



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

**“Diseño de un Sistema de Gestión por procesos para
una entidad de educación primaria y secundaria”**

PROYECTO INTEGRADOR

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA**

Presentado por:

KATHERINE ADRIANA BORJA PAREDES

GUAYAQUIL – ECUADOR

2015

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser el guía de mi vida y llenarme siempre de bendiciones.

A mis padres por ser mis pilares fundamentales con su apoyo y comprensión.

A mi hermano que me brinda su apoyo incondicional.

A la Ing. Sandra Vergara por su paciencia y asesoría en la elaboración de este
proyecto.

A mis amigos, en especial a Katherin Lavayen y Alexi Mendoza por su aporte de
ideas y apoyo en la elaboración de este proyecto.

A la Unidad Educativa Albohispano que me abrió sus puertas y colaboró con mi
trabajo de graduación.

Y a todas las personas que de una u otra manera me han apoyado en la elaboración
de este proyecto.

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado primero a Dios por guiar cada uno de mis pasos hacia
el sendero del bien.

Con mucho amor a mis padres Lilia y Tairon quienes me han apoyado en cada
etapa de mi vida, han sabido inculcarme valores y principios y me han ayudado
alcanzar este logro.

A mi hermano, mi sobrina, mi cuñada y cada uno de los que siempre creyeron en mí
y me demuestran su amor, aprecio y cariño diariamente.

A mis amigos y amigas que han formado parte de esta hermosa etapa universitaria
y con quienes he formado una linda amistad.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

M.Sc. Sandra Vergara Granda

Directora de Tesis

Máster Dalton Noboa M.

Presidente

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo final de grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”

Katherine Adriana Borja Paredes

RESUMEN

En este proyecto se muestra la importancia de direccionar a la entidad hacia un Sistema de Gestión por Procesos, que le permita aumentar su eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades.

En el capítulo 1 con base a la información recopilada inicialmente se planteó el problema encontrado y los objetivos del proyecto tanto general como específicos.

En el capítulo 2 se realizó una auditoría preliminar la cual consta de un conocimiento del negocio de manera más detallada; en base a esto se elabora un informe sobre todas las observaciones encontradas y se plantea como sugerencia direccionar a la entidad hacia un Sistema de gestión por procesos.

En el capítulo 3 se detalla cada uno de los conceptos y guías que forman la base para la elaboración de este proyecto, y tomando en cuenta los mismos poder interpretar los resultados obtenidos.

En el capítulo 4 se desarrolla el Diseño del Sistema de Gestión por Procesos tomando en cuenta la información preliminar y realizando más entrevistas, en base a las cuales se conoce la situación actual de la entidad y se encuentra plasmada en los diagramas de flujo; luego de esto se lleva a cabo

mediante la matriz de priorización la identificación de los procesos críticos y que requieren mayor análisis. Estos procesos son analizados al detalle y se detallan los principales problemas encontrados en los mismos, los cuales han sido analizados mediante el diagrama de causa-efecto para tener una identificación clara de las causas de los mismos. Con todo este análisis realizado se proponen acciones de mejora y se plantean indicadores de gestión teniendo en cuenta los estándares establecidos por el Ministerio de Educación para una evaluación periódica de la entidad.

En el capítulo 5 se plantean las conclusiones y recomendaciones tomando como base todo el análisis previo realizado en este proyecto.

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
RESUMEN	VI
ÍNDICE GENERAL	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XIV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIV

CAPÍTULO 1

1. ASPECTOS GENERALES.....	16
1.1. INTRODUCCIÓN	16
1.2. ANTECEDENTES.....	17
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA.....	19
1.5. OBJETIVOS.....	20
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	20
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.6. METODOLOGÍA.....	21

CAPÍTULO 2

2. AUDITORÍA PRELIMINAR.....	22
2.1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	22
2.1.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	22
2.1.2. LOCALIZACIÓN.....	24
2.1.3. BASE LEGAL.....	24
2.1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL	26

2.1.5.	SERVICIOS QUE OFRECE	26
2.2.	CARTA COMPROMISO DE AUDITORÍA	28
2.3.	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PRELIMINAR.....	30
2.4.	ELABORACIÓN DE PROGRAMA DE AUDITORÍA	31
2.5.	REVISIÓN DE CONTROLES INTERNOS.....	31
2.6.	INFORME DE SUGERENCIAS AL CONTROL INTERNO Y MEJORA A PROCESOS.....	32

CAPÍTULO 3

3.	MARCO TEÓRICO	33
3.1.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	33
3.1.1.	CONCEPTO.....	33
3.1.2.	DECLARACIÓN DE VISIÓN ORGANIZACIONAL.....	33
3.1.3.	DECLARACIÓN DE MISIÓN ORGANIZACIONAL.....	34
3.1.4.	DECLARACIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	34
3.1.5.	DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES	341
3.1.5.1.	PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	35
3.1.5.2.	VALORES ORGANIZACIONALES.....	35
3.2.	GESTIÓN POR PROCESOS.....	36
3.2.1.	PROCESO	36
3.2.1.1.	DEFINICIÓN.....	36
3.2.1.2.	ELEMENTOS DE UN PROCESO	36
3.2.1.3.	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	37
3.2.2.	ESTRUCTURA Y MAPA DE PROCESOS.....	38
3.2.2.1.	DEFINICIÓN DE MAPA DE PROCESO.....	38
3.2.2.2.	ELABORACIÓN DE UN MAPA DE PROCESO	39
3.2.3.	MATRIZ DE PROCESOS	39
3.2.3.1.	DEFINICIÓN.....	39
3.2.3.2.	ELABORACIÓN DE MATRIZ DE PROCESOS.....	40
3.2.4.	DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.....	40
3.2.4.1.	DEFINICIÓN.....	40
3.2.4.2.	FORTALEZAS DEL DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.....	41

3.2.5.	FLUJO DE PROCESOS	41
3.2.5.1.	DEFINICIÓN.....	41
3.2.5.2.	VENTAJAS DE UN FLUJO DE PROCESOS	42
3.2.6.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO EN BASE AL FLUJO DE PROCESOS.....	43
3.2.6.1.	DEFINICIÓN.....	43
3.2.7.	INDICADORES DE GESTIÓN.....	44
3.2.7.1.	DEFINICIÓN.....	44
3.2.7.2.	CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTION.....	44
3.2.7.3.	ELABORACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	45
3.2.8.	MANUAL DE PROCESOS	46
3.2.8.1.	DEFINICIÓN.....	46
3.2.8.2.	IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCESOS.....	46

CAPÍTULO 4

4.	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ENTIDAD 48	
4.1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	48
4.1.1.	VISIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD.....	48
4.1.2.	PROPUESTA DE MEJORA A LA VISIÓN DE LA ENTIDAD	48
4.1.3.	MISIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD	49
4.1.4.	PROPUESTA DE MEJORA A LA MISIÓN DE LA ENTIDAD.....	49
4.1.5.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	50
4.1.6.	PRINCIPIOS Y VALORES.....	50
4.2.	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	51
4.2.1.	PROCESOS ESTRATÉGICOS	51
4.2.2.	PROCESOS CLAVES.....	51
4.2.3.	PROCESOS DE APOYO.....	52
4.3.	MODELAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA ENTIDAD	52
4.3.1.	MAPA DE PROCESOS.....	52
4.3.2.	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS.....	53
4.3.2.1.	MATRIZ DE PROCESOS	53

4.4.	FLUJO DE PROCESOS	55
4.4.1.	FLUJOS DE PROCESOS SITUACIÓN ACTUAL	55
4.4.1.1.	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO	
	PLANIFICACIÓN CURRICULAR	55
4.4.1.2	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO	
	ENSEÑANZA – APRENDIZAJE	58
4.4.1.3	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO	
	PLAN REMEDIAL.....	62
4.4.2.	FLUJOS DE PROCESOS MEJORADOS	64
4.4.2.1.	DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DEL	
	PROCESO PLANIFICACIÓN CURRICULAR.....	64
4.4.2.2.	DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DEL	
	PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	65
4.4.2.3.	DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DEL	
	PROCESO PLAN REMEDIAL.....	67
4.5.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	69
4.5.1.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	69
4.5.1.1.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL	
	PROCESO DE PLANIFICACIÓN CURRICULAR	69
4.5.1.2.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL	
	PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.....	71
4.5.1.3.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL	
	PROCESO PLAN REMEDIAL.....	73
4.5.2.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA	74
4.5.2.1.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN.....	
	MEJORADA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN CURRICULAR	75
4.5.2.2.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN.....	
	MEJORADA DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.....	78
4.5.2.3.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN.....	
	MEJORADA DEL PROCESO DE PLAN REMEDIAL.....	81
4.6.	DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS	84

4.6.1. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN CURRICULAR.....	84
4.6.2. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.....	85
4.6.3. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DEL PROCESO PLAN REMEDIAL.....	86
4.7. MEJORA RESULTANTE DEL ANÁLISIS DE CAUSA-EFECTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS	87
4.7.1. ACCIONES DE MEJORA DEL PROCESO PLANIFICACIÓN CURRICULAR.....	87
4.7.2. ACCIONES DE MEJORA DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.....	88
4.7.3. ACCIONES DE MEJORA DEL PROCESO DE PLAN REMEDIAL.....	88
4.8. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS	89
4.9. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	94
 CAPÍTULO 5.....	 96
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
5.1. CONCLUSIONES	96
5.2. RECOMENDACIONES	98
 ANEXOS	
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Marco Legal	25
Tabla 2: Programa de Auditoría	31
Tabla 3: Procesos estratégicos de la entidad.....	51
Tabla 4: Procesos claves de la entidad.....	51
Tabla 5: Procesos de apoyo de la entidad	52
Tabla 6: Procesos críticos (calificación)	53
Tabla 7: Matriz de priorización	54
Tabla 8: Análisis de valor agregado situación actual Planificación curricular	69
Tabla 9: Análisis de valor agregado situación actual Enseñanza-aprendizaje.....	71
Tabla 10: Análisis de valor agregado situación actual Plan Remedial.....	73
Tabla 11: Análisis de valor agregado situación mejorada Planificación curricular ...	75
Tabla 12: Análisis de valor agregado situación mejorada Enseñanza-aprendizaje .	78
Tabla 13: Análisis de valor agregado situación mejorada Plan Remedial	81
Tabla 14: Indicador de cumplimiento de normas de la institución	90
Tabla 15: Indicador de personal calificado en docencia.....	90
Tabla 16: Indicador de planes y programas cumplidos	91
Tabla 17: Indicador contenidos impartidos.....	91
Tabla 18: Indicador asistencia de estudiantes	92
Tabla 19: Indicador asistencia de padres de familia a reuniones	92
Tabla 20: Indicador de cumplimiento de capacitaciones al personal.....	93
Tabla 21: Indicador estudiantes aprobados	93
Tabla 22: Indicador de eficacia del plan remedial	94
Tabla 23: Indicador de recursos necesarios.....	94

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Sección Pre-escolar.....	27
Ilustración 2: Elementos de un proceso	36
Ilustración 3: Modelo de mapa de procesos.....	38
Ilustración 4: Diagrama causa-efecto.....	40
Ilustración 5: Símbolos de un diagrama de flujo.....	42

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mapa de procesos de la entidad.....	53
Gráfico2: Diagrama de flujo situación actual Planificación curricular.....	55
Gráfico 3: Diagrama de flujo situación actual Enseñanza-aprendizaje	61
Gráfico 4: Diagrama de flujo situación actual Plan Remedial	63
Gráfico 5: Diagrama de flujo situación mejorada Planificación curricular	64
Gráfico 6: Diagrama de flujo situación mejorada Enseñanza-aprendizaje.....	66
Gráfico 7: Diagrama de flujo situación mejorada Plan Remedial.....	68
Gráfico 8: Situación actual Planificación curricular.....	70
Gráfico 9: Situación actual Enseñanza-aprendizaje	72
Gráfico 10: Situación actual Plan remedial.....	74
Gráfico 11: Situación mejorada Planificación curricular	76

Gráfico12: Análisis comparativo Situación actual vs Situación mejorada Planificación curricular.....	77
Gráfico 13: Situación mejorada Enseñanza-aprendizaje.....	79
Gráfico 14: Análisis comparativo Situación actual vs Situación mejorada Enseñanza-aprendizaje	80
Gráfico 15: Situación mejorada Plan Remedial.....	81
Gráfico 16: Análisis comparativo Situación actual vs Situación mejorada Plan Remedial	83
Gráfico 17: Diagrama causa-efecto Planificación curricular	84
Gráfico 18: Diagrama causa-efecto Enseñanza-aprendizaje	85
Gráfico 19: Diagrama causa-efecto Plan Remedial.....	86

CAPÍTULO 1

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad es complicado proponer cambios a la gestión de las empresas, pero es necesario para que puedan lograr las metas establecidas y así poder alcanzar la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos; a la vez de que puedan mejorar la rentabilidad de la entidad a través de la productividad del personal y una mejor asignación de los recursos.

El presente proyecto de graduación propone un Sistema de Gestión por Procesos a una entidad de educación primaria y secundaria con el fin de lograr mejoras en sus procesos y ayudar la consecución de sus objetivos.

La propuesta de mejora estará establecida por medio de herramientas para evaluar los procesos que se encuentran establecidos en la entidad; así como procedimientos documentados que permitan tomar decisiones para la mejora continua.

En este proyecto de graduación se diseñara un Sistema de Gestión por Procesos desarrollado con todos los conocimientos adquiridos durante los años de estudio en la carrera de Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada; así también con la información proporcionada por la entidad para la elaboración del mismo.

1.2. ANTECEDENTES

La entidad se inició primero como jardín de infantes y escuela en la ciudadela Alborada, luego se traslada a la ubicación actual en la ciudadela Guayacanes donde cuenta con la infraestructura adecuada para el desarrollo de sus actividades; y en donde se abre posteriormente la sección secundaria.

Se dedica actualmente a brindar educación en los niveles de Educación Inicial, Preparatoria, Básica Elemental, Básica Media, Básica Superior y el nivel de Bachillerato Unificado en Ciencias y Técnico.

Dentro de su p nsum académico se encuentra la enseñanza de idiomas como inglés y francés; además de fomentar en sus estudiantes actividades extracurriculares como la danza, natación, fútbol, etc.

La enseñanza impartida a sus estudiantes es un aporte a sus inclinaciones y actitudes, para que al culminar sus estudios secundarios puedan ingresar a las principales universidades del país con todos los conocimientos necesarios.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la entidad se dedica a brindar servicios de educación primaria y secundaria en la ciudad de Guayaquil; mediante la entrevista con las autoridades especificaron que recién se realizó el levantamiento de procesos y que se encuentran en revisión para su aprobación.

Por esta situación no cuentan con un manual de procesos que especifique las actividades y el tiempo en que deben desarrollarse cada proceso; así como también no poseen indicadores que les permitan evaluar constantemente cada uno de los procesos de la entidad para así tomar medidas correctivas y aplicar una mejora continua.

Además no cuentan con controles confiables para el cumplimiento de sus actividades; como el control interno al plan remedial diseñado para mejorar el aprendizaje y rendimiento académico de los estudiantes.

En base a esta problemática se ha considerado desarrollar un sistema de Gestión por procesos que aporte al logro de los objetivos de la entidad y

además brinde un mejor servicio con el uso necesario de recursos disponibles.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA

El presente proyecto de graduación se origina con la necesidad de conocer el funcionamiento de una entidad educativa en cuanto a sus procesos y el cumplimiento de sus objetivos.

En base a esta necesidad se realiza un sistema de gestión por procesos que permita la evaluación de todos los procesos de la entidad e identificar las deficiencias de los mismos.

En cuanto a la evaluación realizada se propone indicadores de gestión que permita la mejora continua y a la vez el logro de sus objetivos.

La Gestión por procesos es una herramienta efectiva para lograr un mejor desempeño en cualquier tipo de organización. La alta dirección será la responsable de definir una estructura organizacional y de prever la necesidad de recursos que permitan cumplir con los objetivos establecidos.

Es importante que toda entidad educativa llegue a manejar sus actividades un enfoque basado en procesos que le permitirían llevar a cabo evaluaciones constantes que le permita ofrecer un mejor servicio y/o producto a sus clientes tanto internos como externos.

Para que un proceso logre un resultado esperado es necesario definir controles que ayuden actuar sobre las desviaciones que puedan ocurrir durante su desarrollo.

De acuerdo a las investigaciones realizadas se han encontrado estudios a entidades educativas sobre Sistemas de Gestión de calidad pero no se refieren a diseños de Sistemas de Gestión por procesos por lo cual se puede inferir que este proyecto de graduación es único.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Sistema de Gestión por procesos para una entidad educativa, que le permita con su implementación aumentar su eficiencia y eficacia en la realización de sus actividades para el logro de sus objetivos.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de los procesos que se desarrollan en la entidad.
- Establecer la metodología de Gestión por procesos adaptada a la entidad.
- Proporcionar un nuevo Sistema de Gestión por procesos que contribuya al logro de sus objetivos.
- Establecer la metodología de seguimiento de los procesos.

1.6. METODOLOGÍA

- Analizar la situación actual de la empresa.
- Efectuar el levantamiento de información de los procesos de la empresa.
- Identificar procesos críticos de la empresa a través del diseño de la matriz de priorización.
- Elaborar un análisis de valor agregado de los procesos y proponer mejoras de los mismos.
- Diseñar indicadores de gestión que ayude a la empresa a medir el desempeño de sus actividades.
- Establecer un manual de procesos que permita documentarlos.

CAPÍTULO 2

2. AUDITORÍA PRELIMINAR

2.1. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

2.1.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

El plantel se inició en una primera etapa como jardín de infantes y escuela en la ciudadela la Alborada en el año de 1989, según la autorización #003 del Ministerio de Educación. Al inicio contaba con 70 alumnos. Luego en 1994 debido al crecimiento en número de estudiantes y ante la falta de

espacio físico adecuado se dio la necesidad de ubicarse en otro sitio que cumpla con todas las condiciones e infraestructura requeridas.

Es así que en este año se traslada el jardín escuela al sitio actual en la ciudadela Guayacanes. Más tarde en 1995, se abre la sección secundaria con permiso de funcionamiento N° 0566.

Luego en 1996 se convierte en lo que es actualmente Unidad Educativa (Según acuerdo N° 018). En el 2001 se obtiene la autorización para funcionar como institución bilingüe de la Subsecretaría de Educación según acuerdo N° 0706.

En consecuencia actualmente funciona con los niveles de Educación Inicial, Preparatoria, Básica Elemental, Básica Media, Básica Superior y el nivel de Bachillerato Unificado en Ciencias y Técnico.

Su ubicación geográfica conlleva una necesidad primordial del sector noroeste de la ciudad. El nivel socioeconómico de la Comunidad Educativa es bajo. Un alto porcentaje de padres de familia se dedican al comercio formal e informal, otros son empleados públicos o privados y otros además han emigrado al exterior y mantienen a sus representadas mediante remesas mensuales.

Las especializaciones con las que aplica son resultados de las vocaciones manifestadas por los jóvenes a través de sus aptitudes demostradas por sus destrezas, habilidades y competencias lo que ha llevado a que la institución dirija su infraestructura física, tecnológicas y humanas para respaldar dichas

inclinaciones y actitudes, siempre enseñándoles con la realidad de nuestro entorno especialmente aporte a la demanda laboral y a las expectativas requeridas por las principales Universidades del medio. Por ello consideran acertado la continuación de los Bachilleratos unificados, en ciencias y Tecnológico, que actualmente cuentan y que son importantes en el requerimiento que exigen las principales universidades para poder ingresar en las mismas.

2.1.2. LOCALIZACIÓN

La entidad se encuentra ubicada en el norte de la ciudad de Guayaquil, en la Cda. Guayacanes: Av. Pdte. Tamayo – Mz 97 y 97A.

Actualmente la institución se desarrolla plenamente en una superficie de 4.222,54 m² contando todas las infraestructuras de apoyo que permite a sus alumnos realizarse plenamente en sus objetivos formativos.

2.1.3. BASE LEGAL

Las leyes ecuatorianas por las cuales se debe regir la entidad se encuentran señaladas a continuación en la matriz de marco legal. Todas estas leyes deben ser cumplidas en su totalidad para el buen funcionamiento de la entidad.

Tabla 1: Marco Legal

Norma o Requisito Legal Regulatorio	Entidad Emisora	Vigencia o Actualización
Constitución del Ecuador	Asamblea Nacional Constituyente	Vigencia 2008
Ley Orgánica de Educación Intercultural	Ministerio de Educación	Vigencia desde 31 de marzo del 2011
Ley de Educación	Cámara de Representantes	Vigencia 1983
Reglamento General de la Ley de Educación	Cámara de Representantes	Vigencia 1985
Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno	Servicio de Rentas Internas	Vigente desde 30 de Julio del 2008
Código Tributario	Servicio de Rentas Internas	
Código de Trabajo	Ministerio de Relaciones Laborales	
Ley de Seguridad Social		Vigente desde 30 de noviembre del 2001
Ley Orgánica de Discapacidades		Vigente desde el 25 de septiembre del 2012
Ley de Compañías	Superintendencia de Compañías	Vigente desde el 5 de noviembre de 1999

Autor: Katherine Borja Paredes

2.1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

La estructura organizacional de la entidad se encuentra definida con una supervisión directa y se puede observar una división en sectores.

Esta estructura organizacional es funcional ya que la división del trabajo se realiza agrupando actividades y funciones; cada grupo de la entidad se integra de forma vertical que va desde la cabeza de la entidad hacia abajo, la persona a cargo es un director o gerente funcional. Este tipo de estructura organizacional contribuye a la mejor asignación de responsabilidades, se pueden tomar decisiones de manera más rápida, actividades coordinadas y como consecuencia se espera el mejor rendimiento posible de la entidad.

La desventaja de usar este tipo de estructura es que no existe burocracia, es decir, no fomenta comunicación entre las personas de cada departamento.

En el Anexo 1 se puede observar la estructura organizacional actual que tiene la entidad.

2.1.5. SERVICIOS QUE OFRECE

La entidad ofrece servicios de educación Inicial, Preparatoria, Básica Elemental, Básica Media, Básica Superior y Bachillerato Unificado en Ciencias y Técnico.

En la sección Pre-escolar los niños obtienen un desarrollo integral mediante diversas actividades como: juegos, bloques de experiencia tanto en ámbitos

psicomotriz-cognoscitivo y afectivos logrando aprendizaje de acuerdo a su edad. Pre-kinder: 3 años de edad (cumplidos hasta Julio), Kinder: 4 años de edad (cumplidos hasta Julio).



Ilustración 1: Sección Pre-escolar

Fuente: Unidad Educativa Trilingüe Albohispano

La sección Básica Elemental comprende de segundo a cuarto año de educación básica (6 a 8 años de edad).

La sección Básica Media comprende de quinto a séptimo año de educación básica (9 a 11 años de edad).

La sección Básica Superior comprende de octavo a décimo año de educación básica (12 a 14 años de edad).

Cuenta con 4to Propedéutico el que permite a los alumnos ir a Quinto curso y escoger la especialización que deseen; Cuarto común lleva a los bachilleratos de Informática en Administración de Sistemas, Aplicaciones

informáticas, comercio exterior, turismo o Contabilidad y Administración. La sección de Bachillerato tiene distintas especializaciones como: Fima, Quibio, Informática y Contabilidad.

La entidad dispone de laboratorios de inglés y computación diseñados para contribuir a una mejor enseñanza.

La enseñanza del inglés es intensiva con 4 horas diarias. El idioma Francés se lo imparte del 4to. Año Básico hasta 8vo. Año Básico. Cuenta con el personal docente idóneo, tanto en el Área de español - inglés con una vasta experiencia pedagógica. El Departamento de Orientación junto con los programas de valores, coordinan el desarrollo integral de los educandos, brindando charlas, talleres, convivencias y asesoramientos tanto a Padres de Familia como alumnos.

2.2. CARTA COMPROMISO DE AUDITORÍA

Señores Consejo de la Administración

Unidad Educativa Trilingüe Albohispano High School

Ciudad.

Ustedes me han solicitado que audite los procesos que se llevan a cabo en la entidad.

Por medio de la presente tengo el agrado de confirmar mi aceptación y mi entendimiento de este compromiso. Mi auditoría será realizada con el

objetivo de expresar una opinión sobre el Sistema de Gestión por procesos de la entidad.

Efectuaré mi auditoría de acuerdo a Normas Ecuatorianas sobre Auditoría y Normas Internacionales de Auditoría. Dichas NIAs requieren que planee y desempeñe la auditoría para obtener una certeza razonable sobre la evaluación realizada.

Para efectuar mi opinión, efectuaré pruebas necesarias para obtener evidencia suficiente.

En virtud de la naturaleza comprobatoria y otras limitaciones inherentes a la auditoría, junto con limitaciones inherentes de cualquier control interno, hay un riesgo inevitable de que alguna falencia en el Sistema de Gestión por procesos permanezca sin ser descubierta.

Además de mi dictamen sobre el Sistema de Gestión por procesos, espero proporcionarles una carta por separado, referente a cualesquiera debilidades sustanciales que vengan a mi atención.

Espero una cooperación total de su personal y confío en que ellos pondrán a mi disposición toda la información que se requiera en relación a mi auditoría.

Esta carta será efectiva para año futuros a menos que se cancele, modifique o sustituya.

Favor de firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su comprensión y acuerdo sobre los arreglos para nuestra auditoría de los estados financieros.

Atentamente,

Katherine Borja Paredes

Auditora

2.3. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PRELIMINAR

En esta etapa de la auditoría es necesario realizar un reconocimiento preliminar para determinar la situación actual de la entidad; mediante entrevistas con autoridades y observación física en la entidad he podido obtener información como:

- Documentación sobre los procesos que tiene la entidad.
- Estructura organizacional
- Conocimiento del negocio
- Falencias en el control interno

En base a la información preliminar obtenida se puede instrumentar la auditoría.

2.4. ELABORACIÓN DE PROGRAMA DE AUDITORÍA

Tabla 2: Programa de Auditoría

PROGRAMA DE AUDITORÍA	
Entidad:	Unidad Educativa Trilingue Albohispano High School
Auditoría:	Operacional
Objetivos de fase: Procesos claves, estratégicos y de apoyo	
*Conocer los procesos claves, estratégicos y de apoyo que tiene la entidad.	
*Describir objetivos, indicadores de gestión y procedimientos aplicados a cada proceso.	
*Identificar subprocesos relacionados a cada proceso.	
*Determinar cuellos de botella en los procesos.	
Procedimientos generales	
1.- Solicitar a la autoridad pertinente de la entidad las comunicaciones dirigidas a los procesos a ser auditados, el inicio de la auditoría y objetivos planteados.	
2.- Entrevista detallada con el encargado de proporcionar la información relacionada a los procesos de la entidad, como por ejemplo:	
*Opinión sobre el desempeño de cada proceso	
*Información con algún tema especial de interés para la auditoría operacional	
*Servicios que ofrece	
*Tecnología aplicada en cada proceso	
*Mapa de procesos	
*Controles existentes	
*Recursos utilizados	
3.- Examinar con el encargado documentos como:	
*Estructura organizacional de la entidad	
*Procedimientos actuales de cada proceso	

Autor: Katherine Borja Paredes

2.5. REVISIÓN DE CONTROLES INTERNOS

La estructura del control interno depende de un correcto diseño en general, mediante lo que he podido observar puedo definir ciertas deficiencias como:

- Plan remedial diseñado para mejorar el aprendizaje y rendimiento académico de los estudiantes no es cumplido en su totalidad.
- Carencia de métodos administrativos para evaluar el desempeño del personal.
- No existe un manual de políticas formalmente establecido.
- Exceso de confianza por parte de empleados.

2.6. INFORME DE SUGERENCIAS AL CONTROL INTERNO Y MEJORA A PROCESOS

Al Consejo de la Administración de la Unidad Educativa

He examinado la efectividad de los controles internos establecidos en la entidad de acuerdo a Normas Ecuatorianas sobre Auditoría y Normas Internacionales de Auditoría.

Mi responsabilidad se limita a expresar una opinión sobre la efectividad del control interno, basándome en el trabajo que he realizado.

Todo sistema de control interno tiene limitaciones inherentes por lo cual se pueden producir errores, irregularidades o fraudes que pueden no ser detectados.

De igual manera las proyecciones a futuro sobre la evaluación del control interno están sujetas a riesgos, tales como que dichos controles resulten inadecuados o que se reduzca el nivel de cumplimiento de los mismos.

En mi opinión, la entidad, al 31 de enero del 2014, cuenta con un control interno adecuado a su giro de negocio pero con debilidades en ciertos procesos debido a la falta de políticas formalmente establecidas. Por lo tanto, se sugiere el Diseño de un Sistema de Gestión por procesos orientado a la mejora continua de la entidad.

CAPÍTULO 3

3. MARCO TEÓRICO

3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1.1. CONCEPTO

La planificación estratégica es el desarrollo e implementación de planes para el logro de objetivos y metas planteadas por una empresa; dichos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

3.1.2. DECLARACIÓN DE VISIÓN ORGANIZACIONAL

Es una exposición clara de que quiere la empresa a largo plazo y en que desea convertirse teniendo en cuenta los cambios tecnológicos, exigencias y necesidades de los clientes.

La Visión como se encuentra definido en el libro “Negocios Internacionales” escrito por Fleitman Jack, es el camino hacia donde la empresa se dirige en un largo plazo y que le permitirá tomar decisiones que orienten al crecimiento y la competitividad.

3.1.3. DECLARACIÓN DE MISIÓN ORGANIZACIONAL

Es el planteamiento de los propósitos de la empresa teniendo en cuenta sus actividades económicas.

La misión como se encuentra definido en el libro “Marketing” por Philip Kotler y Gary Armstrong es un elemento que contribuye a la planificación estratégica ya que en base a ésta se fijan objetivos que guiarán a la entidad.

3.1.4. DECLARACIÓN DE OBJETIVOS

ORGANIZACIONALES

Es la situación o metas hacia las cuales una empresa está orientada alcanzar en un tiempo propuesto de manera clara y detallada. Los objetivos organizacionales deben estar alineados a las estrategias y visión de la empresa.

Cuando un objetivo es alcanzado, lo que se consideraba tan solo una imagen de lo que se espera se convierte en una realidad y por lo cual, este objetivo ya se convierte en un logro por lo que debe ser reemplazado por uno nuevo para que sea alcanzado en un corto o largo plazo.

3.1.5. DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES 3.1.5.1. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

Son normas que guían a la organización al logro de los objetivos, entre los cuales se puede mencionar:

- Unidad Organizacional
- Jerarquía
- Unidad de mando
- Mejora continua, etc.

Todas estas normas ofrecen un mejor direccionamiento a la empresa tanto en esfuerzos individuales como colectivos.

3.1.5.2. VALORES ORGANIZACIONALES

Son acciones compartidas que son importantes dentro de un entorno social, y que deben ser aceptadas por los miembros de una sociedad y que de esta manera influyan en su comportamiento.

Los valores organizacionales son importantes al momento de tomar decisiones, debido a que son guías que las personas deben usar al momento de elección de alternativas.

3.2. GESTIÓN POR PROCESOS

3.2.1. PROCESO

3.2.1.1. DEFINICIÓN

Se denomina proceso al conjunto de actividades relacionadas entre sí que las ejecuta un productor sobre un insumo y le agrega valor a éste para suministrarlo como un producto o servicio a los clientes internos o externos.

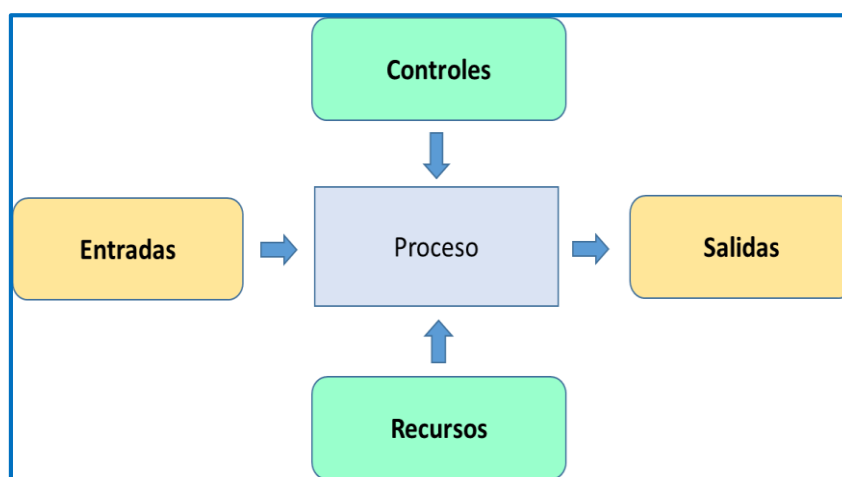


Ilustración 2: Elementos de un proceso

Autor: Katherine Borja

3.2.1.2. ELEMENTOS DE UN PROCESO

En la **Ilustración 2: Elementos de un proceso**, podemos observar los siguientes elementos:

- **Entradas:** son toda la materia prima o información que será transformada en un producto o servicio final, cabe recalcar que es el proceso quien convierte las entradas en salidas a través de la ejecución de todas las actividades del mismo.

- **Salidas**: Son el producto o servicio final para el cliente interno o externo. Es común que la salida de un proceso sea la entrada de otro proceso. Siempre, la salida de un proceso debe ser diferente a la entrada, caso contrario el proceso no agrega valor.
- **Recursos**: En un proceso intervienen varios recursos como: Recursos económicos, recursos humanos, materiales, infraestructura y métodos; los cuales son necesarios para la ejecución de los procesos de una empresa.
- **Controles**: son los objetivos definidos para cada proceso, así como los indicadores de gestión para realizar evaluaciones constantes y corregir deficiencias y tener una mejora continua.

3.2.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Los procesos se clasifican en: claves, estratégicos y de apoyo.

- **Procesos claves**: Son denominados también procesos operativos, responsables de alcanzar los objetivos planteados añadiendo valor al cliente para incidir en su satisfacción o insatisfacción. Estos procesos intervienen en la misión de la empresa.
- **Procesos estratégicos**: son aquellos donde la empresa desarrolla y despliega sus estrategias. Estos procesos intervienen en la visión de la empresa.
- **Procesos de apoyo**: son denominados también procesos de soporte, los cuales colaboran en el control y apoyo necesario para que los procesos claves se lleven a cabo; contribuyen a la mejora

continua ya que se encuentran relacionados con normas de modelos de gestión.

3.2.2. ESTRUCTURA Y MAPA DE PROCESOS

3.2.2.1. DEFINICIÓN DE MAPA DE PROCESO

El modelo del mapa de procesos que se aplicara a este proyecto es el de Michael Porter, que los clasifica en: procesos claves, estratégicos y de apoyo; se escogió este modelo porque es el que contribuye a hacer visible como se llevará a cabo la ejecución del trabajo, así como mostrar claramente cada uno de los procesos que componen un sistema de gestión por procesos.

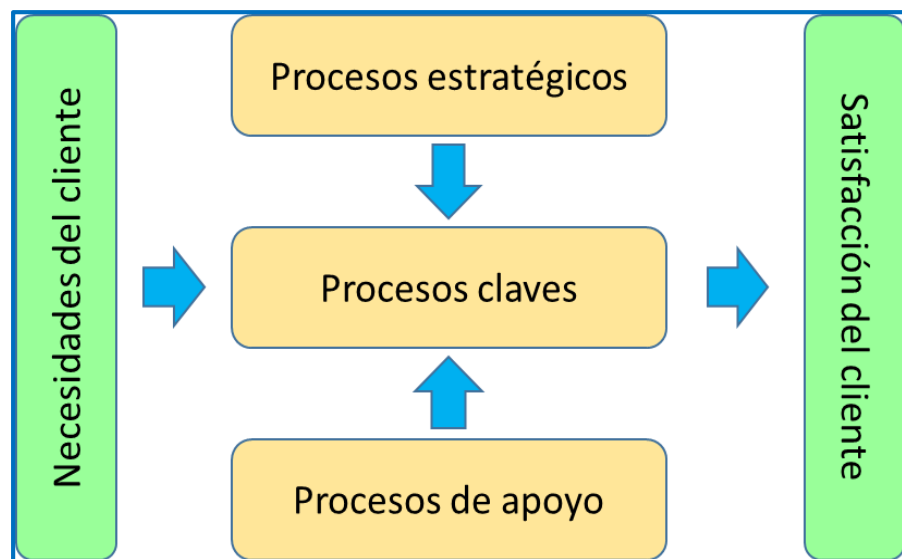


Ilustración 3: Modelo de mapa de procesos

Autor: Katherine Borja Paredes

3.2.2.2. ELABORACIÓN DE UN MAPA DE PROCESO

Para elaborar un mapa de procesos se debe seguir los siguientes pasos:

1. Formar un equipo que se encargará del análisis, diseño y elaboración del mapa de procesos.
2. Identificar cada uno de los procesos que conforman la empresa tomando en cuenta el giro del negocio para considerar los procesos claves.
3. Tener en cuenta los procesos requeridos para la implementación de un Sistema de Gestión por procesos.
4. Priorizar el nivel de importancia de los procesos para seleccionar los procesos claves.
5. Relacionar cada proceso perteneciente al mapa de procesos.
6. Documentar la interrelación de los procesos en el mapa de procesos.

3.2.3. MATRIZ DE PROCESOS

3.2.3.1. DEFINICIÓN

La matriz de procesos conocida también como matriz de priorización es aquella que permite la selección de opciones sobre una ponderación y aplicación de criterios.

Consiste en asignar un valor a cada criterio para posteriormente analizar el grado en que cada proceso cumple con cada criterio.

3.2.3.2. ELABORACIÓN DE MATRIZ DE PROCESOS

Para la elaboración de la matriz de procesos se debe seguir los siguientes pasos:

1. Plantear objetivos claros y precisos.
2. Generar alternativas para alcanzar los objetivos.
3. Definir los procesos de una forma clara.
4. Calificar los procesos de acuerdo a la manera que contribuye alcanzar el objetivo para obtener un valor final.
5. Seleccionar los valores más altos para definir los procesos críticos.

3.2.4. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

3.2.4.1. DEFINICIÓN

El diagrama de causa-efecto también conocido como Ishikawa es una representación gráfica compuesta de líneas y símbolos que tiene como fin representar una relación entre un efecto y sus causas.

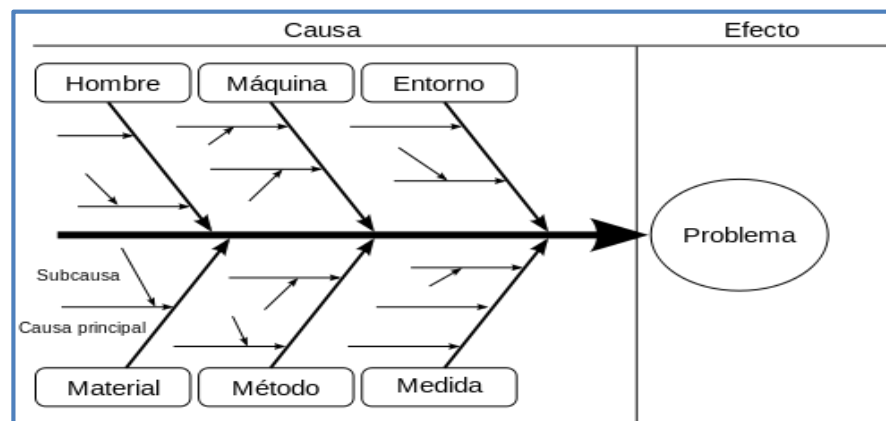


Ilustración 4: Diagrama causa-efecto

Fuente: Vargux. Wikipedia

Para cada efecto hay diversas categorías principales de causas.

3.2.4.2. FORTALEZAS DEL DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

Las principales fortalezas del diagrama de causa y efecto son:

- Contribuye en la búsqueda de las posibles causas de un problema.
- Se concentra en el proceso y no en el producto.
- Puede ser utilizado cuando un proceso no se conoce al detalle.
- Aporta al hallazgo de problemas que no pueden ser reconocidos inicialmente.
- Aporta al análisis de los procesos en búsqueda de mejoras.
- Permite la acción correctiva.

3.2.5. FLUJO DE PROCESOS

3.2.5.1. DEFINICIÓN

Se denominan también diagramas de flujos, y es la representación gráfica de un proceso apoyada de símbolos con una descripción breve de las actividades inmersas en el mismo.

Los símbolos del diagrama de flujo van unidos con flechas entre sí que indican la dirección del flujo.

Los símbolos más comunes usados en un diagrama de flujo son los siguientes:


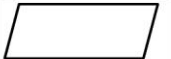
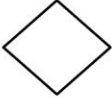

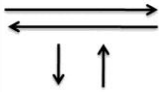

SÍMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo.
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y los de salida.
	Decisión	Representa las comparaciones de dos o mas valores, tiene dos salidas de información falso o verdadero
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutaran con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Líneas de flujo de información	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Conector	Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.

Ilustración 5: Símbolos de un diagrama de flujo

Autor: J. González.

3.2.5.2. VENTAJAS DE UN FLUJO DE PROCESOS

Entre las ventajas de un flujo de procesos tenemos:

- Facilitan la comprensión de información, dando una visión clara de las actividades que forman parte del proceso.
- Constituyen un mecanismo para establecer controles y mediciones al proceso.
- Contribuyen a la identificación de los cuellos de botella para solucionarlos e incidir en la mejora continua.
- Ayudan a establecer valor agregado a las actividades que forman parte del proceso.

- Establecen herramientas útiles para formación y entrenamiento de nuevo personal.

3.2.6. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO EN BASE AL FLUJO DE PROCESOS

3.2.6.1. DEFINICIÓN

El valor agregado es el cambio que se realiza dentro de un proceso de forma física y que lo vuelve más valioso tanto para el cliente o para la empresa.

Este análisis se lleva a cabo a través de una evaluación al detalle de cada etapa del proceso para identificar si contribuye a las necesidades de la empresa y optimizar tanto en tiempo como en recursos; y en el caso de ser necesario minimizar los pasos que no aportan ningún valor agregado tanto a la empresa como al cliente.

Para un mejor análisis de las actividades de un proceso se toma en cuenta:

- **Valor agregado al cliente:** son aquellas actividades del proceso que crean valor al producto o servicio requerido por el cliente.
- **Valor agregado a la empresa:** Son aquellas actividades del proceso que dan apoyo para el correcto desempeño de la empresa.

3.2.7. INDICADORES DE GESTIÓN

3.2.7.1. DEFINICIÓN

Un indicador de gestión es un dato que muestra las consecuencias de actividades realizadas en el pasado dentro de una organización. Estos indicadores servirán como base para tomar decisiones que contribuyan a una mejora continua.

3.2.7.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Cada indicador de gestión debe cumplir con los siguientes criterios o atributos:

- **Medible:** el indicador debe ser capaz de cuantificarse dependiendo de la frecuencia o grado de una cantidad.
- **Entendible:** El indicador debe ser de fácil reconocimiento para todo aquel que lo utilice y que sea de importancia su aplicación.
- **Controlable:** El indicador debe permitir ser controlado por la entidad que está realizando su aplicación.

Entre las ventajas de los indicadores de gestión tenemos:

- Permiten evaluar si una empresa está alcanzando los objetivos estratégicos planteados.
- Analizan el desempeño de la empresa y el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

- Prevén desviaciones en las actividades de los procesos de la empresa.
- Contribuyen a realizar análisis periódicos para tomar decisiones en el caso de desviaciones.

3.2.7.3. ELABORACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

El establecimiento de indicadores en una organización es necesario para contribuir a sistematizar el trabajo y poder evaluar constantemente la eficacia y eficiencia de los procesos.

Lo primordial es que la organización tenga una reflexión de acuerdo a las siguientes preguntas: ¿Qué se hace?, ¿qué se desea medir?, ¿quién va utilizar la información?, ¿con qué se compara? y ¿cada cuánto tiempo?

Luego de esto la organización debe identificar los factores claves que llevarán al éxito como son las capacidades para conseguir satisfacción en sus clientes, ofrecer servicios de calidad, etc.

Los pasos para elaborar indicadores de gestión son:

- Identificar los objetivos que van a ser medidos, teniendo en cuenta el desempeño de toda la gestión de los procesos como es la eficacia, eficiencia, calidad y economía.
- Establecer el número y tipo de indicadores necesarios para medir todas las características de la organización y que cubran todos los procesos: estratégicos, claves y de apoyo. El número de indicadores

dependerá de que estos permitan evaluar el desempeño de los procesos e identificar debilidades, demoras, etc.

- Asignar responsabilidades a la organización para el manejo de información que permita a través del indicador realizar un análisis y mostrar resultados.
- Construir la fórmula de una manera adecuada, es decir, que obtenga la información de todas las variables a ser objeto de medición.
- Validar que los indicadores aseguren confianza para que estos apoyen a la toma de decisiones y rendición de cuentas.

3.2.8. MANUAL DE PROCESOS

3.2.8.1. DEFINICIÓN

Es un documento que contiene información de todas las funciones, responsabilidades y procedimientos de las actividades que se realizan en cada proceso de la organización.

3.2.8.2. IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCESO

- Permite conocer a todas las personas involucradas en un proceso, así como las políticas y responsabilidades.
- Uniformidad en el trabajo, sin que exista inconvenientes para la realización del trabajo.

- Contribuir a la mejora en los procesos de la empresa, ya que es una herramienta útil para facilitar el análisis de los procesos.
- Facilita el trabajo de los auditores del control interno, dando a conocer cada función, tarea o actividad que sea realizada en los procesos.

CAPÍTULO 4

4. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ENTIDAD

4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1.1. VISIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD

“Formar estudiantes con elevados estándares de Calidad Educativa que posicione a nuestra institución entre las mejores del país”

4.1.2. PROPUESTA DE MEJORA A LA VISIÓN DE LA ENTIDAD

En base al análisis realizado a la entidad y lo que expresa la definición de visión organizacional se puede proponer la siguiente mejora a la visión:

“Ser líderes en la formación de estudiantes con elevados estándares de calidad educativa respaldados por docentes competentes, tecnología de punta e infraestructura adecuada, lo que nos permita ser reconocidos a nivel nacional.”

4.1.3. MISIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD

Somos una Institución Educativa comprometida con la excelencia académica para formar año a año estudiantes con perfil de persona integral, con competencia para ingresar con éxito al mundo laboral.

Preparados para continuar sus estudios superiores con los conocimientos que le permitan construirse una profesión.

Convivir diariamente con nuestros estudiantes, padres de familia y comunidad en un marco de respeto, armonía e igualdad.

4.1.4. PROPUESTA DE MEJORA A LA MISIÓN DE LA ENTIDAD

En base al análisis realizado a la entidad y lo que expresa la definición de misión organizacional se puede proponer la siguiente mejora a la misión:

Somos una Institución Educativa comprometida con la excelencia académica para formar estudiantes que en el futuro puedan desempeñarse como profesionales de excelencia en las diversas áreas económicas o sociales.

4.1.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos se encuentran alineados a las estrategias y visión de la entidad por lo cual definiré los siguientes:

- Formar estudiantes con elevados estándares de calidad educativa que se encuentran definidos por el Ministerio de Educación, tanto en el idioma inglés como en el español en un 100%.
- Evaluar como mínimo el 70% de cumplimiento de normas establecidas en la institución.
- Evaluar en un 100% el cumplimiento de los padres de familia a las reuniones realizadas en la institución para contribuir en la ayuda a la formación de sus hijos.
- Cumplir planes y programas educativos establecidos por el Ministerio de Educación en un 100%.
- Medir en un 100% el cumplimiento de capacitaciones al personal docente de manera periódica.

4.1.6. PRINCIPIOS Y VALORES

La entidad inculca a sus estudiantes principios y valores tales como: disciplina, puntualidad, responsabilidad, honradez, trabajo en equipo, entre otros.

A nivel de organización sus principios y valores son los siguientes: compromiso, transparencia, celeridad, mejora continua, responsabilidad, lealtad, respeto y tolerancia.

4.2. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Debido a que la entidad no cuenta con procesos establecidos se realizó el levantamiento de la información a través de entrevistas a la persona encargada del vice-rectorado de la entidad, y se definieron cada uno de los procesos con las actividades respectivas que se llevan a cabo en los mismos: los cuales se detallan a continuación de acuerdo a su clasificación.

4.2.1. PROCESOS ESTRATÉGICOS

Los procesos estratégicos que se realizan en la entidad se presentan a continuación en la **Tabla 3 Procesos estratégicos de la entidad:**

Tabla 3: Procesos estratégicos de la entidad

PROCESOS ESTRATÉGICOS
A. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
B. DIRECCIÓN

Autor: Katherine Borja Paredes

4.2.2. PROCESOS CLAVES

Los procesos claves que se realizan en la entidad se presentan a continuación en la **Tabla 4 Procesos claves de la entidad:**

Tabla 4: Procesos claves de la entidad

PROCESOS CLAVES
C. ADMISIONES Y MATRÍCULAS
D. PLANIFICACIÓN CURRICULAR
E. ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
F. EVALUACIÓN ACADÉMICA

Autor: Katherine Borja Paredes

4.2.3. PROCESOS DE APOYO

Los procesos de apoyo que se realizan en la entidad se presentan a continuación en la **Tabla 5 Procesos de Apoyo de la entidad**:

Tabla 5: Procesos de apoyo de la entidad

PROCESOS DE APOYO
G. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
H. PLAN REMEDIAL
I. RECURSOS HUMANOS

Autor: Katherine Borja Paredes

4.3. MODELAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA ENTIDAD

4.3.1. MAPA DE PROCESOS

En el **Gráfico 1 Mapa de procesos de la entidad** se propone un mapa de procesos que permita visualizar como se lleva a cabo el giro del negocio mostrando claramente su actividad principal que es la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes; a la vez que se muestra la secuencia de cada uno de los procesos tanto estratégicos como de apoyo que forman parte del Sistema de Gestión por Procesos.

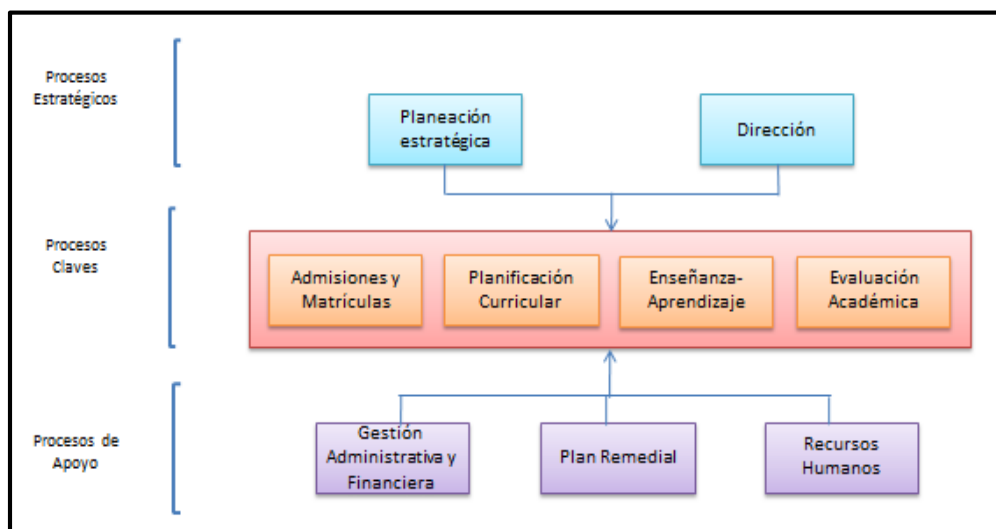


Gráfico 1: Mapa de procesos de la entidad

Autor: Katherine Borja Paredes

4.3.2. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

4.3.2.1. MATRIZ DE PROCESOS

En base a los objetivos estratégicos definidos para la entidad se realizó una relación con cada proceso, en base a una ponderación en un grado de relevancia que se define en la **Tabla 6 Procesos críticos (Calificación)**.

Tabla 6: Procesos críticos (calificación)

Respuesta	Peso
Excesivamente menos relevante	1
Significativamente menos relevante	2
Igualmente relevante	3
Significativamente más relevante	4
Excesivamente más relevante	5

Autor: Katherine Borja Paredes

En la **Tabla 7 Matriz de priorización** se define la relación entre los objetivos y los procesos de la entidad en base a la calificación propuesta, con el fin de determinar los procesos críticos y proceder a su análisis e implementación de mejoras.

Tabla 7: Matriz de priorización

Objetivo \ Proceso	Formar estudiantes con elevados estándares de calidad educativa	Evaluar el cumplimiento de normas establecidas en la institución	Formar un ambiente de respeto, armonía e integridad	Promover y comprometer a los padres en la ayuda a la formación de sus hijos	Inculcar principios y valores	Cumplir planes y programas educativos	Capacitar al personal de manera periódica	Total
A. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	3	4	2	2	1	3	2	17
B. DIRECCIÓN	2	4	3	3	3	4	2	21
C. ADMISIONES Y MATRÍCULAS	2	4	2	2	1	4	2	17
D. PLANIFICACIÓN CURRICULAR	4	4	3	2	2	5	3	23
E. ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	5	4	5	4	4	3	3	28
F. EVALUACIÓN ACADÉMICA	4	3	2	4	3	3	2	21
G. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	2	4	3	2	3	2	4	20
H. PLAN REMEDIAL	5	3	3	5	3	4	2	25
I. RECURSOS HUMANOS	1	3	4	2	4	2	5	21

Autor: Katherine Borja Paredes

Como se puede observar en la **Tabla 7 Matriz de priorización** se identifican tres procesos críticos:

- Planificación curricular
- Enseñanza-Aprendizaje y,
- Plan Remedial

Estos procesos serán analizados en base a los diagramas de flujos y el Análisis de Valor Agregado, después de lo cual se procederá a realizar la

implementación de mejoras y la propuesta de indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia de los mismos.

4.4. FLUJO DE PROCESOS

4.4.1. FLUJOS DE PROCESOS SITUACIÓN ACTUAL

4.4.1.1. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

PLANIFICACIÓN CURRICULAR

El proceso de Planificación Curricular comienza con la Recepción del PCI (Plan Curricular Institucional) enviado por el Ministerio de Educación por parte del departamento de consejería estudiantil, quien se encarga de archivarlo y enviar una copia a los docentes de la Institución.

Los docentes reciben la copia del PCI del Ministerio de Educación y se encargan de elaborar el PCI con adaptaciones apegadas a los lineamientos de la institución, luego de terminar la elaboración del PCI se lo envían al vicerector académico quien se encarga de revisarlo; si el PCI está bien lo firma y lo aprueba enviándolo al departamento de consejería estudiantil para el respectivo archivo, sino está bien lo envía al docente para que realice las respectivas correcciones.

En base al PCI elaborado el docente se encarga de elaborar el PCA (Plan Curricular Anual), el cual es enviado al vicerector académico quien se encarga de revisarlo; si el PCA está bien lo firma y lo aprueba enviándolo al

departamento de consejería estudiantil para el respectivo archivo, sino está bien lo envía al docente para que realice las respectivas correcciones, de igual forma como se lo hizo con el PCI.

Con el PCI y el PCA elaborados, el docente se encarga de realizar la planificación diaria cuya actividad no ha sido considerada debido a que se da periódicamente.

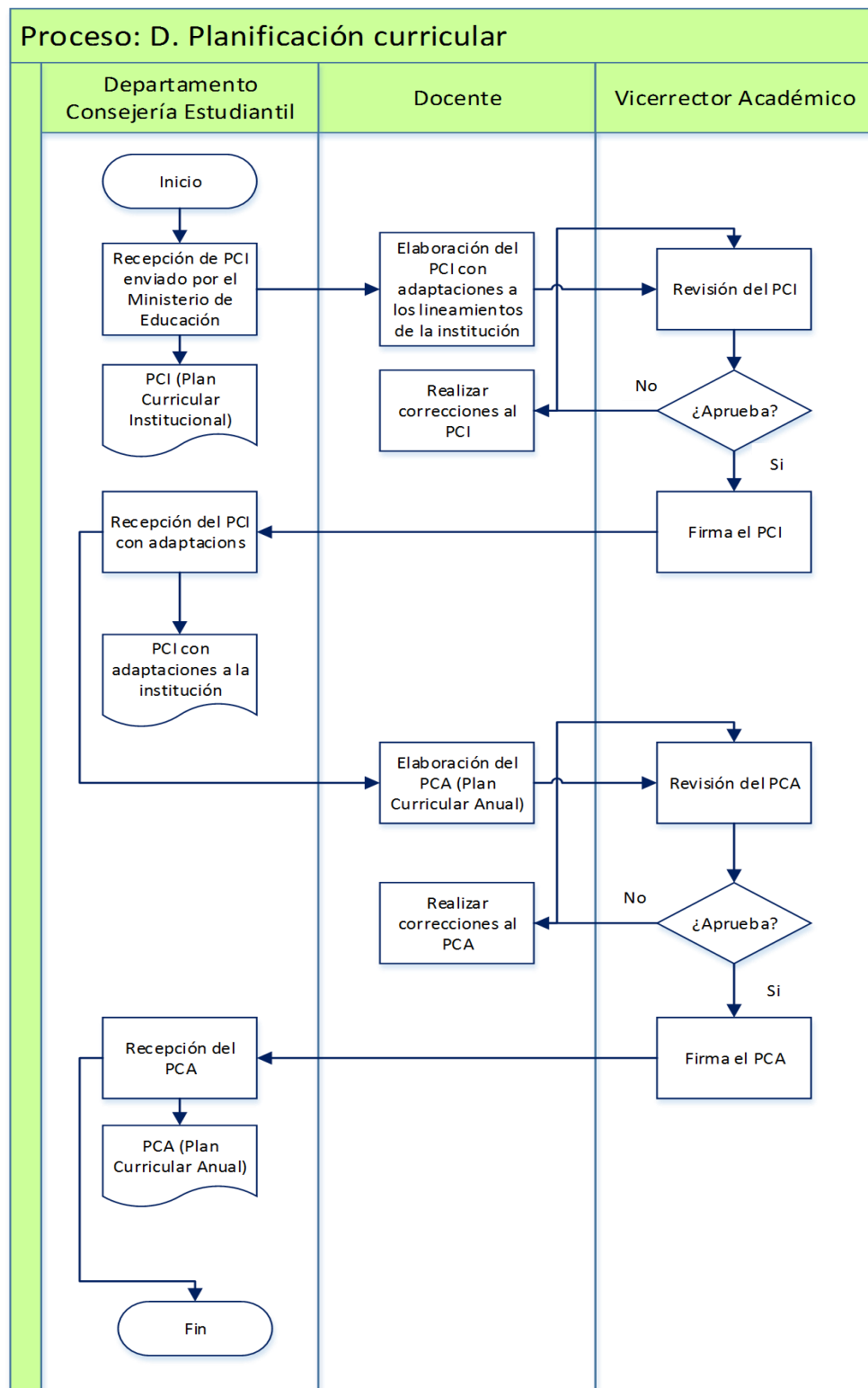


Gráfico 2: Diagrama de flujo situación actual Planificación curricular
 Autor: Katherine Borja Paredes

4.4.1.2 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

Este proceso comienza con la activación de los saberes previos y relacionar con la experiencia lo cual conduce al estudiante a la búsqueda de aprendizaje y experiencias previas; es decir, trata de conectar al estudiante al tema en una forma personal, que sea familiar y comience a construir su aprendizaje sobre lo que ya sabe.

Luego de esto se impulsa al estudiante a compartir sus percepciones y creencias comprometiéndolos de esta manera a reflexionar sobre su nivel actual de conocimiento y puedan opinar sobre sus conocimientos y experiencias.

El docente se encarga de resumir y repasar similitudes y diferencias; construir teorías de una manera organizada y estructurada en base a las creencias y opiniones de los estudiantes. Además realiza un análisis y reflexión de elementos claves referentes al tema que el docente va a trabajar. El docente presenta la información de manera secuencial para evidenciar la continuidad de manera completa y sistemática, enfatizando los aspectos que son más significativos del tema o los conceptos; de esta manera el estudiante construye conexiones fortaleciendo su pensamiento conceptual.

También el docente proveerá de los conceptos que sean necesario profundizar usando los recursos necesarios.

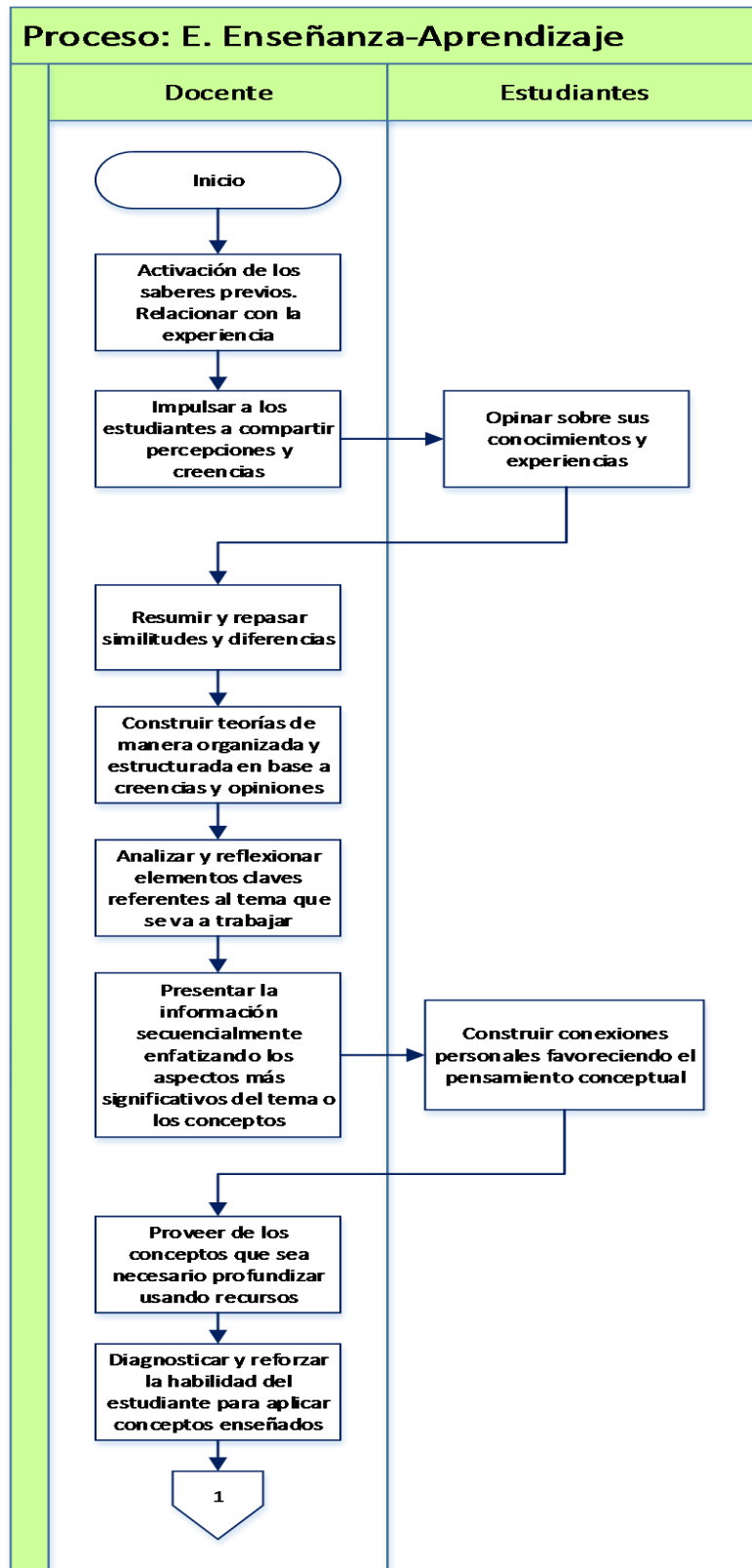
Adicionalmente se encarga de diagnosticar y reforzar la habilidad del estudiante para aplicar los conceptos enseñados; proporcionando actividades concretas y prácticas en las que se utilicen problemas, casos,

juegos, etc y promoviendo actividades relacionadas con los conceptos definidos.

El estudiante deberá desarrollar propuestas que demuestren la aplicación de lo que ha aprendido y exploraciones sobre el tema.

Por último el docente evalúa el conocimiento adquirido a través de conceptos y fomenta actividades formales que propicien el seguimiento de resultados.

Con esta última actividad el proceso de enseñanza-aprendizaje termina; cabe recalcar que este proceso se da diariamente a lo largo del año lectivo.



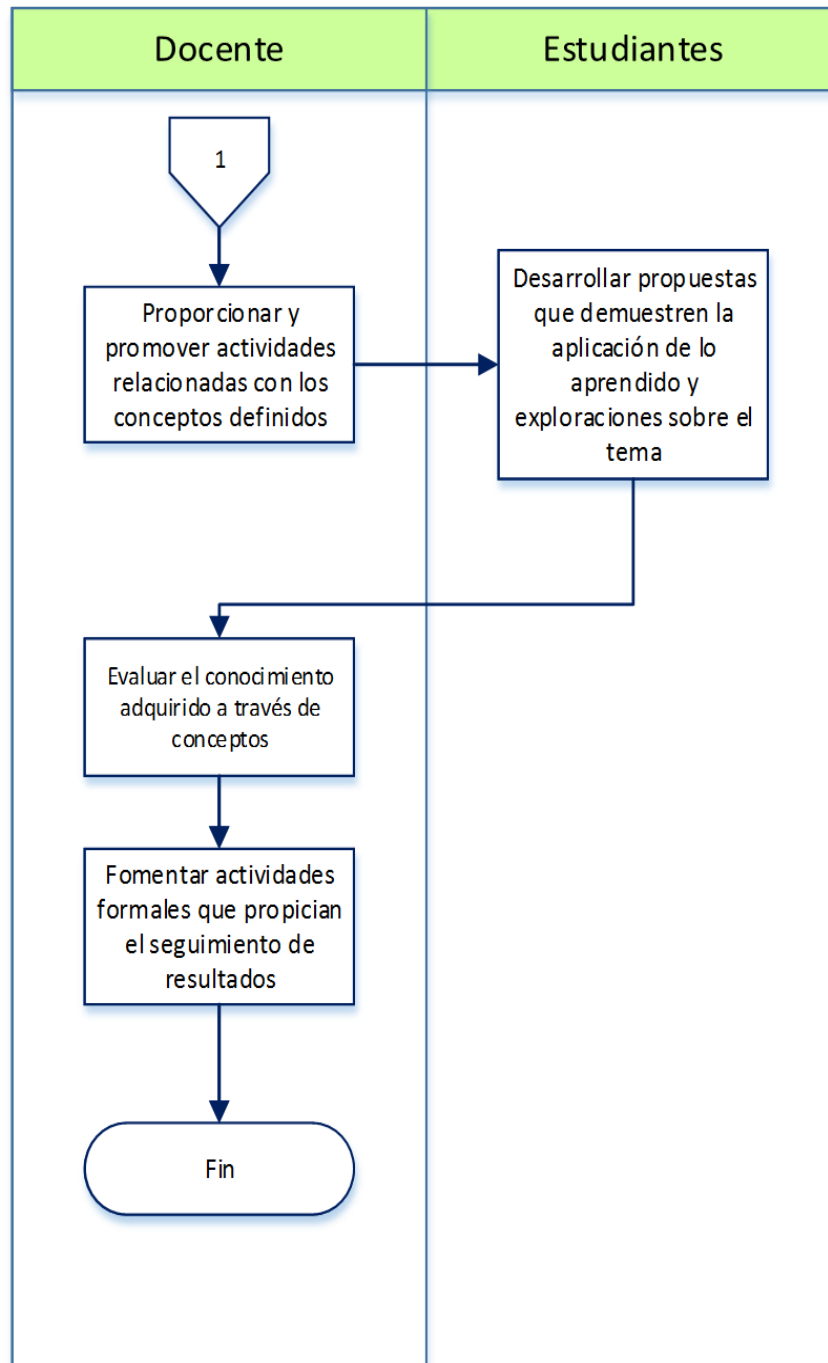


Gráfico 3: Diagrama de flujo situación actual Enseñanza-aprendizaje

Autor: Katherine Borja Paredes

4.4.1.3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

PLAN REMEDIAL

Este proceso inicia cuando el docente elabora el informe de los estudiantes con bajo rendimiento académico y lo envía al Departamento de Consejería estudiantil quien es el encargado de notificar a los padres de familia sobre las novedades de los estudiantes. Luego de que el padre de familia es informado, el Departamento de Consejería estudiantil se encarga de que firmen un compromiso sobre la asistencia a las clases de recuperación.

El docente prepara las clases de recuperación en base a los temas que identifique que hacen falta reforzar.

El estudiante está comprometido a la asistencia de las clases de recuperación en las cuales se espera tengan una mayor comprensión de los temas que no lograron asimilar durante el parcial.

Luego de que el estudiante asiste a las clases de recuperación, los docentes evalúan si las mismas están logrando los resultados esperados.

En base a la evaluación efectuada el docente elabora un informe sobre el avance en el rendimiento académico de los estudiantes y lo presenta al Departamento de Consejería estudiantil para que se encarga de volver a notificar a los padres de familia sobre la situación académica de sus hijos.

Con esta última actividad el proceso de Plan Remedial culmina y cabe recalcar que se encuentra directamente relacionado al proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

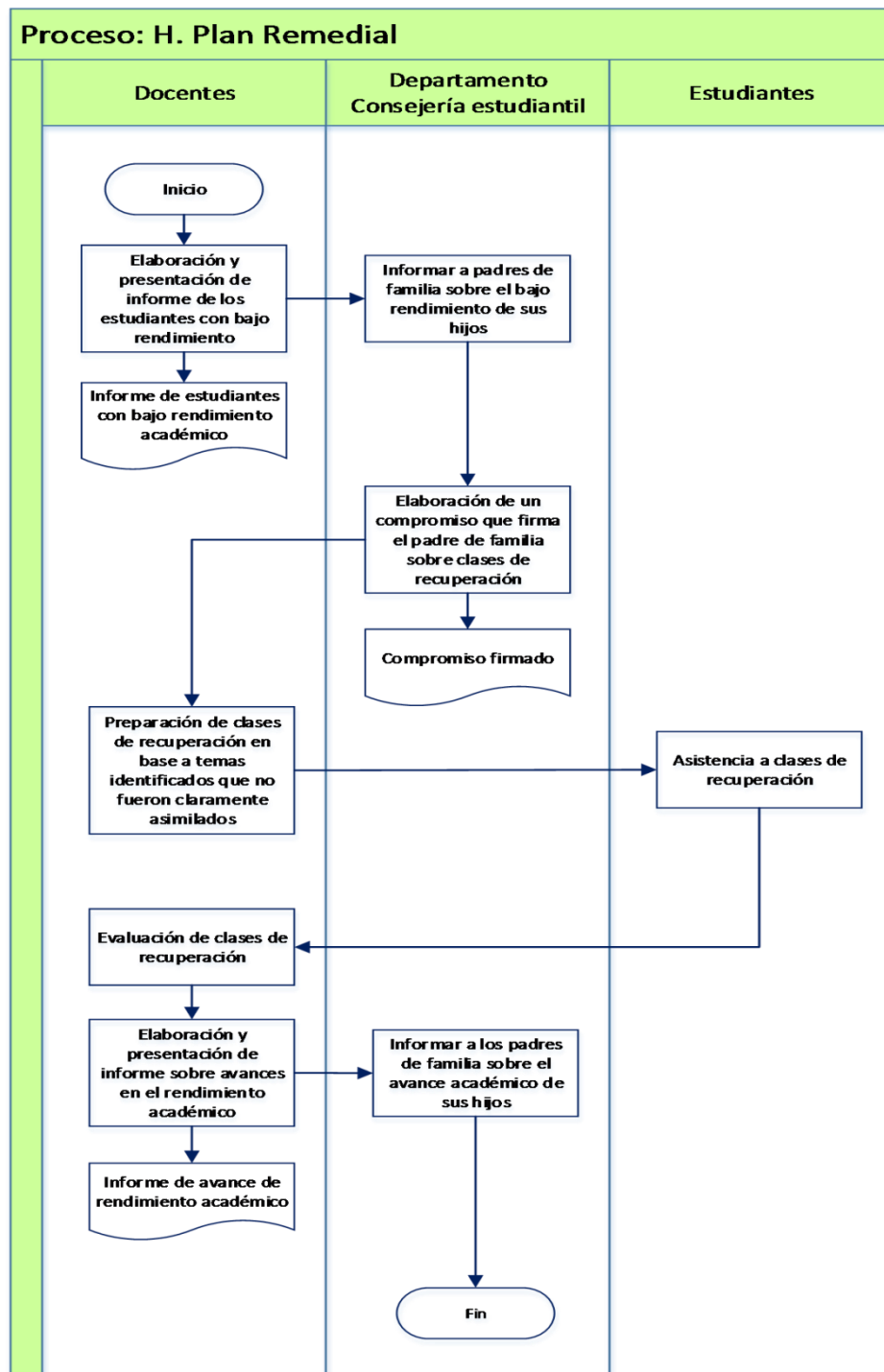


Gráfico 4: Diagrama de flujo situación actual Plan Remedial

Autor: Katherine Borja Paredes

4.4.2. FLUJOS DE PROCESOS MEJORADOS

4.4.2.1. DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DEL

PROCESO PLANIFICACIÓN CURRICULAR

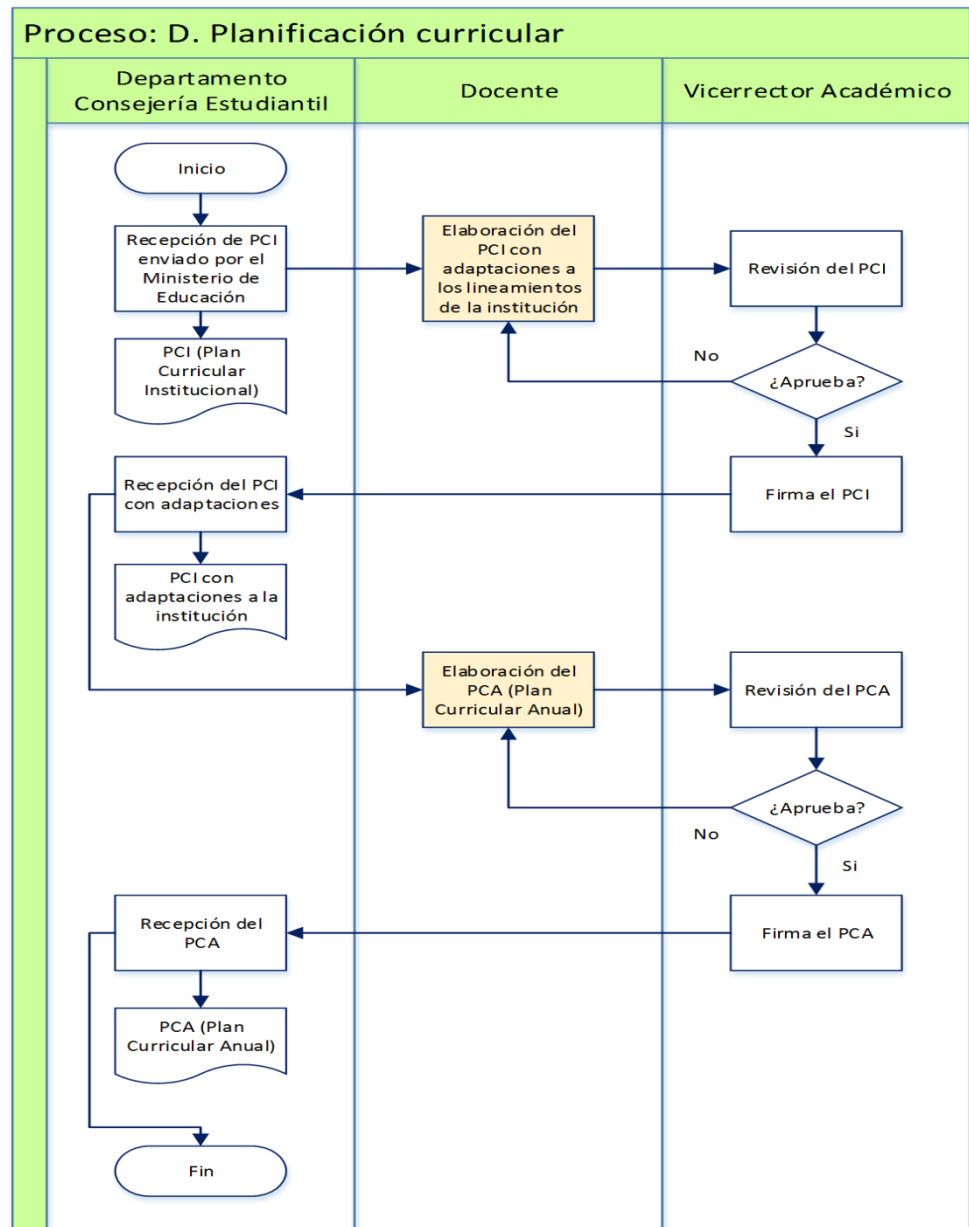
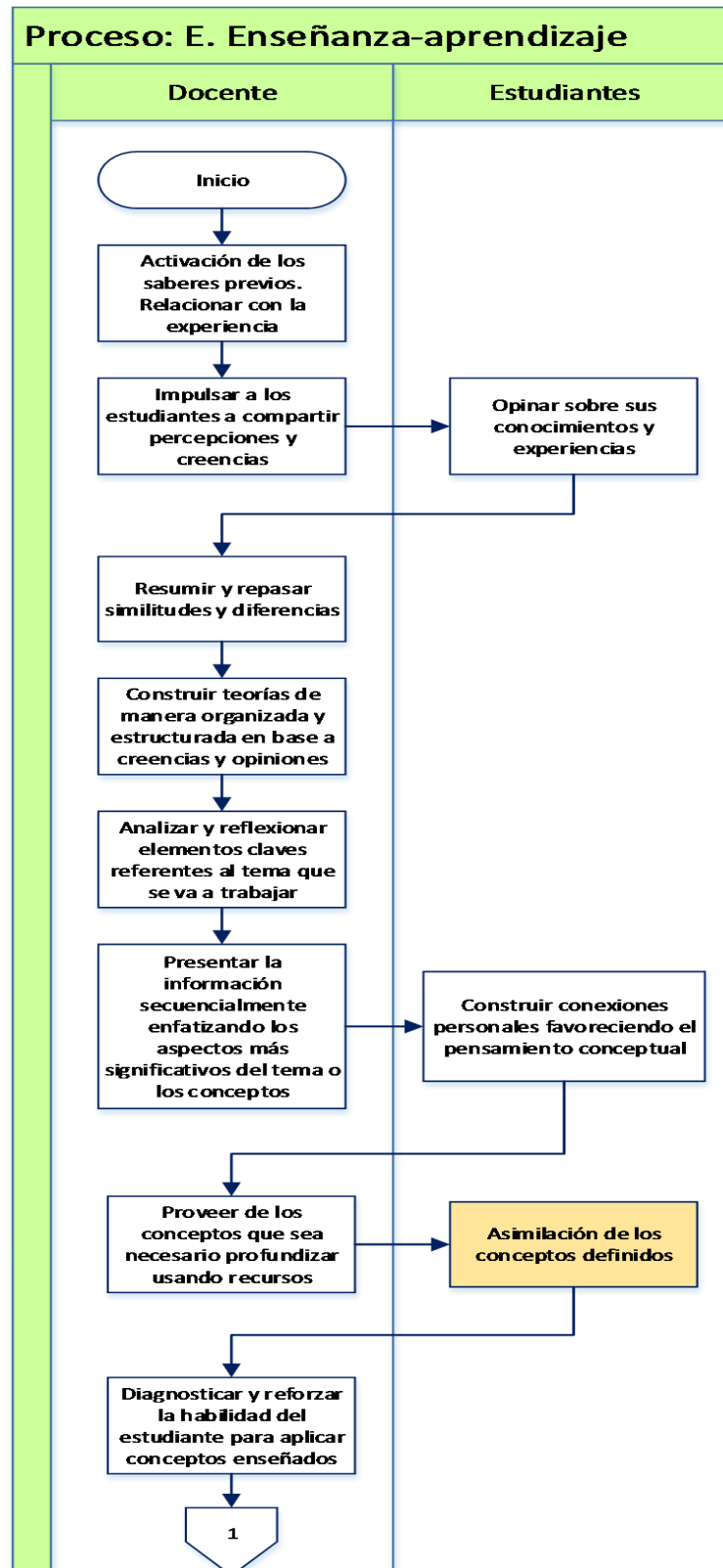


Gráfico 5: Diagrama de flujo situación mejorada Planificación curricular

Autor: Katherine Borja Paredes

4.4.2.2. DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE



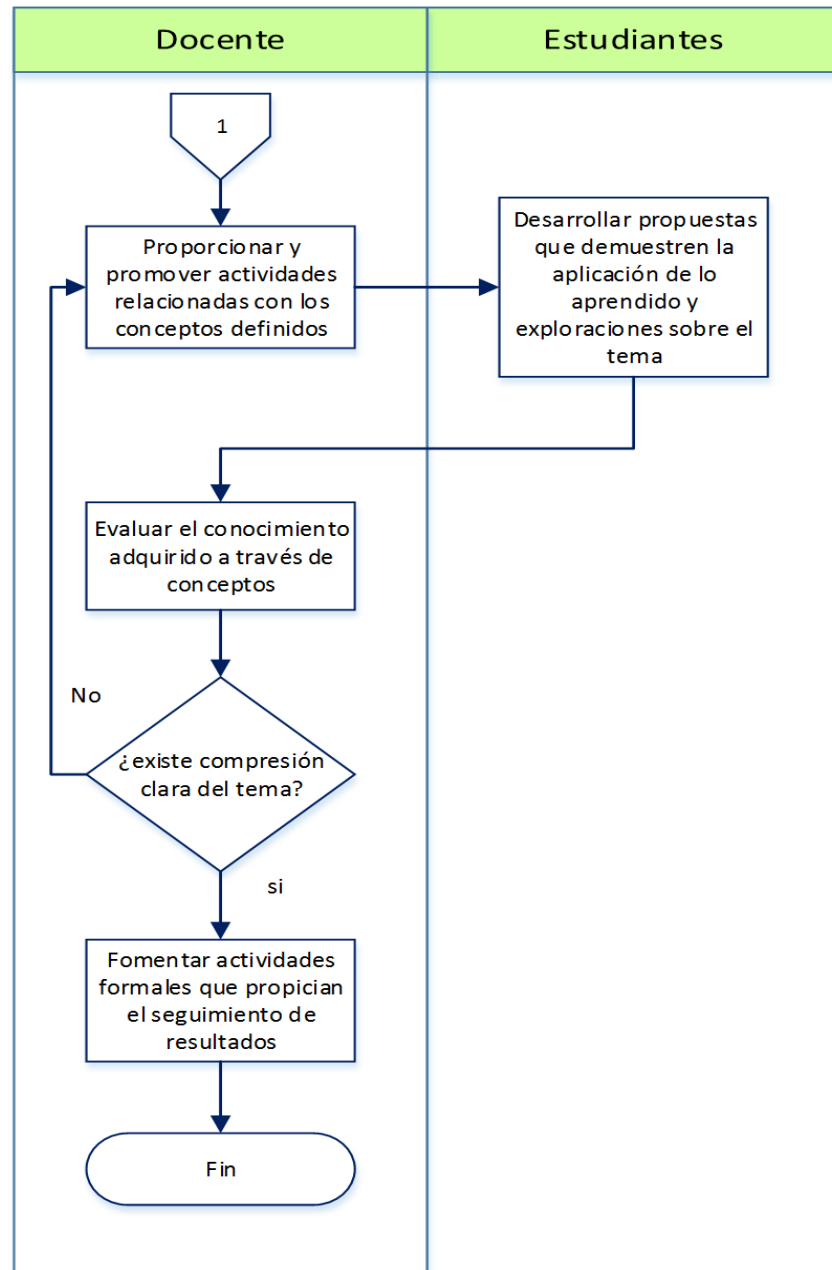
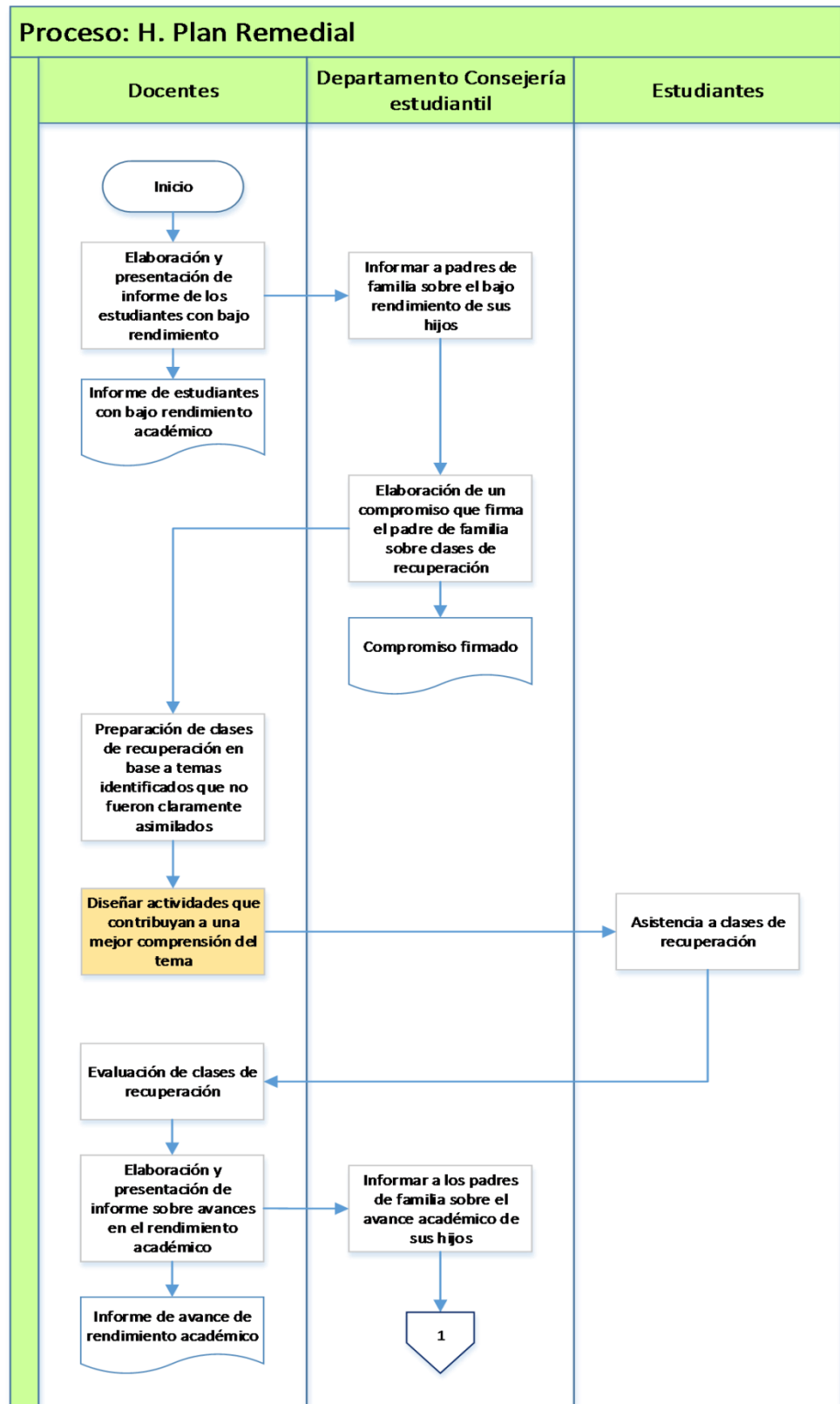


Gráfico 6: Diagrama de flujo situación mejorada Enseñanza-aprendizaje

Autor: Katherine Borja Paredes

4.4.2.3. DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DEL PROCESO PLAN REMEDIAL



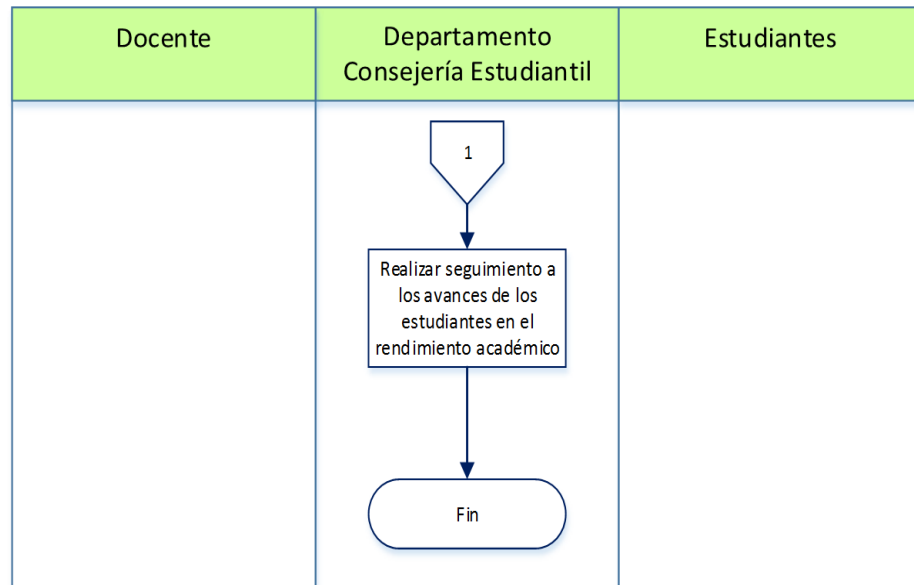


Gráfico 7: Diagrama de flujo situación mejorada Plan Remedial

Autor: Katherine Borja Paredes

4.5. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

4.5.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.5.1.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN CURRICULAR

Tabla 8: Análisis de valor agregado situación actual Planificación curricular

Análisis de Actividades									
Proceso: Planificación Curricular									
Elaborado por: Katherine Borja Paredes									
Fecha: 27 de agosto del 2014									
No	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDADES	TIEMPO (días)
1				x				Recepción del PCI enviado por el Ministerio de Educación	1
2	x							Elaboración del PCI con adaptaciones a los lineamientos de la institución	10
3	x							Revisión del PCI	10
4						x		Aprobación	0,5
5			x					Realizar correcciones al PCI	5
6				x				Firma el PCI	0,5
7							x	Recepción del PCI con adaptaciones	0,5
8	x							Elaboración del PCA (Plan Anual Curricular)	10
9	x							Revisión del PCA	10
10						x		Aprobación	0,5
11			x					Realizar correcciones al PCA	5
12				x				Firma el PCA	0,5
13							x	Recepción del PCA	0,5
TOTAL									54
Composición de actividades			Método actual						
			Número	Tiempo (días)	%				
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE		0	0	0				
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA		4	40	74				
P	PREPARACIÓN		2	10	19				
E	ESPERA		3	2	4				
M	MOVIMIENTO		0	0	0				
I	INSPECCIÓN		2	1	2				
A	ARCHIVO		2	1	2				
T.T.	TOTAL		13	54	100				
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO		4	40	74				
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO		9	14	26				

Autor: Katherine Borja Paredes

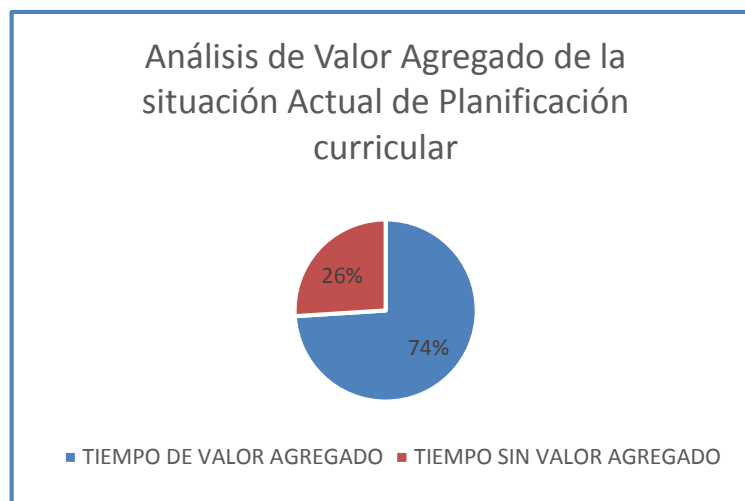


Gráfico 8: Situación actual Planificación curricular

Autor: Katherine Borja Paredes

El análisis realizado a la situación actual del proceso de Planificación curricular muestra que existe un 26% en cuanto a actividades que no agregan valor agregado tanto al cliente como a la empresa. Así como también existe un 74% en cuanto a actividades que si agregan valor a la empresa y al cliente, tal como se muestra en la **Tabla 8 Análisis de valor agregado situación actual Planificación curricular.**

4.5.1.2. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Tabla 9: Análisis de valor agregado situación actual Enseñanza-aprendizaje

Análisis de Actividades									
Proceso: Enseñanza-aprendizaje									
Elaborado por: Katherine Borja Paredes									
Fecha: 27 de agosto del 2014									
No	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)
1			x					Activación de los saberes previos. Relacionar con la experiencia	5
2			x					Impulsar a los estudiantes a compartir percepciones y creencias	1
3	x							Opinar sobre sus conocimientos y experiencias	2
4				x				Resumir y repasar similitudes y diferencias	1
5			x					Construir teorías de manera organizada y estructurada en base a creencias y opiniones	3
6						x		Analizar y reflexionar elementos claves referentes al tema que se va a trabajar	1
7			x					Presentar la información secuencialmente enfatizando los aspectos más significativos del tema o los conceptos	5
8	x							Construir conexiones personales favoreciendo el pensamiento conceptual	1
9	x							Proveer los conceptos que sean necesarios profundizar usando recursos	3
10			x					Diagnosticar y reforzar la habilidad del estudiantes para aplicar conceptos enseñados	2
11			x					Proporcionar y promover actividades relacionadas con los conceptos definidos	4
12	x							Desarrollar propuestas que demuestren la aplicación de lo aprendido y exploraciones sobre el tema	5
13	x							Evaluar el conocimiento adquirido a través de conceptos	4
14		x						Fomentar actividades formales que propicien el seguimiento de resultados	3
TOTAL									40

Composición de actividades		Método actual		
		Número	Tiempo (minutos)	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	5	15	37,5
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	3	8
P	PREPARACIÓN	6	20	50
E	ESPERA	1	1	3
M	MOVIMIENTO	0	0	0
I	INSPECCIÓN	1	1	3
A	ARCHIVO	0	0	0
T.T.	TOTAL	14	40	100
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	6	18	45
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	8	22	55

Autor: Katherine Borja Paredes

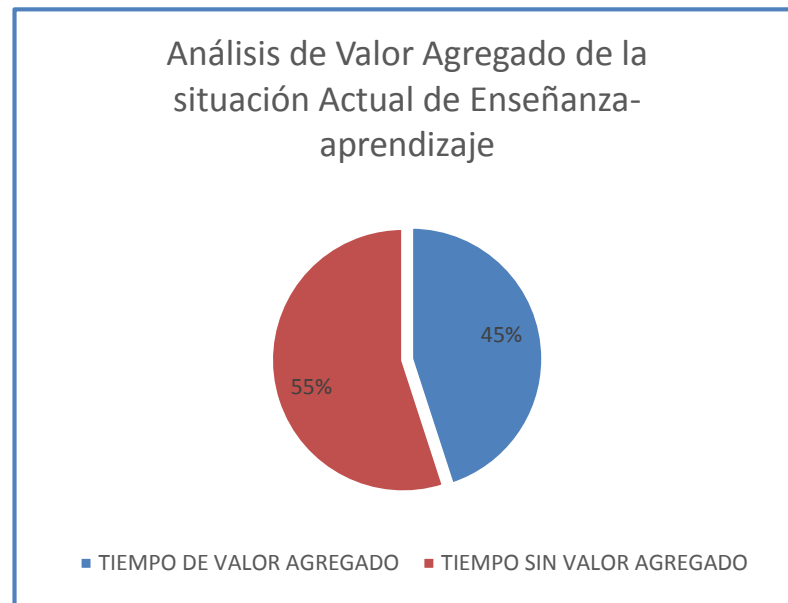


Gráfico 9: Situación actual Enseñanza-aprendizaje

Autor: Katherine Borja Paredes

El análisis realizado a la situación actual del proceso de enseñanza-aprendizaje muestra que existe un 55% en cuanto a actividades que no agregan valor agregado tanto al cliente como a la empresa. Así como también existe un 45% en cuanto a actividades que si agregan valor a la empresa y al cliente, tal como se muestra en la **Tabla 9 Análisis de valor agregado situación actual Enseñanza-aprendizaje.**

4.5.1.3. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO PLAN REMEDIAL

Tabla 10: Análisis de valor agregado situación actual Plan Remedial

Análisis de Actividades									
Proceso: Plan Remedial									
Elaborado por: Katherine Borja Paredes									
Fecha: 27 de agosto del 2014									
No	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDADES	TIEMPO (días)
1			x					Elaboración y presentación de informe de estudiantes con bajo rendimiento	0,5
2	x							Informar a padres de familia sobre el bajo rendimiento de sus hijos	0,5
3		x						Elaboración de un compromiso que firma el padre de familia sobre las clases de recuperación	0,5
4			x					Preparación de clases de recuperación en base a temas identificados que no fueron claramente asimilados	1
5	x							Asistencia a clases de recuperación	16
6	x							Evaluación de clases de recuperación	4
7			x					Elaboración y presentación de informe sobre avances en el rendimiento académico	0,5
8	x							Informar a padres de familia sobre el avance académico de sus hijos	1
TOTAL									24

Composición de actividades		Método actual		
		Número	Tiempo (días)	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	21,5	90
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	0,5	2
P	PREPARACIÓN	3	2	8
E	ESPERA	0	0	0
M	MOVIMIENTO	0	0	0
I	INSPECCIÓN	0	0	0
A	ARCHIVO	0	0	0
T.T.	TOTAL	8	24	100
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	5	22	92
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	3	2	8

Autor: Katherine Borja Paredes

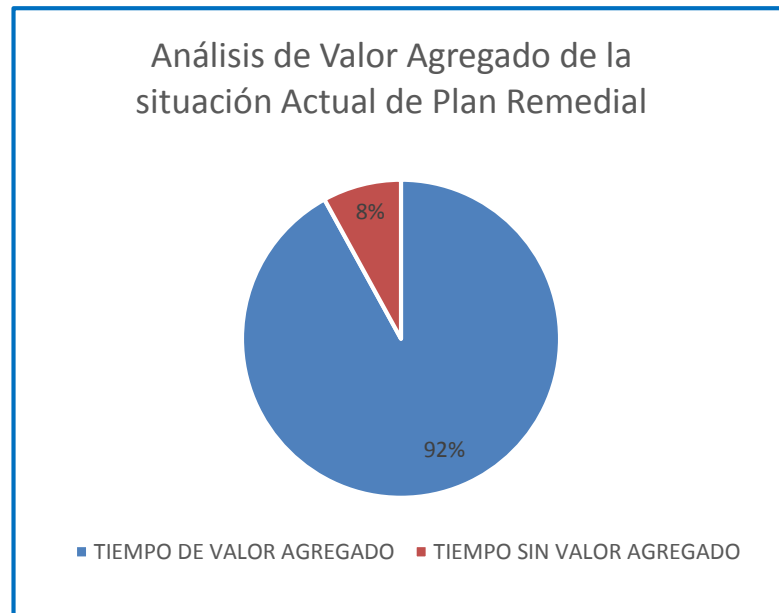


Gráfico 10: Situación actual Plan remedial

Autor: Katherine Borja Paredes

El análisis realizado a la situación actual del proceso de plan remedial muestra que existe un 8% en cuanto a actividades que no agregan valor agregado tanto al cliente como a la empresa. Así como también existe un 92% en cuanto a actividades que si agregan valor a la empresa y al cliente, tal como se muestra en la **Tabla 10 Análisis de valor agregado situación actual Plan Remedial**.

4.5.2. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA

4.5.2.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN CURRICULAR

Tabla 11: Análisis de valor agregado situación mejorada Planificación curricular

Análisis de Actividades									
Proceso: Planificación Curricular									
Elaborado por: Katherine Borja Paredes									
Fecha: 27 de agosto del 2014									
No	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDADES	TIEMPO (días)
1				x				Recepción del PCI enviado por el Ministerio de Educación	0,5
2		x						Elaboración del PCI con adaptaciones a los lineamientos de la institución	13
3		x						Revisión del PCI	10
4						x		Aprobación	0,25
5				x				Firma el PCI	0,25
6							x	Recepción del PCI con adaptaciones	0,25
7		x						Elaboración del PCA (Plan Anual Curricular)	13
8		x						Revisión del PCA	10
9						x		Aprobación	0,25
10				x				Firma el PCA	0,25
11							x	Recepción del PCA	0,25
TOTAL									48

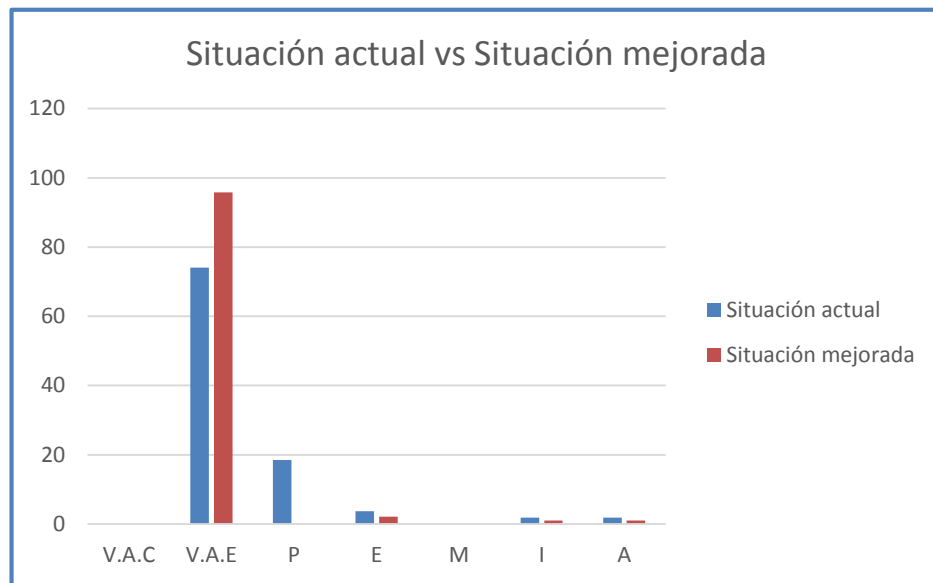
Composición de actividades		Método actual		
		Número	Tiempo (días)	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	46	96
P	PREPARACIÓN	0	0	0
E	ESPERA	3	1	2
M	MOVIMIENTO	0	0	0
I	INSPECCIÓN	2	0,5	1
A	ARCHIVO	2	0,5	1
T.T.	TOTAL	11	48	100
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	4	46	96
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	7	2	4

Autor: Katherine Borja Paredes



Gráfico 11: Situación mejorada Planificación curricular
Autor: Katherine Borja Paredes

El análisis realizado a la situación mejorada del proceso de planificación curricular muestra que se logró disminuir a un 4% en cuanto a actividades que no agregan valor agregado tanto al cliente como a la empresa. Así como también se pudo aumentar a un 96% en cuanto a actividades que si agregan valor a la empresa y al cliente, tal como se muestra en la **Tabla 11 Análisis de valor agregado situación mejorada Planificación curricular.**



**Gráfico 12: Análisis comparativo Situación actual vs Situación mejorada
Planificación curricular**

Autor: Katherine Borja Paredes

El **Gráfico 12 Análisis comparativo Situación actual vs Situación mejorada Planificación curricular** muestra la variación que existe en cuanto a las variables de análisis planteadas y como se ha logrado aumentar en actividades que agregan valor tanto a la empresa como al cliente.

4.5.2.2. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Tabla 12: Análisis de valor agregado situación mejorada Enseñanza-aprendizaje

Análisis de Actividades									
Proceso: Enseñanza-aprendizaje									
Elaborado por: Katherine Borja Paredes									
Fecha: 27 de agosto del 2014									
No	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)
1			x					Activación de los saberes previos. Relacionar con la experiencia	4
2			x					Impulsar a los estudiantes a compartir percepciones y creencias	1
3	x							Opinar sobre sus conocimientos y experiencias	2
4				x				Resumir y repasar similitudes y diferencias	1
5			x					Construir teorías de manera organizada y estructurada en base a creencias y opiniones	3
6						x		Analizar y reflexionar elementos claves referentes al tema que se va a trabajar	1
7			x					Presentar la información secuencialmente enfatizando los aspectos más significativos del tema o los conceptos	5
8	x							Construir conexiones personales favoreciendo el pensamiento conceptual	1
9	x							Proveer los conceptos que sean necesarios profundizar usando recursos	3
10	x							Asimilación de los conceptos definidos	1
11			x					Diagnosticar y reforzar la habilidad del estudiantes para aplicar conceptos enseñados	2
12			x					Proporcionar y promover actividades relacionadas con los conceptos definidos	3
13	x							Desarrollar propuestas que demuestren la aplicación de lo aprendido y exploraciones sobre el tema	5
14	x							Evaluar el conocimiento adquirido a través de conceptos	4
15	x							Comprensión del tema	1
16		x						Fomentar actividades formales que propicien el seguimiento de resultados	3
TOTAL									40

Composición de actividades		Método actual		
		Número	Tiempo (minutos)	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	7	17	42,5
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	3	8
P	PREPARACIÓN	6	18	45
E	ESPERA	1	1	3
M	MOVIMIENTO	0	0	0
I	INSPECCIÓN	1	1	3
A	ARCHIVO	0	0	0
T.T.	TOTAL	16	40	100
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	8	20	50
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	8	20	50

Autor: Katherine Borja Paredes

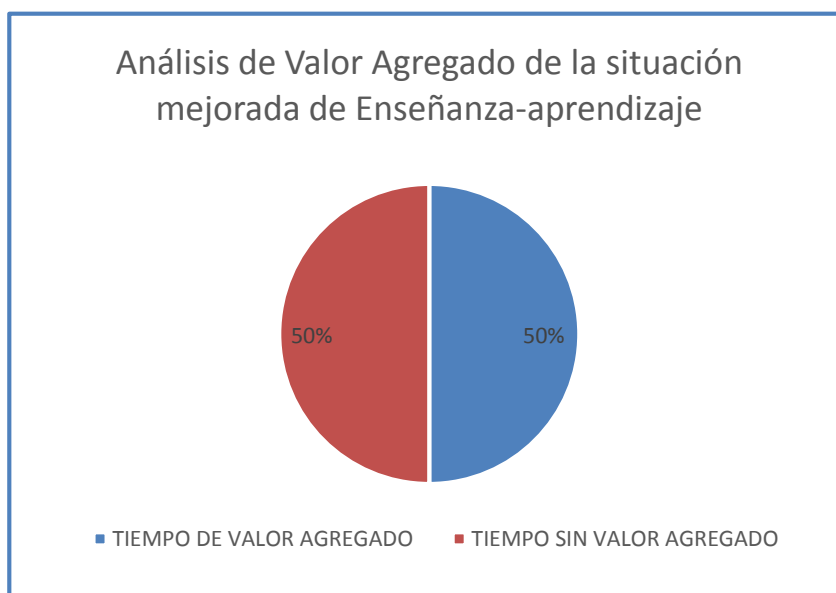


Gráfico 13: Situación mejorada Enseñanza-aprendizaje

Autor: Katherine Borja Paredes

El análisis realizado a la situación mejorada del proceso de enseñanza-aprendizaje muestra que se logró disminuir a un 50% en cuanto a actividades que no agregan valor agregado tanto al cliente como a la empresa. Así como también se pudo aumentar a un 50% en cuanto a actividades que si agregan valor a la empresa y al cliente, tal como se muestra en la **Tabla 12 Análisis de valor agregado situación mejorada Enseñanza-aprendizaje.**

Este análisis nos muestra que en este proceso se logró solo una igualdad en cuanto a las actividades con y sin valor agregado.

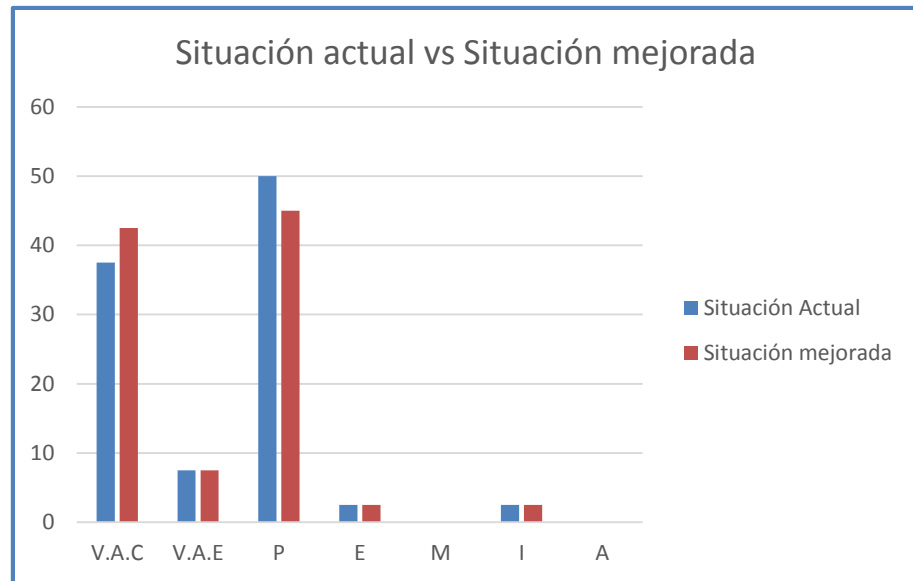


Gráfico 14: Análisis comparativo Situación actual vs Situación mejorada Enseñanza- aprendizaje

Autor: Katherine Borja Paredes

El **Gráfico 14 Análisis comparativo Situación actual vs Situación mejorada enseñanza-aprendizaje** muestra la variación que existe en cuanto a las variables de análisis planteadas y como se ha logrado aumentar en actividades que agregan valor tanto a la empresa como al cliente.

4.5.2.3. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA

SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE

PLAN REMEDIAL

Tabla 13: Análisis de valor agregado situación mejorada Plan Remedial

Análisis de Actividades									
Proceso: Plan Remedial									
Elaborado por: Katherine Borja Paredes									
Fecha: 27 de agosto del 2014									
No	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDADES	TIEMPO (días)
1			x					Elaboración y presentación de informe de estudiantes con bajo rendimiento	0,5
2	x							Informar a padres de familia sobre el bajo rendimiento de sus hijos	0,5
3		x						Elaboración de un compromiso que firma el padre de familia sobre las clases de recuperación	0,5
4			x					Preparación de clases de recuperación en base a temas identificados que no fueron claramente asimilados	1
5	x							Diseñar actividades que contribuyan a una mejor comprensión del tema	0,5
6	x							Asistencia a clases de recuperación	16
7	x							Evaluación de clases de recuperación	4
8			x					Elaboración y presentación de informe sobre avances en el rendimiento académico	0,5
9	x							Informar a padres de familia sobre el avance académico de sus hijos	0,5
10	x							Realizar seguimiento a los avances de los estudiantes en el rendimiento académico	4
TOTAL									28

Composición de actividades		Método actual		
		Número	Tiempo (días)	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	6	25,5	91
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	0,5	2
P	PREPARACIÓN	3	2	7
E	ESPERA	0	0	0
M	MOVIMIENTO	0	0	0
I	INSPECCIÓN	0	0	0
A	ARCHIVO	0	0	0
T.T.	TOTAL	10	28	100
T.V.A	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	7	26	93
T.S.V.A	TIEMPO SIN VALOR AGREGADO	3	2	7

Autor: Katherine Borja Paredes

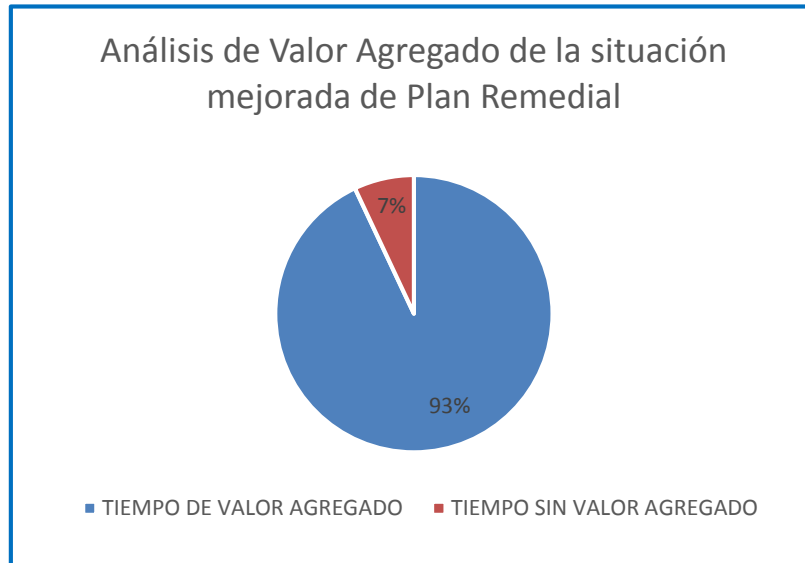


Gráfico 15: Situación mejorada Plan Remedial

Autor: Katherine Borja Paredes

El análisis realizado a la situación mejorada del proceso de plan remedial muestra que se logró disminuir a un 7% en cuanto a actividades que no agregan valor agregado tanto al cliente como a la empresa. Así como también se pudo aumentar a un 93% en cuanto a actividades que si agregan valor a la empresa y al cliente, tal como se muestra en la **Tabla 13 Análisis de valor agregado situación mejorada Plan Remedial**.

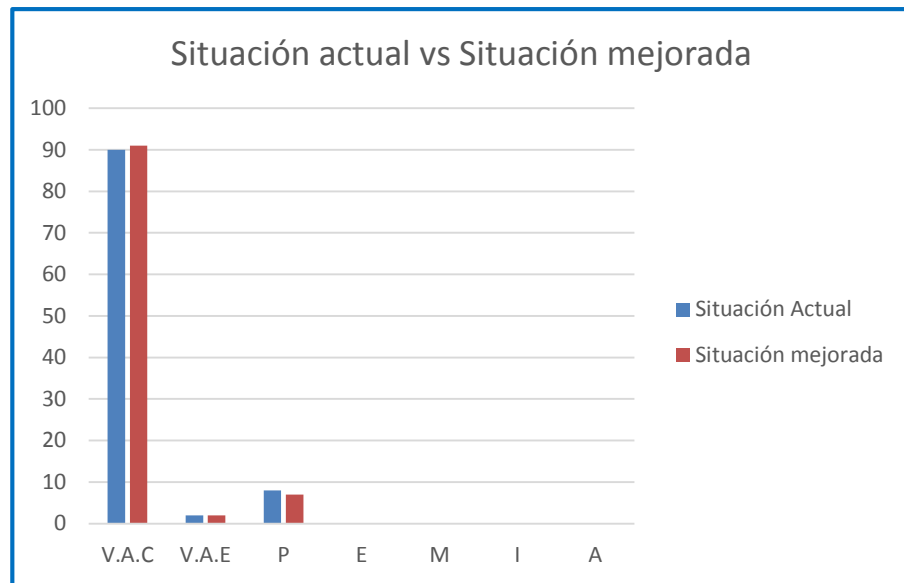


Gráfico 16: Análisis comparativo Situación actual vs Situación mejorada Plan Remedial

Autor: Katherine Borja Paredes

El **Gráfico 16 Análisis comparativo Situación actual vs Situación mejorada enseñanza-aprendizaje** muestra la variación que existe en cuanto a las variables de análisis planteadas y como se ha logrado aumentar en actividades que agregan valor tanto a la empresa como al cliente.

4.6. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

4.6.1. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN CURRICULAR

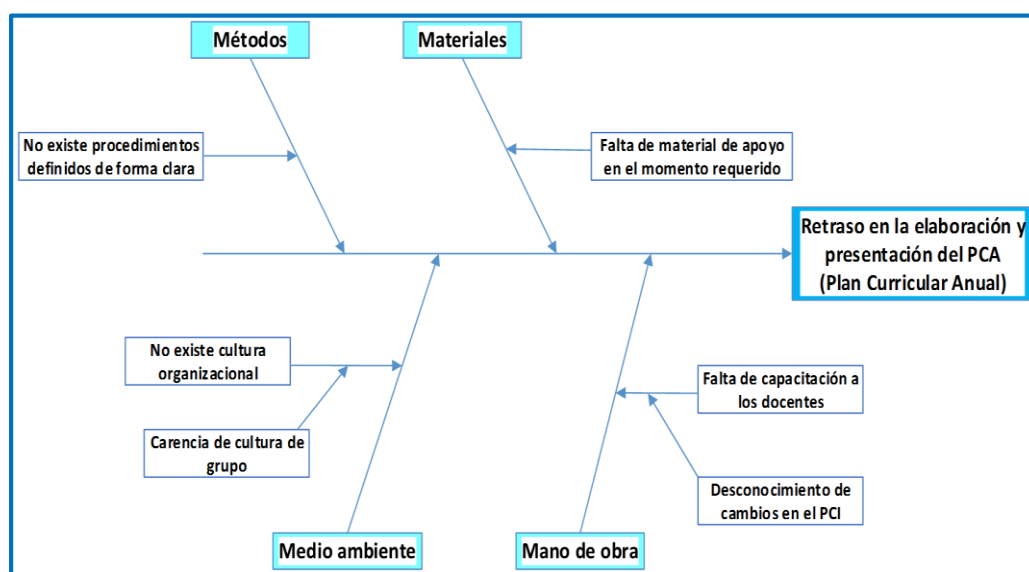


Grafico 17: Diagrama causa-efecto Planificación curricular

Autor: Katherine Borja Paredes

En base al análisis de la situación efectuado previamente y de acuerdo a lo que se pudo observar, la entidad cuenta con un problema principal dentro del proceso de planificación curricular el cual es el retraso en la elaboración y presentación del Plan Curricular Anual; el plazo establecido para la elaboración y presentación del mismo es 15 días, pero debido a las diversas causas antes mencionadas el docente puede tener retrasos en la presentación del PCA, lo cual implica tomar decisiones pertinentes para la culminación del proceso a tiempo.

4.6.2. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

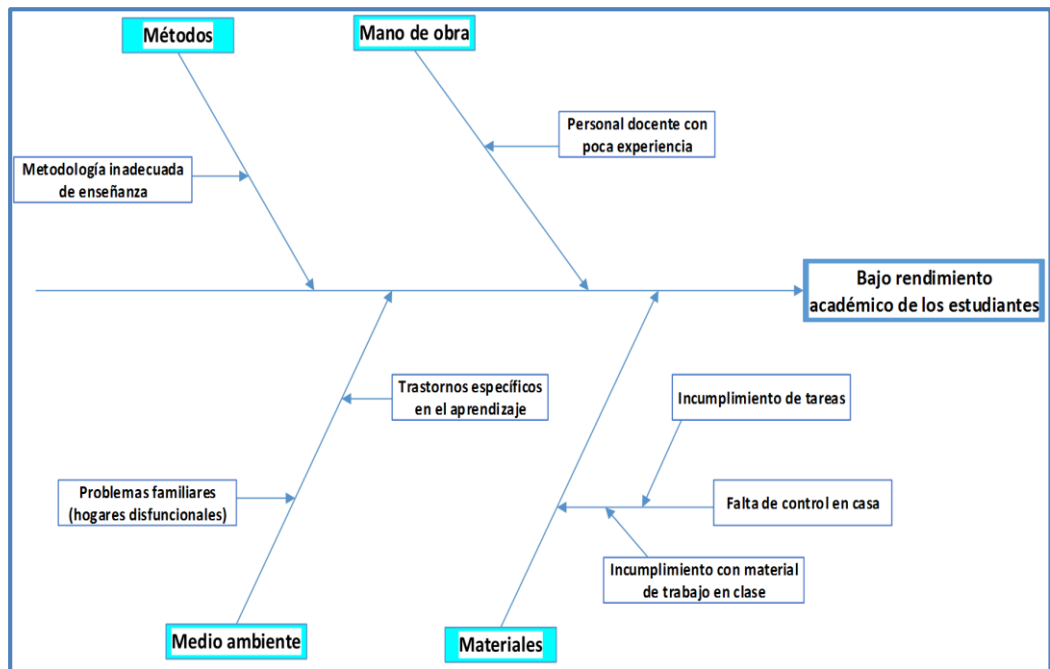


Gráfico 18: Diagrama causa-efecto Enseñanza-aprendizaje

Autor: Katherine Borja Paredes

En base al análisis de la situación efectuado previamente y de acuerdo a lo que se pudo observar, la entidad cuenta con un problema principal dentro del proceso de Enseñanza-aprendizaje el cual es el bajo rendimiento académico de los estudiantes; esto se da cada año lectivo debido a las diversas causas antes mencionadas y para lo cual se planteará algunas acciones de mejoras.

4.6.3. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DEL PROCESO PLAN REMEDIAL

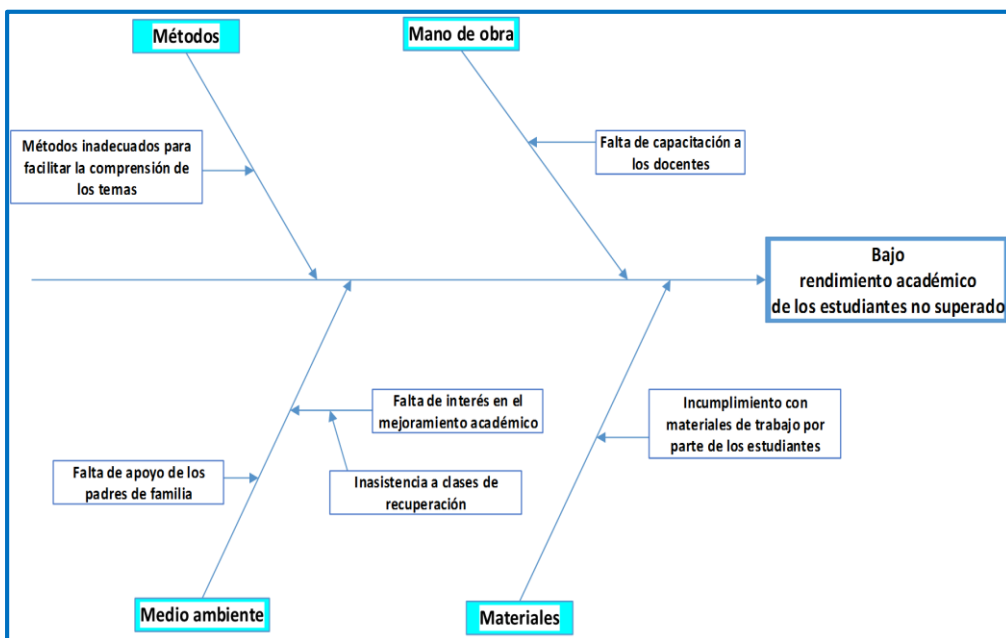


Grafico 19: Diagrama causa-efecto Plan Remedial

Autor: Katherine Borja Paredes

En base al análisis de la situación efectuado previamente y de acuerdo a lo que se pudo observar, la entidad cuenta con un problema principal dentro del proceso del Plan Remedial que es el no mejoramiento en el bajo rendimiento académico para lo cual se han identificado las diversas causas que lo originan y cabe recalcar que este proceso está directamente relacionado al de Enseñanza-aprendizaje.

4.7. MEJORA RESULTANTE DEL ANÁLISIS DE CAUSA-EFECTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

4.7.1. ACCIONES DE MEJORA DEL PROCESO PLANIFICACIÓN CURRICULAR

Con relación al análisis realizado se propone las siguientes acciones de mejora:

- Establecer procedimientos específicos para la elaboración del PCI Y PCA cumpliendo con todos los requisitos en base a las necesidades de la institución y la sociedad.
- Realizar seminarios de capacitación a los docentes previo a la elaboración del PCI Y PCA, dando así una formación y actualización en cuanto a los cambios presentados en el PCI.
- Proponer reuniones periódicas con los docentes para realizar así una valuación y valoración continua del correcto desempeño en la elaboración del PCA.
- Coordinar y controlar que los docentes cuenten con todo el material de apoyo necesario para elaborar y presentar en el plazo establecido los planes curriculares.
- Fomentar el trabajo en equipo generando beneficios como el intercambio de conocimientos y experiencias.
- Establecer un ambiente de trabajo que contribuya a la comunicación en todos los niveles, lo que genera así una cultura organizacional positiva.

4.7.2. ACCIONES DE MEJORA DEL PROCESO ENSEÑANZA- APRENDIZAJE

En el proceso de enseñanza-aprendizaje se da un problema principal como es el bajo rendimiento académico de los estudiantes debido a diversas causas las cuales han sido detalladas en el análisis realizado previamente, en base a esto se propone las siguientes acciones de mejora:

- Implementar la escuela para padres de manera más periódica como herramienta para mejorar la calidad educativa, así como también educar a los padres para que sean ejemplo y que impartan conocimientos a sus hijos en virtudes y valores .
- Replantear el proceso de selección de tal manera que asegure que los docentes tengan como características la entrega, comprensión, entre otros factores a más de un nivel de conocimientos indispensable para la docencia.
- Enseñar técnicas de estudio a los estudiantes para aplicarlas en su aprendizaje, siendo el encargado de esta enseñanza el Departamento de consejería estudiantil.
- Valerse de ayuda profesional externa para el mejoramiento académico de los estudiantes con capacidades especiales.

4.7.3. ACCIONES DE MEJORA DEL PROCESO DE PLAN REMEDIAL

En el proceso de Plan Remedial existe un problema identificado previamente para lo cual se definen las siguientes acciones de mejora:

- Planear estrategias y actividades que faciliten el aprendizaje de los estudiantes y logren asimilar los contenidos necesarios para cumplir con su nivel de educación.
- Involucrar a los padres de familia en el programa del plan remedial para que contribuyan en el mejoramiento de enseñanza-aprendizaje de sus hijos.
- Motivar a los estudiantes a que evalúen sus progresos y que les permita así identificar sus debilidades y fortalezas, y de esta manera puedan mejorar de forma constante.

4.8. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

Teniendo como base el análisis realizado y de acuerdo a los problemas identificados se definen los indicadores de gestión teniendo como referente los estándares de educación definidos por el Ministerio de Educación; estos indicadores ayudarán a conocer la situación de la entidad y contribuir a la mejora continua con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

Se define a continuación los siguientes indicadores de gestión:

1. Cumplimiento de normas de la institución

Este indicador permite valorar el cumplimiento de las normas que se encuentran establecidas internamente en la institución, logrando así seguir los lineamientos de los estándares de gestión escolar para que la entidad logre su óptimo funcionamiento.

Tabla 14: Indicador de cumplimiento de normas internas de la institución

Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia
Cumplimiento de normas internas de la institución	Permite evaluar el cumplimiento de las normas de la institución	$\frac{\#de\ normas\ internas\ de\ la\ institución\ cumplidas}{\#total\ de\ normas\ internas\ de\ la\ institución\ establecidas} \times 100$	%	Anual

Autor: Katherine Borja Paredes

2. Personal calificado en docencia

Este indicador permite conocer del total de profesores en la entidad cuántos de ellos poseen el título en ciencias de la educación, ya que esto es un punto importante para que la entidad se encuentre alineada a los estándares de calidad educativa en cuanto al desempeño del docente que establece el Ministerio de Educación: cabe recalcar que los docentes que no sean considerados dentro de este grupo puede ser que poseen otro título que no sea de ciencias de la educación.

Tabla 15: Indicador de personal calificado en docencia

Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia
Personal calificado en docencia	Conocimiento del total de profesores con títulos en docencia	$\frac{\#de\ profesores\ con\ título\ en\ ciencias\ de\ la\ educación}{\#total\ de\ profesores} \times 100$	%	Anual

Autor: Katherine Borja Paredes

3. Planes y programas cumplidos

Este indicador permite evaluar el cumplimiento de los planes y programas establecidos en la planificación al inicio del año lectivo, alineándose a los

estándares de aprendizaje que trazan los logros que deben cumplir los estudiantes en el año de acuerdo al Currículo Nacional.

Tabla 16: Indicador de planes y programas educativos cumplidos

Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia
Planes y programas educativos cumplidos	Eficiencia en el cumplimiento de la planes y programas establecidos al inicio del año lectivo	$\frac{\#de\ planes\ y\ programas\ educativos\ cumplidos}{\#total\ de\ planes\ y\ programas\ educativos} \times 100$	%	Anual

Autor: Katherine Borja Paredes

4. Contenidos impartidos

Este indicador ayudará a mantener un control mensual sobre los contenidos que son impartidos por el docente en el mes de acuerdo a la planificación, el cual se encuentra basado en los estándares por área que establece el Ministerio de educación en cuanto a los contenidos que debe aprender y aplicar el estudiante dependiendo de su nivel de estudio.

Tabla 17: Indicador contenidos impartidos del pensum académico

Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia
Contenidos impartidos del pensum académico	Conocer el porcentaje de cumplimiento de los contenidos planificados de acuerdo al pensum académico	$\frac{\#de\ contenidos\ impartidos\ del\ pensum\ académico}{\#total\ de\ contenidos\ planificados\ de\ acuerdo\ al\ pensum\ académico} \times 100$	%	Mensual

Autor: Katherine Borja Paredes

5. Asistencia de estudiantes de plan remedial

Este indicador nos permite conocer el porcentaje de estudiantes que asisten a clases de recuperación regularmente, así de esta manera tomar las

acciones correctivas necesarias para que los estudiantes logren los objetivos propuestos en el año lectivo.

Tabla 18: Indicador asistencia de estudiantes de plan remedial

Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia
Asistencia de estudiantes de plan remedial	Conocer porcentaje de estudiantes que asisten a clases de recuperación	$\frac{\#de\ estudiantes\ que\ asisten\ a\ clases\ de\ recuperación}{\#total\ de\ de\ estudiantes\ de\ plan\ remedial} \times 100$	%	Mensual

Autor: Katherine Borja Paredes

6. Asistencia de padres de familia a reuniones

Con este indicador se puede conocer el porcentaje de padres que asisten a las reuniones planificadas en la institución, ya que ellos forman un pilar fundamental en la enseñanza-aprendizaje y deben mantenerse informados acerca de todos los temas relacionados a la educación de sus hijos.

Tabla 19: Indicador asistencia de padres de familia a reuniones

Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia
Asistencia a reuniones de padres de familia	Establece que porcentaje de padres de familia asisten a las reuniones	$\frac{\#de\ padres\ de\ familia\ que\ asiste\ a\ reuniones\ como\ representante\ del\ estudiante}{\#total\ de\ padres\ de\ familia\ como\ representante\ del\ estudiante} \times 100$	%	Quimestral

Autor: Katherine Borja Paredes

7. Cumplimiento de capacitaciones al personal

Este indicador muestra el porcentaje de cumplimiento de las capacitaciones al personal tanto docente como administrativo, que se programan en el

quimestre; y de esta manera se alinea a los estándares de desempeño profesional.

Tabla 20: Indicador de cumplimiento de capacitaciones al personal

Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia
Cumplimiento de capacitaciones al personal	Conocer el porcentaje en que se cumple con las capacitaciones programadas	$\frac{\#de\ capacitaciones\ al\ personal\ cumplidas}{\#total\ capacitaciones\ al\ personal\ programadas} \times 100$	%	Quimestral

Autor: Katherine Borja Paredes

8. Estudiantes aprobados

Con este indicador se puede establecer un porcentaje al final del año lectivo del número de estudiantes que aprobaron el año y así poder realizar mejoras en cuanto a los métodos de enseñanza-aprendizaje en el siguiente año lectivo.

Tabla 21: Indicador estudiantes aprobados

Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia
Estudiantes aprobados	Establece un porcentaje de los estudiantes que son aprobados	$\frac{\#de\ estudiantes\ aprobados}{\#total\ de\ estudiantes\ matriculados} \times 100$	%	Anual

Autor: Katherine Borja Paredes

9. Eficacia del plan remedial

Este indicador permite conocer que tan eficaz fue el plan remedial para el mejoramiento académico en los estudiantes.

Tabla 22: Indicador de eficacia del plan remedial

Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia
Eficacia del plan remedial	Porcentaje de estudiantes que mejoran luego de las clases de recuperación	$\frac{\#de\ estudiantes\ con\ mejoramiento\ académico}{\#total\ de\ estudiantes\ en\ plan\ remedial} \times 100$	%	Mensual

Autor: Katherine Borja Paredes

10. Recursos necesarios

Con este indicador se conoce un porcentaje de disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo con normalidad las actividades pertinentes.

Tabla 23: Indicador de recursos necesarios

Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia
Recursos disponibles	Porcentaje de disponibilidad de recursos	$\frac{\#de\ recursos\ disponibles}{\#recursos\ necesarios} \times 100$	%	Mensual

Autor: Katherine Borja Paredes

4.9. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

En este capítulo se ha documentado en base a diagramas de flujo los procesos críticos de la entidad identificados mediante la matriz de priorización, tanto de la situación actual como la situación mejorada.

Además se realizó el análisis de valor agregado de cada proceso crítico tanto en su situación actual como situación mejorada, realizando también una comparación entre ambas.

Con base a todo lo señalado anteriormente se establecieron los problemas identificados con sus causas y se plantearon acciones de mejora a los mismos.

Adicionalmente se definieron indicadores de gestión basados en los estándares de educación para contribuir a la mejora continua de la entidad.

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En base al Diseño del Sistema de Gestión por procesos en este proyecto se puede concluir:

1. El diagnóstico a la entidad muestra que no tiene identificados y documentados los procesos que se realizan, por lo que existen ciertas debilidades en el control interno.
2. El direccionamiento estratégico propuesto en este trabajo de graduación está basado en los logros de los objetivos y la mejora continua de la entidad.

3. Se proporcionó a la entidad un Sistema de Gestión por procesos que le ayudó alcanzar sus objetivos propuestos y alinearse a los estándares de calidad educativa establecidos por el Ministerio de Educación.
4. La identificación de los procesos de forma clara permitió a la entidad considerar que procesos están aportando valor, y en base a esto plasmarlos en un mapa de procesos considerando su importancia en el giro del negocio.
5. Los procesos críticos definidos en base a una relación entre objetivos propuestos y los procesos, permitió evaluar cada uno de ellos y realizar mejoras en base al análisis de valor agregado.
6. El análisis de valor agregado permitió evaluar en detalle cada actividad realizada en el proceso, logrando así identificar que mejoras se pueden generar tanto en tiempo como recursos.
7. Los problemas detectados se analizaron mediante el diagrama de causa-efecto que permitió identificar claramente las causas que generaron tal problema y así determinar acciones de mejoras.

8. Los indicadores de gestión definidos en base a los estándares de educación permitieron a la entidad conocer la situación de la misma y que tan eficientes son los procesos para así contribuir al logro de los objetivos.
9. La implementación de este Sistema de gestión por procesos permitirá a la entidad mejorar su desempeño agregando valor tanto a la empresa como al cliente.

5.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones de este proyecto son las siguientes:

1. Se sugiere la implementación del Sistema de Gestión por Procesos a la entidad, considerando el direccionamiento estratégico como base principal.
2. Se recomienda realizar capacitaciones de forma periódica a todo el personal tanto docente como administrativo sobre los temas o actualizaciones referentes a la normativa de educación.
3. En base al análisis realizado y a los indicadores propuestos, se recomienda que los procesos de la entidad sean medidos con estos

indicadores para conocer la situación actual y tomar decisiones para mejoras y alcanzar los objetivos planteados.

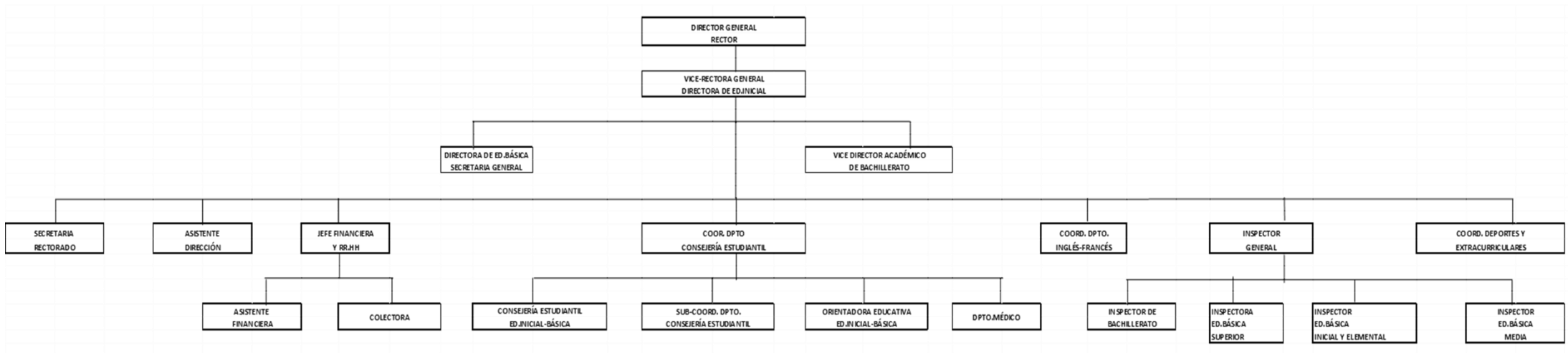
4. Se proponen acciones de mejora a los tres procesos críticos: Planificación curricular, Enseñanza-aprendizaje y Plan Remedial, las cuales es importante sean consideradas para un mejor desempeño en las actividades que realiza la entidad.

5. Se recomienda que se mantengan documentados todos los procesos y actualizados en cuanto algún cambio, así se mantendrá un mejor control interno y una mejor visión del giro del negocio.

6. Se sugiere se dé seguimiento a todo los procesos de la entidad y problemas identificados que deben ser solucionados mediante las acciones de mejora; de tal manera que contribuya al logro de los objetivos y a la mejora continua.

ANEXOS

ANEXO 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ANEXO 2: MANUAL DE PROCESOS

**MANUAL DE PROCESOS
DE LA UNIDAD EDUCATIVA**

2015

UNIDAD EDUCATIVA	MANUAL DE PROCESOS	Fecha de emisión	Enero 2015
		Página 2 de 24	

ÍNDICE

1.	DEFINICIÓN.....	3
2.	OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCESOS.....	3
3.	ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS.....	3
4.	PROCESOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA.....	4
4.1.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	4
4.2.	DIRECCIÓN.....	7
4.3.	ADMISIONES Y MATRICULAS.....	10
4.4.	PLANIFICACIÓN CURRICULAR.....	12
4.5.	ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.....	15
4.6.	EVALUACIÓN ACADÉMICA.....	19
4.7.	PLAN REMEDIAL.....	22

Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

UNIDAD EDUCATIVA	MANUAL DE PROCESOS	Fecha de emisión	Enero 2015
		Página 3 de 24	

1. DEFINICIÓN

Un manual de procesos es un documento que contiene información sobre las funciones, responsabilidad y procedimientos de las actividades que se realizan en cada proceso de la entidad.

2. OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCESOS

- Definir las actividades que se realizan dentro de cada proceso de la entidad.
- Permitir la uniformidad en los procedimientos y así contribuir al logro de objetivos organizacionales.
- Facilitar la capacitación de personal nuevo, ya que se encuentran definidos cada proceso que realiza la entidad.

3. ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS

Este manual presenta todos los procesos claves y estratégicos que son de importancia para la entidad; identificando controles, recursos y responsables en cada proceso.

El manual se encuentra estructurado de la siguiente manera:

1. Título del proceso
2. Alcance
3. Responsable
4. Recursos
5. Diagrama de flujo
6. Ficha de indicador

Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

UNIDAD EDUCATIVA	MANUAL DE PROCESOS	Fecha de emisión	Enero 2015
Página 4 de 24			

4. PROCESOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA

4.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Alcance

Este proceso permite a la entidad diseñar sus planes estratégicos que les permita alcanzar los objetivos organizacionales anuales.

Así como también definir actividades y programas educativos para el año lectivo, lo cual les permita estar alineados a los estándares de calidad educativa.

Responsables

- Departamento académico
- Vice-rector General
- Director General

Recursos

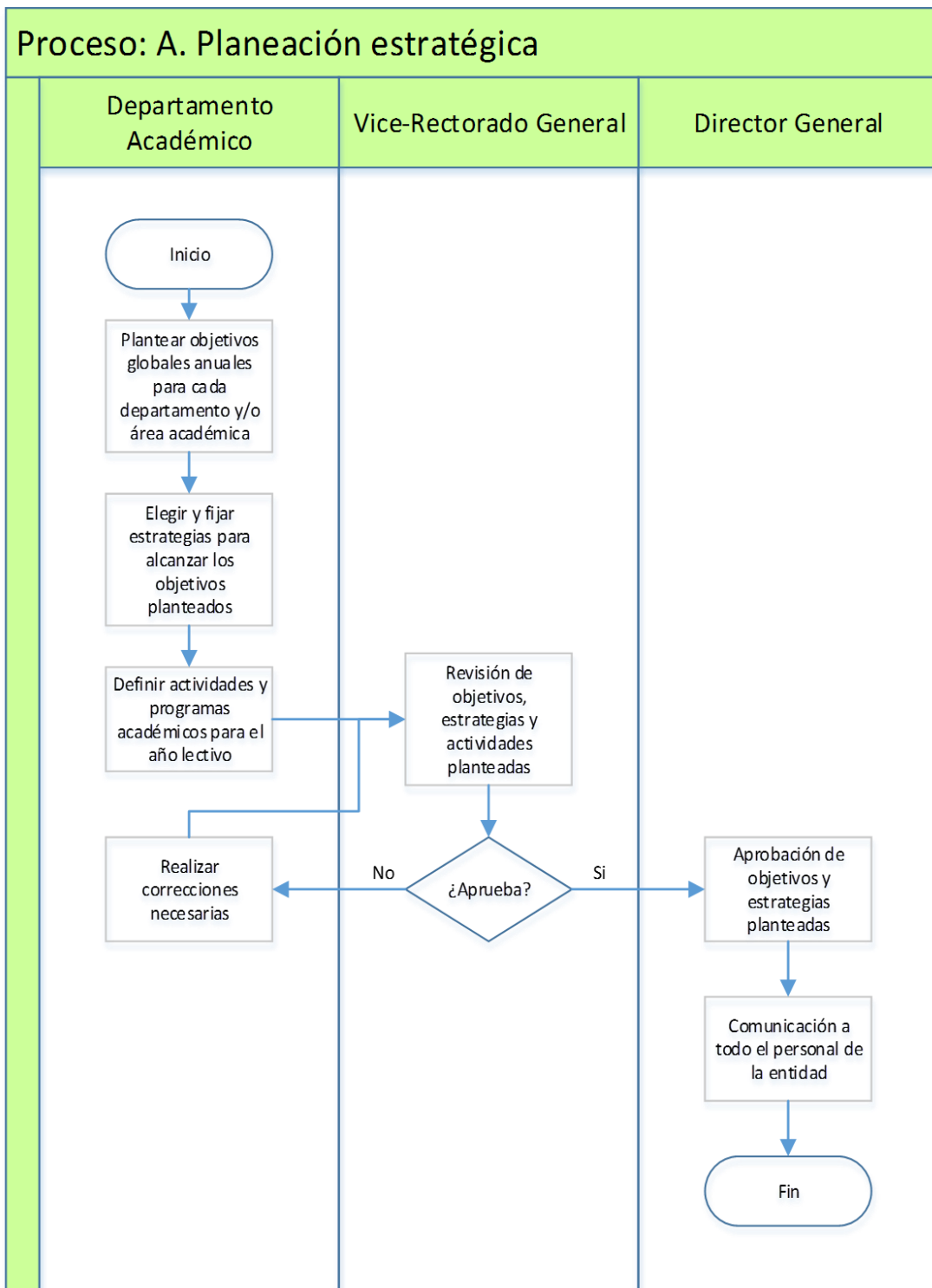
Recurso humano

Recurso tecnológico: computadoras, impresoras, etc.

Recurso físico: oficinas de dirección




Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:



Diagrama de flujo



Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR											
Proceso:	Planeación estratégica										
Nombre del indicador:	Asistencia de padres de familia a reuniones										
Descripción:	Establecer que porcentaje de padres de familia asisten a las reuniones planificadas.										
Objetivo:	Cumplimiento de padres de familia a reuniones quimestrales										
Responsable:	Departamento académico										
Frecuencia:	Quimestral										
Escala:	%										
RANGO DE GESTIÓN											
BUENO	ALERTA	CRÍTICO									
80% a 95% 	65% a 75% 	< 60% 									
Fórmula:											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Descripción</th> <th>Fórmula</th> <th>Medición</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Asistencia a reuniones de padres de familia</td> <td>Establece que porcentaje de padres de familia asisten a las reuniones</td> <td> $\frac{\#de\ padres\ de\ familia\ que\ asiste\ a\ reuniones\ como\ representante\ del\ estudiante}{\#total\ de\ padres\ de\ familia\ como\ representante\ del\ estudiante} \times 100$ </td> <td>%</td> <td>Quimestral</td> </tr> </tbody> </table>	Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia	Asistencia a reuniones de padres de familia	Establece que porcentaje de padres de familia asisten a las reuniones	$\frac{\#de\ padres\ de\ familia\ que\ asiste\ a\ reuniones\ como\ representante\ del\ estudiante}{\#total\ de\ padres\ de\ familia\ como\ representante\ del\ estudiante} \times 100$	%	Quimestral	
Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia							
Asistencia a reuniones de padres de familia	Establece que porcentaje de padres de familia asisten a las reuniones	$\frac{\#de\ padres\ de\ familia\ que\ asiste\ a\ reuniones\ como\ representante\ del\ estudiante}{\#total\ de\ padres\ de\ familia\ como\ representante\ del\ estudiante} \times 100$	%	Quimestral							

FICHA DE INDICADOR											
Proceso:	Planeación estratégica										
Nombre del indicador:	Cumplimiento de capacitaciones al personal										
Descripción:	Conocer el porcentaje en que se cumple con las capacitaciones programadas										
Objetivo:	Cumplimiento de las capacitaciones al personal tanto docente como administrativo en un 100%										
Responsable:	Director General										
Frecuencia:	Quimestral										
Escala:	%										
RANGO DE GESTIÓN											
BUENO	ALERTA	CRÍTICO									
80% a 95% 	65% a 75% 	< 60% 									
Fórmula:											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Descripción</th> <th>Fórmula</th> <th>Medición</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cumplimiento de capacitaciones al personal</td> <td>Conocer el porcentaje en que se cumple con las capacitaciones programadas</td> <td> $\frac{\#de\ capacitaciones\ al\ personal\ cumplidas}{\#total\ capacitaciones\ al\ personal\ programadas} \times 100$ </td> <td>%</td> <td>Quimestral</td> </tr> </tbody> </table>	Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia	Cumplimiento de capacitaciones al personal	Conocer el porcentaje en que se cumple con las capacitaciones programadas	$\frac{\#de\ capacitaciones\ al\ personal\ cumplidas}{\#total\ capacitaciones\ al\ personal\ programadas} \times 100$	%	Quimestral	
Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia							
Cumplimiento de capacitaciones al personal	Conocer el porcentaje en que se cumple con las capacitaciones programadas	$\frac{\#de\ capacitaciones\ al\ personal\ cumplidas}{\#total\ capacitaciones\ al\ personal\ programadas} \times 100$	%	Quimestral							

Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

UNIDAD EDUCATIVA	MANUAL DE PROCESOS	Fecha de emisión	Enero 2015
		Página 7 de 24	

4.2. DIRECCIÓN

Alcance

Este proceso permite a la entidad conocer que funciones desempeña el director general y facilitar la toma de decisiones; así como también implica mandar, motivar e influir en el personal para realizar las actividades señaladas.

Se puede observar que es un proceso administrativo que contribuye al logro de objetivos.

Responsables

- Director General
- Jefe Financiera y RRHH

Recursos

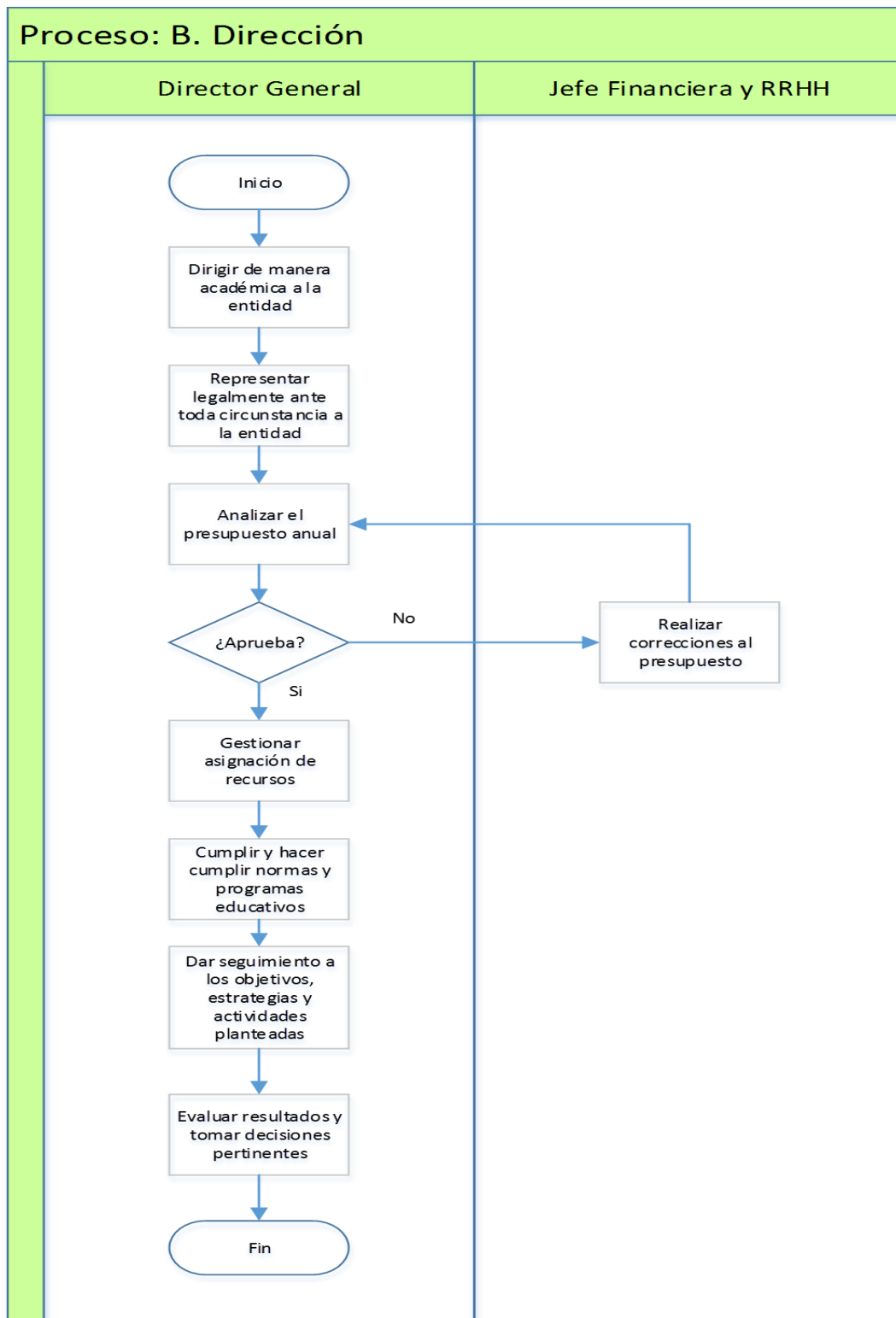
Recurso humano

Recurso tecnológico: computadoras, impresoras, etc.

Recurso físico: oficinas de dirección




Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:




Diagrama de flujo



Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR											
Proceso:	Dirección										
Nombre del indicador:	Cumplimiento de normas de la institución										
Descripción:	Valorar el cumplimiento de las normas de la institución										
Objetivo:	Cumplimiento de las normas internas de la institución en un 100%										
Responsable:	Director General										
Frecuencia:	Anual										
Escala:	%										
RANGO DE GESTIÓN											
BUENO	ALERTA	CRÍTICO									
80% a 95% 	65% a 75% 	< 60% 									
Fórmula:											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Descripción</th> <th>Fórmula</th> <th>Medición</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cumplimiento de normas internas de la institución</td> <td>Permite evaluar el cumplimiento de las normas de la institución</td> <td>$\frac{\# \text{de normas internas de la institución cumplidas}}{\# \text{total de normas internas de la institución establecidas}} \times 100$</td> <td>%</td> <td>Anual</td> </tr> </tbody> </table>	Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia	Cumplimiento de normas internas de la institución	Permite evaluar el cumplimiento de las normas de la institución	$\frac{\# \text{de normas internas de la institución cumplidas}}{\# \text{total de normas internas de la institución establecidas}} \times 100$	%	Anual	
Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia							
Cumplimiento de normas internas de la institución	Permite evaluar el cumplimiento de las normas de la institución	$\frac{\# \text{de normas internas de la institución cumplidas}}{\# \text{total de normas internas de la institución establecidas}} \times 100$	%	Anual							

FICHA DE INDICADOR											
Proceso:	Dirección										
Nombre del indicador:	Recursos necesarios										
Descripción:	Disponibilidad de los recursos necesarios para realizar actividades.										
Objetivo:	Contar con un 100% de recursos.										
Responsable:	Director General										
Frecuencia:	Mensual										
Escala:	%										
RANGO DE GESTIÓN											
BUENO	ALERTA	CRÍTICO									
80% a 95% 	65% a 75% 	< 60% 									
Fórmula:											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Descripción</th> <th>Fórmula</th> <th>Medición</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recursos disponibles</td> <td>Porcentaje de disponibilidad de recursos</td> <td>$\frac{\# \text{de recursos disponibles}}{\# \text{recursos necesarios}} \times 100$</td> <td>%</td> <td>Mensual</td> </tr> </tbody> </table>	Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia	Recursos disponibles	Porcentaje de disponibilidad de recursos	$\frac{\# \text{de recursos disponibles}}{\# \text{recursos necesarios}} \times 100$	%	Mensual	
Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia							
Recursos disponibles	Porcentaje de disponibilidad de recursos	$\frac{\# \text{de recursos disponibles}}{\# \text{recursos necesarios}} \times 100$	%	Mensual							

Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

UNIDAD EDUCATIVA	MANUAL DE PROCESOS	Fecha de emisión	Enero 2015
Página 10 de 24			

4.3. ADMISIONES Y MATRÍCULAS

Alcance

Este proceso permite a la entidad mantener un lineamiento estándar en cuanto a las actividades que se realizan dentro del proceso de admisiones y matrículas, que se realizan una vez al año con el fin de matricular alumnos nuevos para el año lectivo.

Responsables

- Docente
- Departamento académico
- Secretaría

Recursos

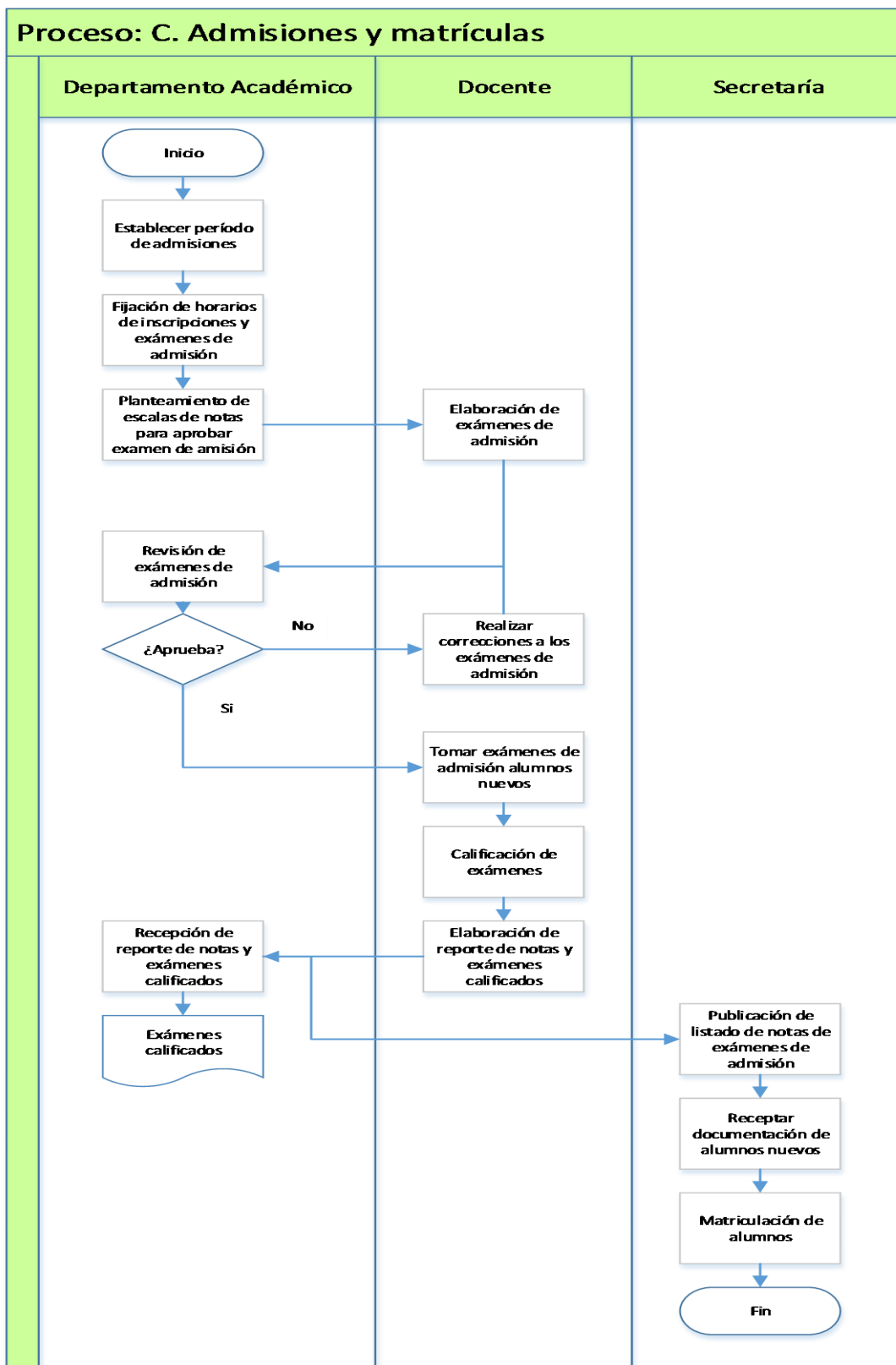
Recurso humano

Recurso tecnológico: computadoras, impresoras, etc.

Recurso físico: sala de profesores, oficina de departamento académico.

Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

Diagrama de flujo



Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

UNIDAD EDUCATIVA	MANUAL DE PROCESOS	Fecha de emisión	Enero 2015
		Página 12 de 24	

4.4. PLANIFICACIÓN CURRICULAR

Alcance

Este proceso permite a la entidad conocer todas las actividades y documentos que son esenciales en la elaboración de la Planificación curricular.

Mediante estas actividades el docente se mantiene actualizado en cuanto a la normativa vigente del Ministerio de Educación.

Responsables

- Departamento consejería estudiantil
- Docente
- Vicerrector académico

Recursos

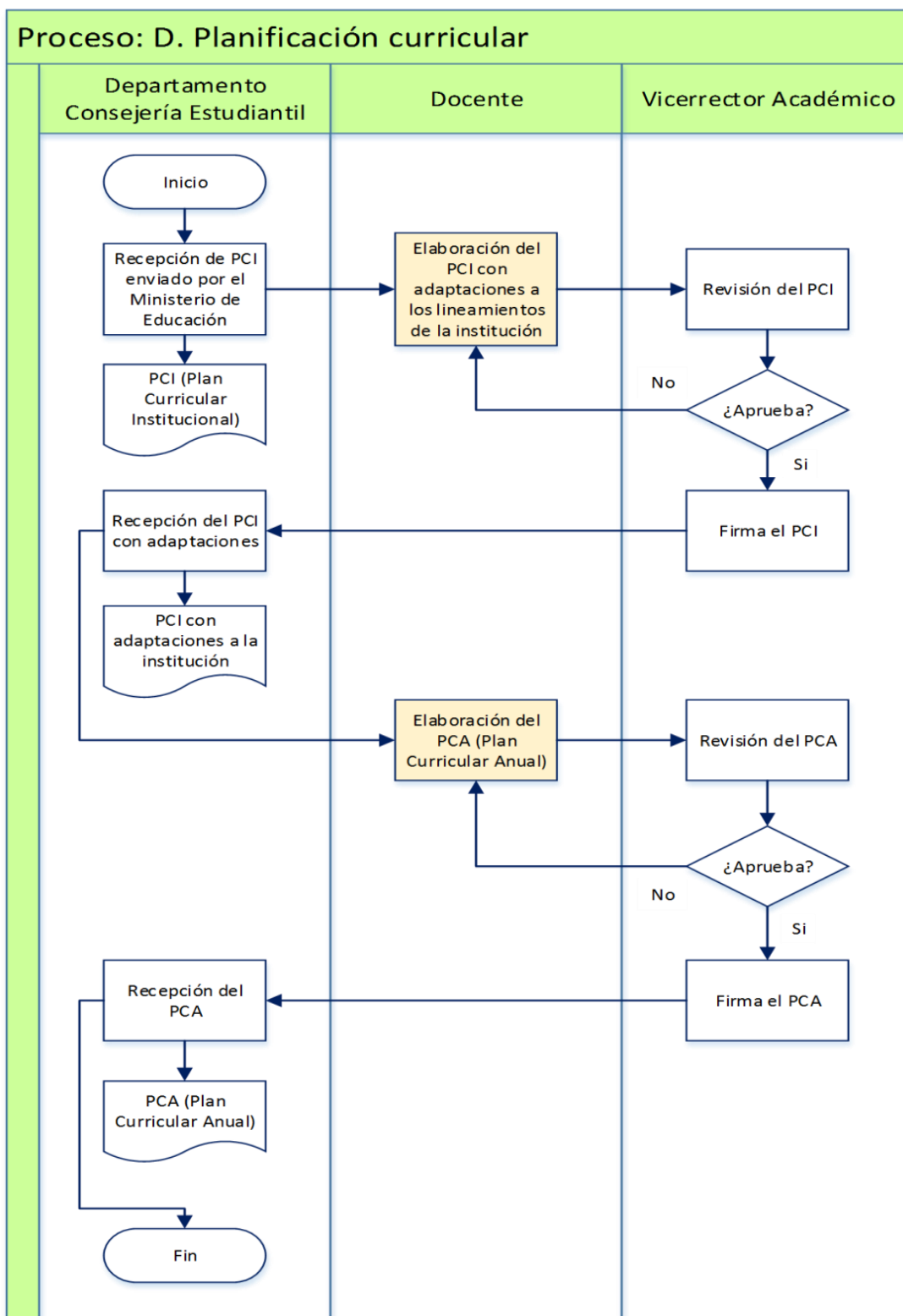
Recurso humano

Recurso tecnológico: computadoras, impresoras, etc.

Recurso físico: sala de profesores, oficina de departamento consejería estudiantil.

Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:




Diagrama de flujo



Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

UNIDAD EDUCATIVA	MANUAL DE PROCESOS	Fecha de emisión	Enero 2015
		Página 14 de 24	

Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR				
Proceso:	Planificación curricular			
Nombre del indicador:	Planes y programas cumplidos			
Descripción:				
Eficiencia en el cumplimiento de planes y programas establecidos al inicio del año lectivo				
Objetivo:	Cumplir en un 100% con planes y programas planificados			
Responsable:	Docente			
Frecuencia:	Anual			
Escala:	%			
RANGO DE GESTIÓN				
BUENO	ALERTA	CRÍTICO		
80% a 95% 	65% a 75% 	< 60% 		
Fórmula:				
Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia
Planes y programas educativos cumplidos	Eficiencia en el cumplimiento de la planes y programas establecidos al inicio del año lectivo	$\frac{\#de\ planes\ y\ programas\ educativos\ cumplidos}{\#total\ de\ planes\ y\ pro\ gamas\ educativos} \times 100$	%	Anual

Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

UNIDAD EDUCATIVA	MANUAL DE PROCESOS	Fecha de emisión	Enero 2015
Página 15 de 24			

4.5. ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Alcance

Este proceso es el más importante para la entidad ya que en él se centra el giro del negocio, el cual permite conocer las actividades que se realizan diariamente en la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

Las actividades se encuentran alineadas a lo que sugiere el Ministerio de Educación para lograr la calidad educativa.

Responsables

- Docente
- Estudiantes

Recursos

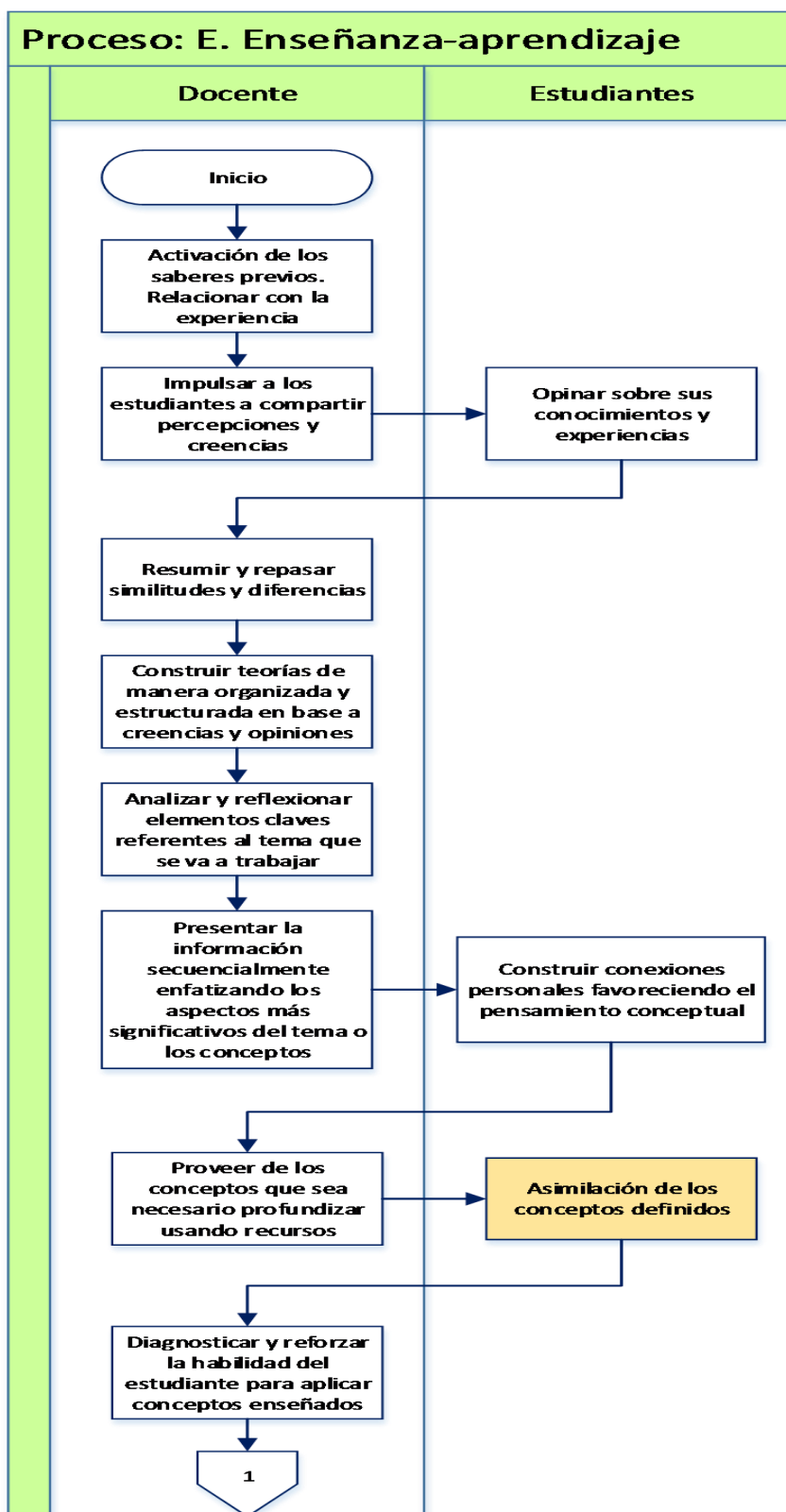
Recurso humano

Recurso tecnológico: computadoras, audiovisuales, internet.

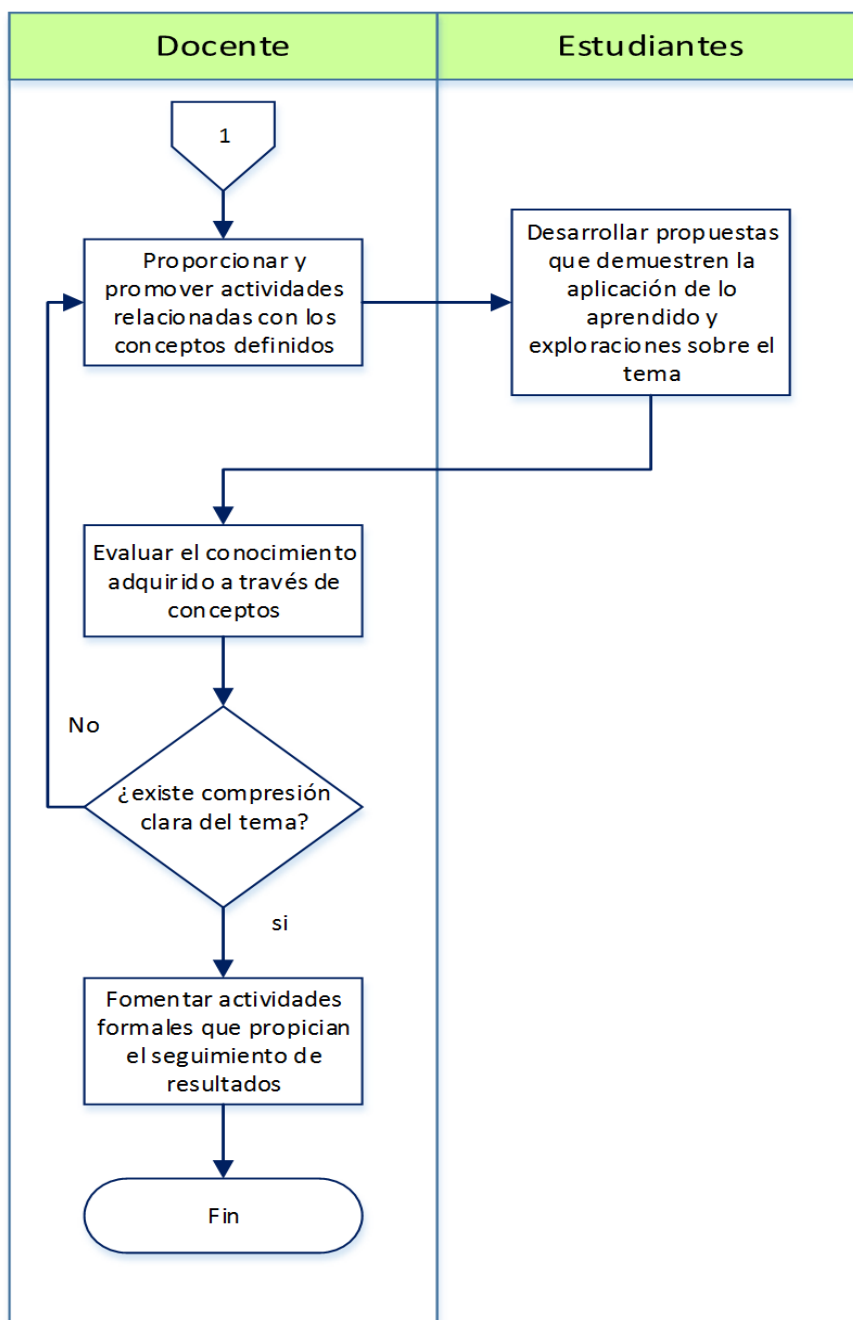
Recurso físico: aulas de clase.

Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

Diagrama de flujo









Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:



Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR											
Proceso:	Enseñanza-aprendizaje										
Nombre del indicador:	Personal calificado en docencia										
Descripción:	Conocimiento del total de profesores con títulos en docencia.										
Objetivo:	Cumplimiento en un 100% de profesores con títulos en docencia.										
Responsable:	Departamento Académico										
Frecuencia:	Anual										
Escala:	%										
RANGO DE GESTIÓN											
BUENO	ALERTA	CRÍTICO									
80% a 95% 	65% a 75% 	< 60% 									
Fórmula:											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Descripción</th> <th>Fórmula</th> <th>Medición</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Personal calificado en docencia</td> <td>Conocimiento del total de profesores con títulos en docencia</td> <td>$\frac{\# \text{ de profesores con título en ciencias de la educación}}{\# \text{ total de profesores}} \times 100$</td> <td>%</td> <td>Anual</td> </tr> </tbody> </table>	Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia	Personal calificado en docencia	Conocimiento del total de profesores con títulos en docencia	$\frac{\# \text{ de profesores con título en ciencias de la educación}}{\# \text{ total de profesores}} \times 100$	%	Anual	
Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia							
Personal calificado en docencia	Conocimiento del total de profesores con títulos en docencia	$\frac{\# \text{ de profesores con título en ciencias de la educación}}{\# \text{ total de profesores}} \times 100$	%	Anual							

FICHA DE INDICADOR											
Proceso:	Enseñanza-aprendizaje										
Nombre del indicador:	Contenidos impartidos										
Descripción:	Conocer los contenidos que han sido impartidos por el docente.										
Objetivo:	Cumplir en un 100% los contenidos planificados de acuerdo al pensum académico.										
Responsable:	Departamento Académico										
Frecuencia:	Mensual										
Escala:	%										
RANGO DE GESTIÓN											
BUENO	ALERTA	CRÍTICO									
80% a 95% 	65% a 75% 	< 60% 									
Fórmula:											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Descripción</th> <th>Fórmula</th> <th>Medición</th> <th>Frecuencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Contenidos impartidos del pensum académico</td> <td>Conocer el porcentaje de cumplimiento de los contenidos planificados de acuerdo al pensum académico</td> <td>$\frac{\# \text{ de contenidos impartidos del pensum académico}}{\# \text{ total de contenidos planificados de acuerdo al pensum académico}} \times 100$</td> <td>%</td> <td>Mensual</td> </tr> </tbody> </table>	Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia	Contenidos impartidos del pensum académico	Conocer el porcentaje de cumplimiento de los contenidos planificados de acuerdo al pensum académico	$\frac{\# \text{ de contenidos impartidos del pensum académico}}{\# \text{ total de contenidos planificados de acuerdo al pensum académico}} \times 100$	%	Mensual	
Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia							
Contenidos impartidos del pensum académico	Conocer el porcentaje de cumplimiento de los contenidos planificados de acuerdo al pensum académico	$\frac{\# \text{ de contenidos impartidos del pensum académico}}{\# \text{ total de contenidos planificados de acuerdo al pensum académico}} \times 100$	%	Mensual							

Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

UNIDAD EDUCATIVA	MANUAL DE PROCESOS	Fecha de emisión	Enero 2015
		Página 19 de 24	

4.6. EVALUACIÓN ACADÉMICA

Alcance

Este proceso permite a la entidad mantener lineamientos estandarizados en cuanto a las evaluaciones académicas realizadas en el parcial a los estudiantes.

Se presentan todas las actividades realizadas en el proceso, tomando en cuanto los lineamientos reglamentarios que sugiere el Ministerio de Educación para la elaboración de las evaluaciones a los estudiantes.

Responsables

- Docente
- Departamento académico
- Vicerrector académico
- Secretaría

Recursos

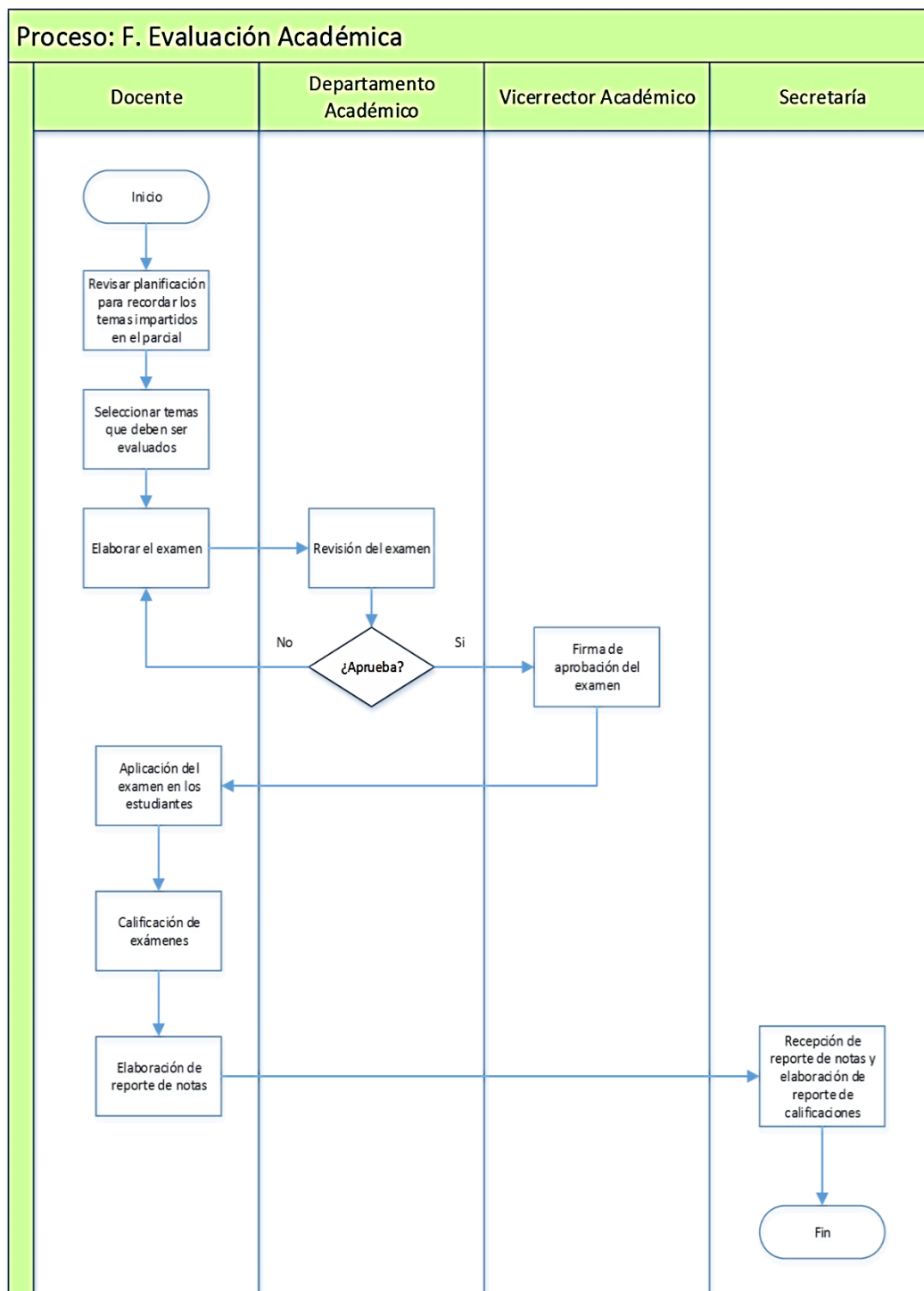
Recurso humano

Recurso tecnológico: computadoras, impresoras, etc.

Recurso físico: aulas de clase, salas de profesores.




Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

Diagrama de flujo



Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR				
Proceso:	Evaluación académica			
Nombre del indicador:	Estudiantes aprobados			
Descripción:				
Establecer un porcentaje al final del año del número de estudiantes que aprobaron el año.				
Objetivo:				
Obtener un 100% de estudiantes aprobados en el año lectivo.				
Responsable:				
Departamento Académico				
Frecuencia:				
Anual				
Escala:				
%				
RANGO DE GESTIÓN				
BUENO	ALERTA	CRÍTICO		
80% a 95% 	65% a 75% 	< 60% 		
Fórmula:				
Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia
Estudiantes aprobados	Establece un porcentaje de los estudiantes que son aprobados	$\frac{\#de\ estudiantes\ aprobados}{\#total\ de\ estudiantes\ matriculados} \times 100$	%	Anual

Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

UNIDAD EDUCATIVA	MANUAL DE PROCESOS	Fecha de emisión	Enero 2015
Página 22 de 24			

4.7. PLAN REMEDIAL

Alcance

Este proceso permite a la entidad conocer las actividades que se realizan en el plan remedial y así mantener controles confiables que permitan evaluar la eficiencia y eficacia del proceso.

Responsables

- Docentes
- Departamento consejería estudiantil
- Estudiantes

Recursos

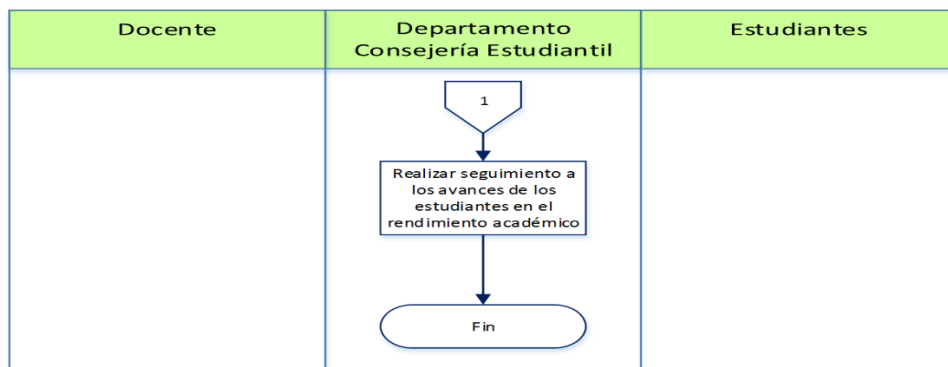
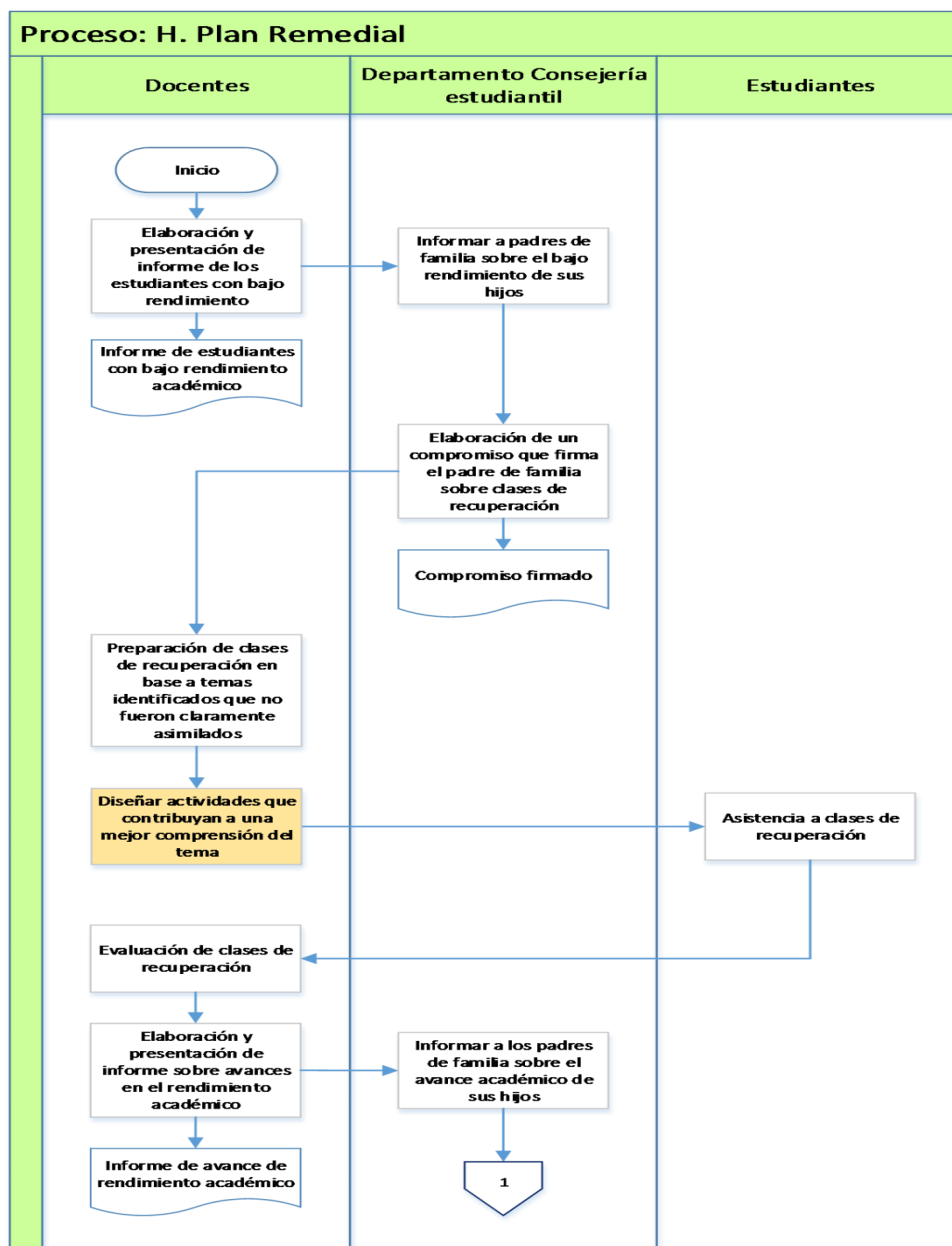
Recurso humano

Recurso tecnológico: computadoras, impresoras, etc.

Recurso físico: aulas de clase, salas de profesores.




Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:




Diagrama de flujo



Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR					
Proceso:	Plan Remedial				
Nombre del indicador:	Asistencia de estudiantes de plan remedial				
Descripción:	Conocer porcentaje de estudiantes que asisten a clases de recuperación.				
Objetivo:	Obtener un 100% de estudiantes que asisten regularmente a clases de recuperación.				
Responsable:	Departamento Académico				
Frecuencia:	Mensual				
Escala:	%				
RANGO DE GESTIÓN					
BUENO		ALERTA	CRÍTICO		
80% a 95%		65% a 75%		< 60% 	
Fórmula:					
	Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia
	Asistencia de estudiantes de plan remedial	Conocer porcentaje de estudiantes que asisten a clases de recuperación	$\frac{\#de\ estudiantes\ que\ asisten\ a\ clases\ de\ recuperación}{\#total\ de\ de\ estudiantes\ de\ plan\ remedial} \times 100$	%	Mensual

FICHA DE INDICADOR					
Proceso:	Plan Remedial				
Nombre del indicador:	Eficacia del plan remedial				
Descripción:	Conocer porcentaje de estudiantes que mejoran luego de las clases de recuperación.				
Objetivo:	Obtener un 100% de estudiantes de plan remedial que tienen un mejoramiento académico				
Responsable:	Departamento Académico				
Frecuencia:	Mensual				
Escala:	%				
RANGO DE GESTIÓN					
BUENO		ALERTA	CRÍTICO		
80% a 95%		65% a 75%		< 60% 	
Fórmula:					
	Indicador	Descripción	Fórmula	Medición	Frecuencia
	Eficacia del plan remedial	Porcentaje de estudiantes que mejoran luego de las clases de recuperación	$\frac{\#de\ estudiantes\ con\ mejoramiento\ académico}{\#total\ de\ estudiantes\ en\ plan\ remedial} \times 100$	%	Mensual

Elaboró:	Revisó	Aprobó:
Firma:	Firma:	Firma:

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] UNIDAD EDUCATIVA TRILINGÜE ALBOHISPANO. (s.f.). “*Introducción*”.
- [2] CORR S. PONDENT. (s.f.). “*Ventajas y Desventajas de las estructuras organizacionales.*” Disponible en http://www.ehowenespanol.com/ventajas-desventajas-estructuras-organizacionales-info_73461/
- [3] CORPORACIÓN EDI-ÁBACO CIA.LTDA. (s.f.) “*NIA 2: Términos de los Trabajos de Auditoría.*” Disponible en www.intelecto.com.ec/wp.../sec210terminostrabajosdeauditoria.doc
- [4] FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS. (s.f.). “*Carta Compromiso Auditoría.*” Disponible en <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse64.html>
- [5] LUIS FERNANDO PEÑA (17 de enero del 2008), “*Programa de Auditoría.*” Disponible en <http://www.docstoc.com/docs/21358906/2-PROGRAMA-DE-AUDITORIA-CAJA-Y-BANCOS>
- [6] DELOITTE. (s.f.), “*Informe de control interno.*” Disponible en <http://www.santander.com/csqs/StaticBS?ssbinary=true&blobkey=id&blobcol=urldata&SSURlsscontext=Satellite+Server&blobheadervalue1=application/pdf&blobwhere=1278680406339&SSURlsession=false&blobheadervalue2=inline;+filename%3D483%5C612%5CModelo+de+Control+Interno+e+Informe+del+Auditor.pdf&SSURlappt>

[ype=BlobServer&blobtable=MungoBlobs&SSURLcontainer=Default&blobheadernam
e1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition](#)

[7] JEFTEE EVOLI (s.f.), “*Planificación estratégica*”. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

[8] FLEITMAN JACK. (2000). “*Negocios exitosos*”. McGraw-Hill Interamericana.

[9] PHILIP KOTLER Y GARY ARMSTRONG (Marketing, 2004). *Misión Organizacional*. Disponible en <http://www.empresayeconomia.es/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

[10] TALAVERA PLEQUEZUELOS. “*Diagrama de Flujo*”. C: Calidad Total en la Administración Pública. Granada: Unión Iberoamericana de Municipalistas, 1999. Pp. 289-290. ISBN: 84-88282-42-7. Disponible en <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>.

[11] J. GONZALEZ. “*Símbolos de diagrama de flujo*.” Fecha última actualización: 14 febrero 2014. Disponible en <http://cova.edu.mx/jgonzalez/?cat=10&paged=3>.

[12] BELLOWS, JEANNIE, CASTEK (2000). “*Ventajas del flujo de procesos*”. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo.

[13] Rosa Márquez. “Análisis del valor agregado AVA”. Fecha última actualización: mayo 2012. Disponible en <http://www.buenastareas.com/ensayos/Analisis-Del-Valor-Agregado-Ava/4063089.html>.

[14] JOANNA CAMEJO. “Definición y características de los indicadores de gestión empresarial.” Fecha última actualización: 10 de diciembre del 2012. Disponible en <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>

[15] CRUZ LEZAMA. “Indicadores de gestión y aplicaciones de herramientas calidad”. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion2.shtml>

[16] DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. “Guía para la construcción de indicadores”. Fecha de última actualización: Octubre 2012. Disponible en http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=1595

[17] ANYELA ESTEFANIA. “Manual de procesos”. Fecha de última actualización: 14 de junio de 2011. Disponible en <http://www.slideshare.net/jadesita/manual-de-procedimientos-8304802>

[18] RIS SOLUTIONS. *“Importancia de los manuales de procedimientos en la gestión administrativa”*. Disponible en <http://rissolutions.com/importancia-de-los-manuales-de-procedimientos-en-la-gestion-administrativa/>

[19] PEDRO MURO. *“Definición de proceso”*. Fecha de última actualización: 4 de mayo del 2010. Disponible en <http://www.arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>

[20] DOMINGO REY PETEIRO. *“Todo sobre la gestión por procesos”*. Disponible en <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

[21] CESAR CAMISÓN. *“Gestión de la calidad por procesos. Técnicas y herramientas de calidad.”* Fecha de última actualización: 22 de septiembre del 2010. Disponible en <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/tipos-procesos>

[22] VICTOR CHAMBY JAMERA. *“Guía para la gestión basada en procesos.”* Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos56/gestion-basada-en-procesos/gestion-basada-en-procesos2.shtml>

[23] RAUL ORTIZ GRAZON. *“Mapa de procesos”*. Fecha de última actualización: 2012. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/84774712/MAPAS-DE-PROCESOS>

[24] TOMÁS JOSÉ FONTALVO HERRERA Y JUAN CARLOS VERGARA SCHMALBACH. *“La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008.”* Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/823/Pasos%20para%20la%20elaboracion%20del%20mapa%20de%20procesos.htm>

[25] ANÓNIMO. *“Matriz de priorización”*. Disponible en <http://www.aiteco.com/matriz-de-priorizacion/>

[26] FRANCISCO REY SACRISTÁN. Editorial Fundación Confemetal. *“Técnicas de Resolución de problemas. Criterios a seguir en la producción y mantenimiento”*.

[27] EDGAR JIMENEZ SALDAÑA. *“Diagrama de Ishikawa”*. Disponible en <http://www.slideshare.net/edgarsjimenez/diagramas-ishikawa>

[28] DR. ADA. *“Cómo crear una cultura organizacional positiva”*. Fecha de última actualización: Julio 11 del 2012. Disponible en <http://www.logosnoesis.com/es/como-crear-cultura-positiva>

[29] JOSE CONTRERAS NARANJO. *“Qué es una escuela para padres”*. Fecha de última actualización: 2009. Disponible en http://www.contreras.nom.es/Colegio/Escuela_Padres/1_Que-es-una-escuela-de-padres.htm

[30] ANÓNIMO. *“Escuela para padres”*. Fecha de última actualización: 26 de enero del 2010. Disponible en <http://blog.micumbre.com/2010/01/26/escuela-para-padres-que-es-para-que-sirve-y-como-funciona-de-forma-virtual/>

[31] ENRIQUE MARTÍNEZ-SALANOVA SANCHÉZ. *“La planificación de la enseñanza”*. Disponible en <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0013planificacion.htm>

[32] ANÓNIMO. *“Formas de motivar a los estudiantes”*. Fecha de última actualización: 27 de marzo del 2008. Disponible en <http://como-estudiar.estudiantes.info/2008/03/formas-de-motivar-los-estudiantes.html>