitas a las aulas y las entrevistas a los jefes de área para tener los criterios de trabajo de los docentes de su área		2. La cita con los padres de familia lo realizará el docente de acuerdo a su horario de clase								

Cuadro No.45

Elaborado por: Catalina González

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO										
CIE LOS CHILLOS										
PROCESO: FORMACION ACADEMICA										
SUBPROCESO: Evaluación de los alumnos										
OBJETIVO: Evaluar el proceso de formación de los estudiantes para un mejor control y toma de medidas de mejoramiento										
ALCANCE: Desde la evaluación diagnóstica hasta la evaluación formativa y promoción de los alumnos										
ENTRADAS: Alumnos matriculados, Planes operativos académicos y Planes didácticos										
SALIDAS: Alumnos formados y promovidos.										
RESPONSABLE: Planta Docente										
FRECUENCIA: Mensual										
TIEMPO: 484 Minutos										
EFICIENCIA EN COSTO: 79.39 %										
VOLUMEN: 10										
COSTO: 138,96 USD										
EFICIENCIA EN COSTO: 79.39 %										
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORA	
		Rectorado	Secretaría	Planta Docente	AV	NORMAL	AV	NORMAL		
1	Elaboración y aplicación de pruebas diagnósticas			Inicio → 1	85		23.8		Las pruebas de evaluación se harán de acuerdo a procedimiento para la elaboración de evaluaciones	
2	Registro de notas ev. Diagnóstica		2	1 → 2		30		8.4	Se pedirá un sistema de calificaciones computarizada	
3	Elaboración y aplicación de evaluaciones formativas y revisión de deberes y tareas			2 → 3	100		28		Las pruebas de evaluación se harán de acuerdo a procedimiento para la elaboración de evaluaciones	
4	Registro de notas evaluaciones formativas		4	3 → 4		30		8.4	Se pedirá un sistema de calificaciones computarizada	
5	Elaboración y aplicación de evaluaciones sumativas			4 → 5	85		23.8		Las pruebas de evaluación se harán de acuerdo a procedimiento para la elaboración de evaluaciones	
6	Registro de notas evaluaciones sumativas		6	5 → 6		30		8.4	Se pedirá un sistema de calificaciones computarizada	
7	Realización de promedios finales		7	6 → 7		120		33.6	El sistema de calificaciones computarizada saca automáticamente los promedios finales	
8	Entrega de acreditaciones		8	7 → 8		4		1.12	Se dispondrá la entrega de acreditaciones en dos horas para toda la Unidad Educativa	
9	declaración de promoción o pérdida de año	9		8 → 9		10		3.44	En caso de pérdida de año se revisará nuevamente los promedios finales del alumno y sus notas del año	
					TOTALES		394	110.32	28.64	
CAMBIOS					FORMULARIOS					
MEJORA	4				* Procedimiento para elaborar evaluaciones					
FUSION	3				* Instructivo para la utilización del sistema de calificaciones computarizada					
CREACION	0				* Sistema de evaluación					
ELIMINACION	0									
ELABORADO POR: Catalina González					Supervisado por Ing. María del Carmen Jácome					
					Autorizado Por:					

Cuadro No. 46

Elaborado por: Catalina González

CUADRO COMPARATIVO													
CIE LOS CHILLOS													
		<b>PROCESO:</b>		<b>FORMACION ACADEMICA</b>									
		<b>SUBPROCESO:</b>		Evaluaciones de los alumnos									
		<b>FECHA:</b>		Quito, 10 de marzo de 2008		<b>STATUS:</b>		Propuesta					
<b>OBJETIVO:</b>		Evaluar el proceso de formación de los estudiantes para un mejor control y toma de medidas de mejoramiento											
<b>ALCANCE:</b>		Desde la evaluación diagnóstica hasta la evaluación formativa y promoción de los alumnos											
<b>ENTRADA:</b>		Alumnos matriculados, Planes operativos académicos y Planes didácticos											
<b>SALIDA:</b>		Alumnos formados y promovidos											
<b>RESPONSABLE:</b>		Planta Docente											
<b>FRECUENCIA:</b>		Mensual											
				<b>VOLUMEN:</b>		10							
		<b>SITUACION ACTUAL</b>				<b>SITUACION PROPUESTA</b>							
<b>AV</b>	268	<b>NORMAL</b>	390	<b>TOTAL</b>	658	<b>AV</b>	394	<b>NORMAL</b>	100	<b>TOTAL</b>	494	<b>EFICIENCIA</b>	79,76%
<b>COSTO</b>	75,04		110,16		185,2	<b>TIEMPO</b>	110,32		28,64		138,96		79,39%
		<b>BENEFICIOS ESPERADOS</b>											
		<b>TIEMPO</b>	<b>DIFERENCIA POR VOLUMEN ANUAL</b>		<b>TOTAL</b>								
		658	x 10		6580								
		<b>COSTO</b>	<b>DIFERENCIA POR VOLUMEN ANUAL</b>		<b>TOTAL</b>								
		185,2	x 10		1852								
<b>CAMBIOS PROPUESTOS</b>													
<b>FUSIONES</b>		<b>MEJORA</b>		<b>CREACION</b>		<b>ELIMINACION</b>							
1. Se realizará la aprobación y la aplicación de las pruebas diagnósticas		1. El registro de notas diagnósticas se realizará en tiempo optimizado											
2. Se realizará la aprobación y la aplicación de las pruebas formativas conjuntamente con la revisión de deberes		2. Se optimizará el tiempo para el registro de evaluaciones formativas											
3. Se realizará la aprobación y la aplicación de las pruebas sumativas		3. Se optimizará el tiempo para el registro de evaluaciones sumativas											
		4. La declaración de pérdida o pase de año se optimizará en tiempo											

Cuadro No.47

Elaborado por: Catalina González



CUADRO COMPARATIVO									
CIE LOS CHILLOS									
PROCESO:					GRADUACION				
SUBPROCESO:					Programación del sistema de graduación				
FECHA:					STATUS:				
Formar bachilleres capacitados integralmente					Propuesta				
Desde la planificación del sistema de graduación hasta la declaración de bachilleres									
Alumnos promovidos									
Bachilleres formados									
Rectorado									
Anual					1				
SITUACION ACTUAL			SITUACION PROPUESTA						
AV	NORMAL	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NORMAL	TOTAL	EFICIENCIA		
445	605	1050	42,38%	900	90	990	90,91%		
130,61	195,77	326,38	40,02%	275,04	25,47	300,51	91,52%		
BENEFICIOS ESPERADOS									
TIEMPO		DIFERENCIA POR VOLUMEN ANUAL		TOTAL					
1050		1050 x 1		1050					
COSTO		DIFERENCIA POR VOLUMEN ANUAL		TOTAL					
326,38		326,38 x 1		326,38					
CAMBIOS PROPUESTOS									
FUSIONES			MEJORAS			CREACION		ELIMINACION	
1. En la sesión para la aprobación del tema de monografía se asignarán los tutores asesores			1. El tiempo de aprobación del sistema de graduación			1. La comisión de innovaciones curriculares designará tutores asesores		1. Se elimina el control de la aplicación del sistema de graduación	
2. Se realizará el seguimiento y aprobación de la monografía						2. La secretaría realizará la conformación de tribunales		2. Los tutores asesores lo realizaba el rectorado se propone que lo haga la comisión de innovaciones	
3. Se recibirán las monografías y se asignarán los tribunales								3. El rectorado asigna el tribunal para defensas, se propone sea la secretaría	
4. La secretaría receptorá las notas de las defensas, realizará los promedios y la convocatoria a consejo directivo									
5. Se aprobará las actas de grado en la sesión de declaración de bachilleres									
6. El COBE realizará la organización y realización de la ceremonia de grado									

Cuadro No.49

Elaborado por: Catalina González

## 5.2. MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO

<b>MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO CIE LOS CHILLOS</b>				
<b>No</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>DIFERENCIA TIEMPO MINUTOS</b>	<b>DIFERENCIA COSTO USD</b>
1	Planificación Académica	Programación de inscripciones y matrículas	582	178,51
2	Planificación Académica	Programación académica y didáctica	3.220	1.210,17
3	Formación Académica	Desarrollo Académico	122.000	36.118,00
4	Formación Académica	Evaluación de los alumnos	6.580	1.852,00
5	Graduación	Programación del sistema de graduación	1.050	326,38
		<b>TOTALES</b>	<b>133.432</b>	<b>39.685,06</b>

Cuadro No, 50

Elaborado por: Catalina González

### **5.3 PROYECTOS DE MEJORA**

La manera de comprender lo que realmente sucede en los procesos de la empresa es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo. Para realizar esta revisión se debe hacer un seguimiento físico del proceso como se lo diagramó desde el inicio hasta el fin para comprender qué se hace y por qué se hace, de esta manera se obtiene información adicional acerca de los problemas y los obstáculos existentes para cambiar y hacer sugerencias de mejoramiento.

Estos proyectos de mejoramiento implican la reducción de excesos, la atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y la de calidad. Se pueden suprimir tareas administrativas, aprobaciones o papeleos innecesarios, o suprimir actividades que se realizan de manera idéntica pero en diferentes partes del proceso, estimar cada actividad del proceso para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente, reducir la complejidad del proceso, determinar formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento, hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general, elegir una forma sencilla de realizar la actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad del mismo modo todas las veces. Estas herramientas tienen como objetivo ayudar en la búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso, mejorarlo y hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, asegurándose de que los errores nunca lleguen hasta el cliente.

<b>PROPUESTA DE MEJORAS</b>	
<b>CIE "LOS CHILLOS"</b>	
<b>PLANIFICACION ACADEMICA</b>	
<b>PROCESO:</b>	
<b>SUBPROCESO:</b>	<b>Programación de inscripciones y matrículas</b>
<b>FECHA:</b> Quito, 07 de marzo de 2008	<b>STATUS:</b> Propuesta
<b>OBJETIVO:</b>	Receptar inscripciones y matrículas de alumnos nuevos y realizar las evaluaciones diagnósticas de los mismos
<b>ALCANCE:</b>	Contempla desde la planificación del sistema de inscripciones hasta la apertura y archivo de la ficha acumulativa del alumno matriculado
<b>ENTRADA:</b>	Necesidad de cupos
<b>SALIDA:</b>	Alumnos inscritos y matriculados
<b>RESPONSABLE:</b>	Vicerrector Académico
<b>FRECUENCIA:</b>	Anual
<b>VOLUMEN: 1</b>	
<b>PROPUESTA DE MEJORAS</b>	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>	
El Vicerrector académico desarrolla el mayor número de actividades del proceso	<b>SOLUCIONES DE MEJORA</b>
La Dirección académica puede delegar funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para la elaboración de la planificación de inscripciones y matrículas se fusionará en una actividad.</li> <li>2. Se realizará el control y monitoreo de inscripciones, matrículas, elaboración y aplicación de las pruebas de ingreso una vez que la Dirección académica entregue el reporte de la revisión realizada</li> </ol>
El Consejo Directivo utiliza tiempo en aprobaciones que no agregan valor al proceso	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El suministro a los padres de familia o personas que lo requieran lo puede hacer la secretaría.</li> <li>2. Para optimizar el tiempo utilizado en suministro de información se debería utilizar dipticos que contengan la información principal</li> </ol>
El COBE dispone demasiado tiempo para informar los resultados de las pruebas de ingreso	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se propone definir una metodología a seguir para las sesiones de consejo directivo de manera que se optimice tiempo</li> <li>1. El COBE debe seguir la metodología diseñada para consejo directivo de manera que no se pierda tiempo en explicaciones a los padres</li> <li>2. Se propone disponer de un sistema de red de información de los alumnos en donde se archiven todos los datos en red.</li> </ol>

**Cuadro No. 51**

Elaborado por: Catalina González

<b>PROPUESTA DE MEJORAS</b>	
<b>CIE "LOS CHILLOS"</b>	
<b>PLANIFICACION ACADEMICA</b>	
<b>PROCESO:</b>	
<b>SUBPROCESO:</b>	<b>Programación académica y didáctica</b>
<b>FECHA:</b> Quito, 07 de marzo de 2008	<b>STATUS:</b> Propuesta
<b>OBJETIVO:</b>	Definir planes académicos y experimentales que garanticen el mejoramiento de la calidad de la educación en la CIE LOS CHILLOS
<b>ALCANCE:</b>	Contempla desde la revisión y elaboración del pensum académico hasta la elaboración y aprobación de unidades didácticas
<b>ENTRADA:</b>	Requerimiento de conocimientos básicos y fundamentales, Reforma Curricular, Plan estratégico
<b>SALIDA:</b>	Planes operativos académicos y didácticos
<b>RESPONSABLE:</b>	Vicerrector Académico
<b>FRECUENCIA:</b>	Anual
<b>VOLUMEN: 1</b>	
<b>PROPUESTA DE MEJORAS</b>	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>	
La planta docente tiene una carga horaria demasiado ajustada y no le permite dedicarse a cumplir correctamente los requerimientos legales	<b>SOLUCIONES DE MEJORA</b>
La comisión de innovaciones curriculares emplea tiempo que no agrega valor al proceso en la planificación de los proyectos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La planta docente necesita un centro de cómputo específico que le permita entregar a tiempo los documentos requeridos por la unidad educativa</li> <li>2. Se deben planificar cursos de capacitación docente tanto para capacitación en computación como en elaboración de herramientas académicas y didácticas</li> </ol>
Se requiere de la aplicación de la metodología para sesiones de consejo directivo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los jefes de área pedirán informes a todos los docentes del área y sus propuestas de proyectos para el año lectivo</li> <li>2. Se generará un formulario en donde constarán los proyectos, responsables, fechas tentativas, cronograma a realizar, etc de manera que se optimice tiempo en la sesión de la comisión en la presentación de proyectos</li> </ol>
Las planificaciones deben ser entregadas dentro de los plazos establecidos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los integrantes de consejo directivo deberán asistir con toda la documentación requerida preparada con anticipación dependiendo del orden del día para evitar pérdida de tiempo</li> <li>1. Se llevará un formulario de entregas de documentos y un sistema de sanciones en caso de incumplimientos</li> <li>2. Los docentes deberán ser titulados de manera que las planificaciones se realicen correctamente</li> </ol>

**Cuadro No. 52**

Elaborado por: Catalina González

<b>PROPUESTA DE MEJORAS</b>	
<b>CIE "LOS CHILLOS"</b>	
<b>FORMACION ACADEMICA</b>	
<b>Desarrollo Académico</b>	
<b>PROCESO:</b>	<b>STATUS:</b> Propuesta
<b>SUBPROCESO:</b>	
<b>FECHA:</b> Quito, 07 de marzo de 2008	
<b>OBJETIVO:</b>	Guiar el proceso de formación de los estudiantes para ofrecer una educación de calidad
<b>ALCANCE:</b>	Contempla desde la elaboración del calendario escolar hasta la evaluación de los docentes y su desempeño
<b>ENTRADA:</b>	Planes operativos académicos y didácticos
<b>SALIDA:</b>	Procesos enseñanza-aprendizaje eficaces y eficientes, Alumnos formados
<b>RESPONSABLE:</b>	Planta Docente
<b>FRECUENCIA:</b>	Diaría
<b>VOLUMEN:</b> 200	
<b>PROPUESTA DE MEJORAS</b>	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>	
Los docentes se demoran para la entrega de las listas de útiles, las mismas que en algunos casos son extensas y muy costosas	<b>SOLUCIONES DE MEJORA</b> 1. Se propone la realización de un instructivo para la elaboración de las listas de útiles para evitar demoras y desperdicios 2. Se sugiere la adquisición de un sistema en el que cada docente ingrese sus requerimientos de material y dé como resultado la lista del año o curso que se requiera
La elaboración de los planificadores diarios de clase se debe agilizar para evitar pérdida de tiempo	1. Se generará un planificador diseñado con la información indispensable de manera que se optimice el tiempo en su elaboración 2. Se realizará el seguimiento semanal de la planificación controlando con el avance de la malla curricular
La supervisión del trabajo docente no se realiza de acuerdo a planificación	1. La dirección académica entregará mensualmente a Vicerrectorado los formularios de observaciones de clase con la respectiva firma del docente en cuestión
Los informes de desempeño deben ser elaborados por los jefes de área	1. Actualmente es la dirección académica la encargada. Se llenará el formulario de seguimiento del jefe de área y sus recomendaciones sobre el docente 2. Se entregarán los formularios de entrevistas del jefe de área con cada docente así como el avance académico

**Cuadro No. 53**

Elaborado por: Catalina González

<b>PROPUESTA DE MEJORAS</b>	
<b>CIE "LOS CHILLOS"</b>	
<b>FORMACION ACADEMICA</b>	
<b>Evaluación de los alumnos</b>	
<b>PROCESO:</b>	<b>STATUS:</b> Propuesta
<b>SUBPROCESO:</b>	
<b>FECHA:</b> Quito, 07 de marzo de 2008	
<b>OBJETIVO:</b>	Evaluar el proceso de formación de los estudiantes para un mejor control y toma de medidas de mejoramiento
<b>ALCANCE:</b>	Contempla desde la evaluación inicial o diagnóstica hasta la declaración de pérdida o pase de año del alumno
<b>ENTRADA:</b>	Planes operativos académicos y didácticos
<b>SALIDA:</b>	Alumnos promovidos al año superior
<b>RESPONSABLE:</b>	Planta docente
<b>FRECUENCIA:</b>	Mensual
<b>VOLUMEN:</b> 10	
<b>PROPUESTA DE MEJORAS</b>	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>	
La secretaría desempeña actividades que no agregan valor al proceso	<b>SOLUCIONES DE MEJORA</b>
El elevado número de evaluaciones repercute en la deserción de los alumnos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El registro de notas toma demasiado tiempo que no agrega valor, se sugiere la adquisición de un sistema de calificaciones computarizada que permita optimizar el tiempo de esta actividad</li> <li>2. El registro de notas debe ser realizado por cada docente que entregará en secretaría el formulario para su legalización</li> </ol>
Existe un elevado número de errores al pasar notas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para evitar las deserciones se sugiere que el sistema de evaluación se actualice de acuerdo a requerimientos de la comunidad de alumnos y padres de familia para propuestas de mejora y evitar deserciones</li> <li>2. Se requiere de un formulario de medición de nivel de satisfacción de alumnos y padres de familia para propuestas de mejora y evitar deserciones</li> <li>3. El sistema computarizado permite pasar al sistema central el registro de notas ingresado por cada docente sin tener que volver a digitar las notas</li> </ol>

**Cuadro No. 54**

Elaborado por: Catalina González

<b>PROPUESTA DE MEJORAS</b>	
<b>CIE "LOS CHILLOS"</b>	
<b>GRADUACION</b>	
<b>PROCESO:</b>	
<b>SUBPROCESO:</b>	<b>Programación del sistema de graduación</b>
<b>FECHA:</b> Quito, 07 de marzo de 2008	<b>STATUS:</b> Propuesta
<b>OBJETIVO:</b>	Formar bachilleres capacitados para insertarse en la educación superior o el mundo del trabajo
<b>ALCANCE:</b>	Contempla desde la elaboración del sistema de graduación hasta la realización de la ceremonia de graduación
<b>ENTRADA:</b>	Alumnos formados y promovidos
<b>SALIDA:</b>	Bachilleres formados integralmente
<b>RESPONSABLE:</b>	Rectorado
<b>FRECUENCIA:</b>	Anual
<b>PROPUESTA DE MEJORAS</b>	
<b>VOLUMEN: 1</b>	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>	
La elaboración del sistema de graduación toma demasiado tiempo	<b>SOLUCIONES DE MEJORA</b>
La falta de un sistema de calificaciones computarizado retrasa el registro de notas y promedios para la declaración de bachilleres en sesión de consejo directivo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La planificación del sistema se lo realizará con el staff asesor fuera de horas laborales para no interrumpir horas de clase de las personas que la conforman</li> <li>2. Se aplicará la metodología para sesiones de manera que se optimice tiempo en las aprobaciones necesarias en el proceso</li> </ol>
La organización de la ceremonia de grado genera conflictos entre los padres y el colegio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El sistema de calificaciones computarizado mejorará el tiempo requerido para obtener los promedios que requiere el promedio final del bachiller.</li> <li>2. Se elaborará el instructivo para obtener los promedios finales de manera que se eviten errores el momento de la declaratoria de bachilleres y sus promedios finales</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se elaborará un instructivo a seguir para la organización de la ceremonia en donde se determinarán las funciones de cada persona que interviene en ella</li> <li>2. Se sugiere la construcción de un lugar cerrado con capacidad suficiente, como un coliseo, en donde se pueda realizar la ceremonia sin desmedro del clima</li> <li>3. Se determinará como oficial la ceremonia dentro de la institución para evitar que los padres de familia presionen para hacerlo fuera de ella debido a la falta de un lugar cerrado para su ejecución</li> </ol>

**Cuadro No. 55**

Elaborado por: Catalina González

#### 5.4 LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS Y REGISTROS DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR

DOCUMENTOS / REGISTROS	CODIFICACION	RESPONSABLES		FORMA DE ARCHIVO	VERSION Y FECHA CREACION	ACTUALIZACION	TIEMPO DE CONSERVACION
		ELABORACION	APROBACION				
<b>PLANIFICACION ACADEMICA</b>							
<b>Prog. Inscripciones y mat</b>							
*Matrícula Reglamentaria	DC-2011A	Secretaría Planta Docente	Rectorado Dir. Académica	Físico Físico	001/1994 001/1994	Anual Anual	5 años año lectivo
<b>Prog. Académica y didáctica</b>							
*Instructivo de elaboración de herramientas académicas		Com. Innovaciones C.	Vicerrectorado	Físico	001/2007	Anual	año lectivo
<b>FORMACION ACADEMICA</b>							
<b>Desarrollo Académico</b>							
*PEI							
*Malla Curricular		Com. Innovaciones C.	H.C.T.D.	Físico/Magnético	001/2000	6 años	6 años
<b>Evaluación alumnos</b>							
*Pruebas y evaluaciones		Planta Docente	Dir. Académica	Físico/Magnético	001/1994	Anual	año lectivo
*Procedimiento evaluación alum	PR-EA-001	Planta Docente	Dir. Académica	Físico	001/1994	Mensual	año lectivo
<b>GRADUACION</b>							
<b>Prog. Sistema graduación</b>							
* Requisitos aprobación año de grado	PR-GR-001	Rectorado	H.C.T.D.	Físico	001/1996	6 años	6 años
* Procedimiento sistema graduación							
*Acta declaratoria bachiller	PR-SG-001	Com. Innovaciones C.	Rectorado	Físico/Magnético	001/1996	6 años	6 años
*Acta y Título refrendado		Secretaría General	H.C.T.D.	Físico/Magnético	001/1996	Anual	Año lectivo
<b>REGISTROS</b>							
<b>Prog. Inscripciones y mat</b>							
*Formulario de inscripción	RE-2011A	Secretaría General		Físico	001/1994	Anual	año lectivo
*File por alumno		Secretaría General		Físico	001/1994	Anual	5 años
<b>Desarrollo Académico</b>							
*Planificadores		Planta Docente	Dir. Académica	Físico	001/1994	Anual	5 años
*Leccionarios		Planta Docente	Inspección Gral.	Físico	001/1994	Anual	5 años
* Formularios de seguimiento académico	RE-2021A	Jefes de Area	Dir. Académica	Físico	001/1997	Quimestral	Año lectivo
<b>Evaluación alumnos</b>							
*Registro notas y asistencia		Planta Docente	Dir. Académica	Físico	001/1994	Anual	5 años
*Acreditaciones		Secretaría General	Dir. Académica	Físico/Magnético	001/1994	Anual	5 años

**Cuadro No. 56**

Elaborado Por: Catalina González

## **5.5 SISTEMA DE INDICADORES**

La falta de medidas acertadas para los empelados es un obstáculo para el mejoramiento de los procesos de la empresa, se debe suministrar retroalimentación a los subalternos sobre su desempeño para conseguir el mejoramiento deseado, pues si no podemos medir no podremos controlar, y si no podemos controlar no podremos manejarlo. De ahí que necesitamos medir para saber lo que está ocurriendo objetivamente.

“La medición es el acto o proceso de comparar cuantitativamente los resultados con las exigencias para llegar a un cálculo cuantitativo del desempeño”<sup>21</sup>. La medición nos permite cuantificar con certeza, conocer las oportunidades de mejora de un proceso, analizar y explicar un hecho, centra su atención en factores que contribuyen a lograr la misión de la empresa y nos ayuda a fijar metas y a monitorear tendencias identificando oportunidades de mejoramiento.

“El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la

---

<sup>21</sup> Gerencia de Procesos, Mejía García Braulio, Ediciones ECOE, Quinta Edición, página79

necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir."<sup>22</sup>

El indicador vigila una serie importante y discreta de pasos, eventos o acciones que intervienen en el proceso, éstos pueden ser indicadores de control o parámetros de seguimiento o indicadores de gestión o parámetros de medición.

Los indicadores de control son medidores de la ejecución del desarrollo del proceso y a través de su análisis nos permite tener medidas correctoras o correctivas. Tienen como función el fijar los estándares de actuación, comprobar los resultados reales frente a los estándares fijados, de manera que la toma de decisiones sea la correcta cuando los resultados reales no satisfacen los estándares para poner en marcha una acción correctora.

Los indicadores de gestión son medidores que le permiten a la empresa asegurarse de la obtención de recursos, y del empleo eficaz, y eficiente de tales recursos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El control de gestión se centra en la identificación de los factores claves de éxito de cada proceso, esto implica que sus miembros identifiquen con claridad, lo que sus clientes, ya sean internos o externos, esperan de ellos: Oportunidad, calidad, cumplimiento, etc.

---

<sup>22</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/valoración/valoración.shtml#TEORICA>

**SISTEMA DE INDICADORES  
CIE LOS CHILLOS**

PROCESO	SUBPROCESO	FACTOR CLAVE DE EXITO	INDICADOR	TIPO	FORMULA	UNIDAD	SENTIDO	FUENTE DE INFORMACION	FRECUEN CIA	VALORES			RESPONSABLE
										Valor de actualidad	Valor META	Valor potencial	
PLANIFICACION ACADEMICA	Programación de inscripciones y matrículas	Promoción clara y oportuna	Nivel de comprensión de la información entregada	Control	No. de categorías comprendidas. No. De categorías informadas	Porcentaje	Creciente	Encuesta a padre de familia	Cada vez que se requiera información de la Institución	75%	90%	100%	Secretaría
PLANIFICACION ACADEMICA	Programación de inscripciones y matrículas	Comprensión	Porcentaje de alumnos aprobados pruebas ingreso	Control	No. Alumnos aprobados. No de alumnos aplicantes	Porcentaje	Creciente	Resultados pruebas	Anual	70%	80%	100%	Planta Docente
PLANIFICACION ACADEMICA	Programación de inscripciones y matrículas	Eficiente	Tasa de colocación alumnos	Gestión - Eficacia	No. Alumnos matriculados No alumnos inscritos	Porcentaje	Creciente	Archivo secretaria	Anual	75%	90%	100%	Dirección Académica
PLANIFICACION ACADEMICA	Programación académica y didáctica	Oportuno	Plazo de cumplimiento malla curricular	Gestión - Eficiencia	Fin primer quimestre año lectivo anterior	tiempo	--	Cronograma aprobado	Anual	-	-	-	Vicerrector académico
PLANIFICACION ACADEMICA	Programación académica y didáctica	Creativo	Nivel de proyectos experimentales aplicables	Control	PEE Ejecutables. PEE Propuestos	Porcentaje	Creciente	Propuesta proyectos	Anual	65%	85%	100%	Comisión de innovaciones
FORMACION ACADEMICA	Desarrollo Académico	Integrado	Cumplimiento de la malla curricular	Control	MCCumplida propuesta	Porcentaje	Creciente	Malla ajustada	Anual	75%	95%	100%	Planta Docente
FORMACION ACADEMICA	Desarrollo Académico	Eficiente	Nivel de aprobados año	Gestión - Eficacia	Alumnos aprobados Alumnos matriculados	Porcentaje	Creciente	Pases año	Anual	75%	80%	100%	Planta Docente
FORMACION ACADEMICA	Desarrollo Académico	Eficiente	Nivel de satisfacción de clientes	Gestión - Eficiencia	Escala de Likert	Escala	Creciente	Encuestas	Anual	75%	80%	100%	Dirección Académica
FORMACION ACADEMICA	Desarrollo Académico	Competencia	Nivel de desempeño docente	Gestión - Eficacia	Escala de Likert	Escala	Creciente	Encuestas	Anual	75%	80%	100%	Vicerrector académico
GRADUACION	Programación sistema de graduación	Calidad	Porcentaje alumnos que ingresan universidad	Gestión - Eficacia	Alumnos ingresan universidad Alumnos graduados	Porcentaje	Creciente	Archivo secretaria	Anual	70%	80%	100%	Rectorado
GRADUACION	Programación sistema de graduación	Total	Nivel de prestigio	Gestión-eficiencia	Escala de Likert	Escala	Creciente	Encuestas	Anual	75%	80%	100%	Rectorado

Cuadro No.57

Elaborado por: Catalina González

## 5.6 CORRELACION OBJETIVOS ESTRATEGICOS VS. INDICADORES DE PROCESOS

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES DE PROCESOS
<i>Incrementar el nivel de competencia del personal docente en un 50% en el año 2009 para proporcionar un mejor servicio educativo y brindar mayor estabilidad a los alumnos y padres de familia.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Plazo de cumplimiento de la malla curricular</li> <li>* Porcentaje de cumplimiento de la malla curricular</li> <li>* Nivel de desempeño docentes</li> </ul>
<i>Aumentar la eficiencia y eficacia en un 50% de los procesos de la cadena de valor de la Unidad Educativa para mejorar los resultados hasta el año 2010</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nivel de Proyectos Experimentales Aplicables</li> <li>* Nivel de satisfacción de clientes</li> <li>* Nivel de prestigio de la Unidad Educativa</li> </ul>
<i>Incrementar en un 40% la participación de mercado de la Unidad Educativa en el Valle de los Chillos en el año 2011 de manera que le permita incrementar el número de alumnos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Nivel de comprensión de la información entregada</li> <li>* Porcentaje de alumnos aprobados las pruebas de ingreso</li> <li>* Nivel de aprobaciones de año</li> <li>* Porcentaje de alumnos que ingresan a las universidades</li> <li>* Nivel de satisfacción de clientes</li> </ul>
<i>Incrementar la rentabilidad de la Unidad Educativa CIE "Los Chillos" en un 30% hasta el año 2012 para obtener mejores resultados financieros que permitan cumplir con la visión que tiene el Plantel</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tasa de colocación de estudiantes</li> </ul>

Cuadro No. 58

Elaborado por: Catalina González

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El tema de este trabajo de investigación ha servido a la Unidad Educativa pues son sus funcionarios quienes directamente han intervenido en esta realización a través de la entrega de la información requerida para su desarrollo, ha sido gracias a su ayuda y apoyo que se ha logrado plantear una gestión por procesos para el Plantel, partiendo de un listado de actividades que se realizan actualmente hasta ir clasificándolos en macro procesos, procesos y subprocesos para de esta manera una vez clasificados irlos analizando y poder realizar las propuestas de mejora que darán como resultado un optimización tanto de tiempo como de costos para la empresa y por consiguiente la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos. Por otro lado, en mi preparación como profesional ha sido de gran interés e importancia pues he desarrollado las destrezas necesarias para la realización de una gestión por procesos y la manera en la que esta debe ser configurada para su correcta aplicación.

#### **6.1 CONCLUSIONES**

1. La CIE "Los Chillos" es una Institución Educativa que fue declarada como Unidad Educativa Experimental en el año de 1996 y que ofrece sus servicios educativos a la comunidad del Valle de los Chillos desde el año de 1994. Funciona con los niveles de Pre-escolar, los diez años de Educación Básica y tres años de Bachillerato, disponiendo al momento 170 alumnos. Su estructura organizacional es distinta a la de los reglamentos de la Ley de Educación por su calidad de Unidad Educativa Experimental.
2. Una vez realizado el análisis externo de la Unidad Educativa, se establece que las oportunidades de la Institución son los altos costos de las

pensiones de colegios particulares y la Ley de Educación pues sus resoluciones ministeriales como Institución Experimental le permite realizar los cambios necesarios tanto administrativa, financiera y académicamente. Entre las amenazas principales que encontramos en la Unidad Educativa son la creación de nuevas instituciones educativas en el Valle de los Chillos así como el aumento de matrículas en los colegios fiscales del sector pues el alto costo de la vida y por tanto de la educación ecuatoriana particular no permite a los padres de familia realizar inversiones en la educación de sus hijos.

3. Del análisis del ambiente interno de la Institución se determinó que las fortalezas que tiene la institución son el seguimiento académico, el logro de los objetivos propuestos, el control de la asistencia de los docentes además de la utilización de técnicas metodológicas, lo que le permite a la Institución mejorar el nivel y calidad de educación que imparte a sus alumnos; entre sus debilidades tenemos como resultado que falta motivación en sus docentes, existe una falta de exigencia académica por parte de los directivos del Plantel y la metodología de evaluación necesita ser mejorada, requiriéndose impulsar la actualización del personal docente en lo concerniente a técnicas de evaluación y disciplinarias.
4. A pesar de que la Unidad Educativa tiene una planificación estratégica, en la que se destaca la misión, visión, y los objetivos, éstos no son realizados de forma técnica por lo que se encontró inconsistencias, además esta planificación se la realiza exclusivamente para el corto plazo, sin realizar una planificación a largo plazo dificultando establecer el rumbo del Colegio, de ahí que se realizó un nuevo direccionamiento estratégico conformado por nuevos objetivos estratégicos para la Unidad Educativa, así como la redefinición de la misión, visión y políticas que serán la base para orientar el trabajo de la CIE Los Chillos hacia una Gestión por Procesos.
5. Se realizó el inventario de actividades que actualmente se desarrollan en la Institución con la colaboración de los directivos del plantel, para luego

agruparlas de acuerdo a su importancia y relevancia, clasificándolas en 3 macro procesos - Gestión de Dirección Estratégica, Gestión Académica y Gestión administrativa - 9 procesos que son: Planificación Institucional, Control y Supervisión, Planificación Académica, Formación Académica, Graduación, Administración, Finanzas, Recursos Humanos y Desarrollo Tecnológico, 35 subprocesos, los mismos que fueron separados en procesos gobernantes, operativos y de apoyo, de ellos se eligieron los de la Cadena de Valor, procesos operativos, es decir los de la Gestión Académica de la Institución por ser aquellos que se relacionan con el proceso educativo que la institución ofrece buscando satisfacer las necesidades de la comunidad del Valle de los Chillos.

6. Del análisis de los procesos de la Cadena de Valor tenemos que el tiempo total utilizado en el proceso de Gestión Académica es de 6.120 minutos con un costo total de USD. 2.080.86 Dentro de los principales problemas detectados son el tiempo que se utiliza en sesiones de aprobaciones especialmente de Consejo Directivo, la demora en las planificaciones sea por falta de conocimiento o por falta de tiempo de los docentes, los errores que se cometen en el registro de notas, así como el tiempo que se utiliza en actividades que no agregan valor a los procesos,
7. El mejoramiento de los procesos se orienta a la solución de los problemas que éstos presentan con la consecuente disminución de los tiempos, costos y aumento de las eficiencias, por medio del mejoramiento, fusión, eliminación y creación de actividades de acuerdo a los casos, utilizando para ello herramientas como las Hojas ISO, la flujo diagramación y las hojas de mejoramiento. Aplicando las herramientas de mejoramiento se obtuvo como resultado un ahorro de 4.277 minutos lo cual representa un ahorro en costos de USD.1.651.88 lo que le permitirá a la Institución alcanzar mayores niveles de eficiencia. Esto se traduce en el mejoramiento del servicio a los clientes y por ende poseer una mejor la imagen institucional.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

1. Los directivos de la Unidad Educativa deben analizar y por lo tanto verificar la necesidad de cambiar e implementar el mejoramiento de los procesos, objeto de este trabajo de investigación, puesto que esto les permitirá ser más eficientes en su accionar, además de dar soluciones a los diferentes problemas que se presentan dentro de los procesos.
2. Se debe gestionar el nombramiento definitivo de los Vicerrectorados tanto académico como administrativo con la finalidad de dar mayor formalidad a las acciones que se llevan a cabo dentro de la Institución así como para evitar la carga de trabajo que recae actualmente sobre la Dirección Académica y el Rectorado.
3. Hacer conocer a todos los miembros de la Unidad Educativa la nueva planificación estratégica de manera que se obtengan los objetivos propuestos.
4. Implantar dentro de la institución los proyectos propuestos en el plan operativo y en el mapa estratégico, a fin de que la institución mantenga un rumbo no solo en el corto sino en el largo plazo y de esta manera poder dar soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico situacional, reduciendo las debilidades y amenazas e impulsando las fortalezas y oportunidades.
5. Con el beneficio esperado por el mejoramiento de los procesos, realizar la inversión en un centro de cómputo para los docentes, cursos de capacitación, implementación de laboratorios y un sistema de calificaciones computarizado de manera que se logre el correcto desenvolvimiento de las funciones.
6. Diseñar e implementar indicadores de gestión dentro de la administración del Colegio que permitan llevar estadísticas y conocer los resultados del funcionamiento de la Unidad Educativa y saber si los empleados cumplen a cabalidad con sus funciones y si contribuye o no al desarrollo de la institución, por medio del cumplimiento de los objetivos.

# **ANEXOS**

## BIBLIOGRAFIA

1. ALVAREZ, Manuel, La Evaluación del profesorado y de los equipos docentes, DOE, Síntesis Educación, Proyecto Editorial.
2. ANTUÑEZ, S, IMBERNON L.M del Carmen, ZABALA A., Del proyecto Educativo a la programación de aula, Grao, 73
3. BARRAZUETA & ASOCIADOS. Mejoramiento de procesos.  
www.barrazuetayasociados.com.
4. CERTO, Samuel, Dirección Estratégica, IRWIN, Tercera Edición, España, 1996.
5. CHIAVENATO IDALVERTO, Administración de los Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, 1994
6. DAFT, Richard. Teoría y Diseño Organizacional. Thomson Editores. Sexta Edición. México. 2000.
7. DESS, Gregory, Dirección Estratégica, Mc. Graw Hill, España 2003
8. EVANS, James, Administración y control de la Calidad, Soluciones empresariales, Cuarta Edición, México 1999.
9. FOXWELL, Colin. Manual para la Industria del servicio. ICONTEC. Bogotá, Colombia. 2002.
10. FRANKLIN, Enrique Benjamín, Organización de Empresas, Mc Graw Hill, México 1999.
11. GTC 200. Guía para la implementación de la Norma ISO 9001 en establecimientos de educación formal en los niveles de preescolar, básica y media y en establecimientos de educación no formal. ICONTEC. Enero 2007.
12. HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos en la Empresa. Mc Graw Hill. 2000.

13. HITT, IRELAND, HOSKISSON, Administración Estratégica, Soluciones Empresariales, Tercera Edición, Colombia 1999.
14. HOFFMAN, Douglas. Fundamentos de Marketing de Servicios. Thomson Learning. Segunda Edición. Polanco, México. 2002.
15. JIMENEZ, Bonifacio, Evaluación de programas, centros y profesores, DOE, Síntesis Educación, España, 1999.
16. KOONTZ, Harold. Administración. Mc Graw Hill. Sexta Edición. México. 1998.
17. LARA ALVAREZ, Juan, Curso Práctico de Análisis Financiero, Esquema para elaborar un Informe Ejecutivo.
18. LESTER, Bittel. Curso McGraw-Hill de Management. Editorial McGraw-Hill. México. 1996.
19. LEY ORGANICA DE EDUCACION. Agosto 2004. Corporación de Estudios y Publicaciones. Legislación Codificada.
20. MARTIN FERNANDEZ, Evaristo. Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Editorial McGraw-Hill. México. 2001.
21. MEJIA GARCIA Braulio, Gerencia de Procesos, ECOE Ediciones, Quinta Edición, Colombia, 2007.
22. POSNER, George. Análisis de Currículo. Mc Graw Hill. Segunda Edición. Colombia. 2001.
23. ROBBINS, Stephen. Administración. Editorial Prentice Hall. 8va. Edición. Mexico. 2005.
24. URIA, María Esther, Estrategias Didáctico-Organizativas para mejorar los centros educativos, Narcea Ediciones, España, 1998.
25. VILLALBA, Carlos. Metodología de la Investigación Científica. Sur Editores. Tercera Edición. Quito-Ecuador. 2006.

**Páginas Web:**

26. [http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente\\_primaria](http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria)
27. <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>

28. [www.jesuitas.ec/recursos/docs/dolorosa/anexo3.pdf](http://www.jesuitas.ec/recursos/docs/dolorosa/anexo3.pdf)
29. <http://medellinmiempresa.com>
30. <http://monografias.com>
31. [http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm)
32. <http://www.ministeriodeeducacion.gov.ec>.
33. <http://bancocentraleccuador.gov.ec>.
34. <http://inec.gov.ec>.