



DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y
POSGRADOS

Tema:

**“GESTIÓN EMPRESARIAL Y LOS PROCESOS EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA GONZÁLEZ
SUÁREZ AMBATO”**

Tesis de grado previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Línea de Investigación:

Gestión empresarial

Autora:

JANET CAROLINA URRUTIA URRUTIA

Director:

ING. RAMIRO PATRICIO CARVAJAL LARENAS Dr.

AMBATO – ECUADOR

Agosto 2014

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“GESTIÓN EMPRESARIAL Y LOS PROCESOS EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA GONZÁLEZ SUÁREZ
AMBATO”

Línea de Investigación:

Gestión empresarial

Autora:

JANET CAROLINA URRUTIA URRUTIA

Jorge Patricio Altamirano Cumbajín, Mgtr. f. _____
CALIFICADOR

Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Ing., Dr. f. _____
CALIFICADOR

Osmany Pérez Barral, PhD. f. _____
CALIFICADOR

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD. f. _____
DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE
INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador
Agosto 2014

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Janet Carolina Urrutia Urrutia portadora de la cédula de ciudadanía N°. 1801946334 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Janet Carolina Urrutia Urrutia
CI 1801946334

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud a Dios por permitirme cumplir con esta meta; ampliar los conocimientos favorece el crecimiento personal.

A todos los docentes, con sus ilustres enseñanzas han contribuido en el presente trabajo de investigación.

DEDICATORIA

Maura Carolina.

Tu ternura, amor, bondad y sacrificio me inspira siempre.

A mi familia.

Fuente de abnegación y apoyo incondicional, razón de mi existencia.

RESUMEN

Las prioridades educativas estipuladas en la Constitución de la República del Ecuador, en los Tratados Internacionales para el mejoramiento de la educación, el Plan Decenal de Educación, el Plan Nacional de Desarrollo, la Ley de Educación Intercultural (LOEI) y su respectivo reglamento, establecen la necesidad de una mejora sustancial de la calidad y calidez de la educación, por tal motivo la Unidad Educativa González Suárez en Ambato, ha priorizado la urgencia de revisar los procesos del quehacer educativo para garantizar el cumplimiento de estas normativas. Este contexto exige respuestas oportunas a través de procesos que conducen a garantizar el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI) para responder a los desafíos educativos. El estudio se basa en el paradigma crítico-propositivo, con una metodología de campo y observación directa, se aplica la encuesta a los miembros de la unidad. La investigación es de carácter cuantitativa–cualitativa, recoge y analiza datos, revisa literatura para dar respuesta a la investigación, sustentada en la observación y los resultados permiten establecer conclusiones y recomendaciones. Después de analizar los datos se determina que: “Sí existe relación entre la gestión empresarial y los procesos del área administrativa de la Unidad Educativa González Suárez en Ambato”.

Palabras claves: Calidad en la educación, gestión educativa, mejora de los procesos y procesos eficientes.

ABSTRACT

Educational priorities under the Constitution of the Republic of Ecuador, International Treaties for educational improvements, the ten year Educational Plan, the National Development Plan, the Intercultural Education Law (LOEI) and regulations establish the need of continuous improvement in the quality and caring of education; that is why the school González Suárez in Ambato has prioritized the urgent need to review the processes of educational procedures to ensure compliance with the regulations. This context requires prompt responses through processes to guarantee compliance with the Institutional Educational Project (PEI), in order to meet educational challenges. The study is based on the critical-assertive paradigm, applying field methodology and direct observation by using a survey on the members of the institution. The investigation is quantitative-qualitative which collects and analyzes data, gather information to answer the questions of the investigation and it is supported by the observation that establishes the results to provide conclusions and recommendations. After analyzing the results is determined that: "There is a relation between business management and the processes of the administrative area of González Suárez School in Ambato city".

Keywords: Educational quality, educational management, processes improvement and processes efficiency.

TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TABLA DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	9
1. REVISIÓN DE LA LITERATURA O FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	9
1.1. Gestión empresarial	9
1.2. Los procesos en la administración educativa.....	36
1.3. Procesos educativos y principios de calidad.....	40
CAPÍTULO II.....	50
2. METODOLOGÍA.....	50
2.1. Enfoque de la investigación	50
2.2. Modalidad básica de la investigación.....	51
2.3. Nivel o tipo de investigación.....	53
CAPÍTULO III.....	60
3. RESULTADOS	60
3.1. Análisis de los resultados estadísticos de la investigación.....	60
3.2. Resultados de la encuesta de autoevaluación institucional de la Unidad Educativa González Suárez Ambato	64

CAPÍTULO IV.....	79
3.DISCUSIÓN, ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS	79
4.1. Plan de mejoramiento	91
CAPÍTULO V.....	102
4.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
5.1. Conclusiones	102
5.2. Recomendaciones	104
BIBLIOGRAFÍA.....	105
GLOSARIO	109
ANEXOS	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

TABLAS

Tabla 1.1. Procesos institucionales y principios de calidad.	42
Tabla 3.1. Resumen de estadística descriptiva de “planificación”.....	62
Tabla 3.2. Compilación de varianzas de los nueve ítems de “planificación” .	62
Tabla 3.3. Resultados de la encuesta sobre el proceso de planificación en la Unidad Educativa González Suárez Ambato.	65
Tabla 3.4. Resultados de la encuesta sobre el proceso de organización en la Unidad Educativa González Suárez Ambato.	66
Tabla 3.5. Resultados de la encuesta sobre el proceso de dirección en la Unidad Educativa González Suárez Ambato.	68
Tabla 3.6. Resultados de la encuesta sobre el proceso de control en la Unidad Educativa González Suárez Ambato.	69
Tabla 3.7. Resultados de la encuesta sobre el estilo de gestión en la Unidad Educativa González Suárez Ambato.	71
Tabla 3.8. Resultados de la encuesta sobre gestión pedagógica curricular en la Unidad Educativa González Suárez Ambato.	72
Tabla 3.9. Resultados de la encuesta sobre gestión administrativa de recursos y talento humano en la Unidad Educativa González Suárez.....	74
Tabla 3.10. Resultados de la encuesta gestión de convivencia escolar y de formación para la ciudadanía en la Unidad Educativa González Suárez.....	75
Tabla 3.11. Resultados de la encuesta sobre gestión con la comunidad en la Unidad Educativa González Suárez Ambato.	76
Tabla 3.12. Estadística descriptiva de gestión empresarial	77
Tabla 3.13. Estadística descriptiva de los procesos de administración educativa.	78

Tabla 4.1. Resumen, gestión empresarial.	80
Tabla 4.2. Análisis de varianza, gestión empresarial.	80
Tabla 4.3. Resumen, procesos del área administrativa educativa.	81
Tabla 4.4. Análisis de varianza, procesos del área administrativa educativa	81
Tabla 4.5. Resumen de las variables: gestión empresarial y procesos del área administrativa educativa.	82
Tabla 4.6. Análisis de varianza: gestión empresarial y procesos del área administrativa educativa.	82
Tabla 4.7. Proceso: gestión directiva	88
Tabla 4.8. Proceso: mejora continua.	88
Tabla 4.9. Proceso gestión pedagógica curricular.	89
Tabla 4.10. Proceso: gestión de convivencia escolar y de formación para la ciudadanía.	89
Tabla 4.11. Proceso: gestión con la comunidad.	90
Tabla 4.12. Proceso: gestión administrativa de recursos y talento humano. 90	
Tabla 4.13. Valoración de resultados de la autoevaluación institucional	92
Tabla 4.14. Plan de mejoramiento: gestión directiva.	93
Tabla 4.15. Plan de mejoramiento: gestión pedagógica curricular.....	95
Tabla 4.16. Plan de mejoramiento: gestión administrativa de recursos y talento humano	97
Tabla 4.17. Plan de mejoramiento: gestión de convivencia escolar y formación para la ciudadanía.....	99
Tabla 4.18. Plan de mejoramiento: gestión con la comunidad.....	101

GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Mapa de procesos	87
-------------------------------------	----

INTRODUCCIÓN

Las rápidas transformaciones sociales, los nuevos estilos de vida, las innovaciones tecnológicas, las nuevas formas de comunicación, la sociedad del conocimiento y de la información, la perspectiva legal y de gobierno vigente en el país demandan mejora de los procesos en el ámbito: económico, social, político, cultural y educativo.

Estos nuevos escenarios, buscan estructuras educativas, que respondan a los lineamientos constitucionales y a las exigencias sociales, que resuelvan los diversos problemas en todos los ámbitos; es urgente por tanto, generar individuos, económicamente productivos e innovadores, que construyan sociedades justas y solidarias, respaldados en una educación integral.

La Unidad Educativa González Suárez Ambato, es una institución de carácter particular, regentada por los Padres Josefinos que brinda servicio educativo integral en los niveles de educación básica y bachillerato bajo los lineamientos planteados por el Ministerio de Educación a través de sus diferentes áreas que al quehacer educativo compete.

Sin embargo, en proyección a alcanzar una educación de calidad con equidad, la institución busca mejorar sus procesos para garantizar su prestigio, reconocido por brindar una educación con identidad gonzalina a

nivel de la provincia, cuyos referentes son las múltiples generaciones de estudiantes, hoy ciudadanos con gran calidad humana; profesionales responsables que aportan al crecimiento socio-económico, político, cultural y religioso del país desde diferentes ámbitos.

Es importante consolidar el sistema educativo y la gestión empresarial direcciona la consecución de los procesos administrativos que continuamente deben ser reajustados para cumplir con las directrices educativas. Al planificar, dirigir, organizar y controlar se verifica y ajustan los procesos al cumplimiento de los objetivos institucionales y de los requerimientos internos y externos.

La gestión empresarial centra su orientación en el cumplimiento de los procesos de estilo de gestión, gestión pedagógica curricular, gestión administrativa de recursos y talento humano, gestión de convivencia escolar y formación para la ciudadanía, gestión con la comunidad, fomenta el uso eficiente de los recursos para otorgar resultados fundamentados en información veraz y con la participación, corresponsabilidad, empoderamiento y pertinencia que todos los miembros de la institución para responder a los lineamientos educativos vigentes.

La autoevaluación institucional, es una herramienta idónea para replantear los logros a los estándares de calidad, conocer la realidad interna, al recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de los procesos y sus resultados, emitir juicios sobre la gestión educativa, y

aplicar estrategias para el mejoramiento continuo y afianzar la eficiencia escolar estipulada en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El trabajo de investigación, está estructurado de la manera siguiente: en el capítulo I, se revisa la literatura o fundamentos teóricos; se construye el marco teórico sobre los procesos administrativos y la gestión empresarial relacionada con el ámbito educativo.

La metodología de la investigación está contenida en el capítulo II; se utiliza un enfoque multimodal: cualitativo y cuantitativo; este enfoque conduce a definir los objetivos e hipótesis, se aplica la encuesta como técnica para recoger la información en la Unidad Educativa González Suárez Ambato.

Posteriormente en el capítulo III, se recoge la información de los resultados de la encuesta aplicada para verificar la relación entre la gestión empresarial y los procesos administrativos en la institución.

La discusión, análisis y validación de los resultados obtenidos están contenidos en el capítulo IV.

Se exponen las conclusiones y recomendaciones, luego del estudio de los resultados e interpretación de datos.

Definición del problema

Para la formulación del problema de la investigación se han generado las siguientes preguntas:

¿Cómo se relaciona la gestión empresarial con los procesos en el área administrativa en la Unidad Educativa González Suárez Ambato?

¿Están claramente definidos los procesos en el área administrativa?

¿Qué procesos administrativos son los apropiados en la Unidad Educativa González Suárez Ambato?

¿Cuáles son las causas para que los procesos administrativos sean inapropiados?

¿Cómo un mejor conocimiento de la gestión empresarial facilitaría el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante la ejecución apropiada de los procesos administrativos?

Planteamiento del problema

¿Cómo se relaciona la gestión empresarial con los procesos del área administrativa en la Unidad Educativa González Suárez Ambato?

Delimitación del tema**Delimitación del contenido**

Campo: gestión empresarial

Área: administrativa

Aspecto: mejora de los procesos en el área administrativa.

Delimitación temporal: de septiembre de 2013 a julio de 2014.

Delimitación espacial: Unidad Educativa González Suárez Ambato, ubicada en la provincia de Tungurahua. Cantón Ambato. Parroquia Huachi Loreto. Pichincha y Quis Quis junto a la iglesia Bellavista.

Delimitación personal: dirigido al personal de la unidad educativa.

Hipótesis

La gestión empresarial se relaciona significativamente con los procesos en el área administrativa de la Unidad Educativa González Suárez Ambato.

Determinación de las variables

Variable independiente: gestión empresarial.

Variable dependiente: procesos administrativos.

Objetivos

General: Diseñar la mejora de los procesos administrativos para la gestión empresarial en la Unidad Educativa González Suárez Ambato.

Específicos

Realizar un estudio sobre la gestión empresarial y los procesos en el área administrativa de la Unidad Educativa González Suárez Ambato, mediante criterio de varios autores.

Analizar la gestión empresarial y la relación con los procesos del área administrativa de la Unidad Educativa González Suárez Ambato.

Diseñar lineamientos para los procesos del área administrativa de la Unidad Educativa González Suárez Ambato.

La investigación se enmarca en el diseño de mejora de los procesos en el área administrativa para alcanzar niveles de productividad y efectividad educativa basada en una gestión empresarial eficiente.

Con el estudio se pretende proponer nuevas directrices que conlleven a la mejora de la gestión administrativa a partir de un impacto positivo en los procesos que se necesitan para lograr la eficiencia, eficacia y efectividad en la toma de decisiones.

Impacto social: la gestión empresarial permite el mejoramiento de los procesos que aseguran el cumplimiento de los objetivos institucionales educativos, el progreso de quienes trabajan en la unidad educativa de sus familias y de la sociedad.

Impacto económico: implica la inversión económica de la Unidad Educativa González Suárez Ambato, para el estudio y la implementación de la mejora a los procesos del área administrativa, al considerar la relación costo-beneficio a largo plazo.

Impacto cultural: un modelo de gestión empresarial además refuerza valores y principios institucionales, base primordial para sustentar una cultura organizacional que genera una ventaja competitiva sostenible.

Impacto educativo: los procesos debidamente diseñados y documentados conllevan a que el talento humano del área administrativa, ejecute las actividades en forma efectiva, para alcanzar la satisfacción de los múltiples beneficiarios educativos.

Impacto ambiental: la gestión empresarial al mejorar los procesos administrativos y utilizar adecuadamente los recursos apoya al medio ambiente.

Impacto tecnológico: para asegurar la eficiencia de los procesos se debe respaldar los mismos con la tecnología apropiada.

La revisión permanente de los procesos logra que las organizaciones tengan fundamentos reales para tomar decisiones preventivas o proactivas en los diferentes ámbitos del quehacer empresarial; utilizar los recursos en función al cumplimiento de los objetivos y reforzar las estrategias para alcanzar la satisfacción de los beneficiarios.

La sociedad cada vez más globalizada y con nuevas necesidades, exige sistemas educativos dinámicos que respondan a estos cambios, a los diferentes avances, con referentes de calidad, que fundamentados en postulados científicos y experiencias en otros ámbitos empresariales, permitan encaminar las acciones educativas para conseguir la satisfacción de todos los grupos de interés del área de la educación y mejorar la competitividad en la institución.

El compendio teórico sobre gestión empresarial y los procesos en el área educativa, referido por varios autores, orientan a determinar la relación entre la empresa y la educación. Este referente del conocimiento facilita adaptar en forma razonada y completa, la problemática que se plantean en el área educativa para trazar los lineamientos de mejora a los procesos, y poder prosperar en el cumplimiento de los objetivos institucionales a largo plazo y garantizar el servicio educativo que se oferta.

CAPÍTULO I

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA O FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La investigación busca determinar la incidencia entre la gestión empresarial y el proceso administrativo en la Unidad Educativa González Suárez Ambato, por tanto, es importante revisar la literatura pertinente de varios autores sobre estos temas, para fundamentar esta relación.

1.1. Gestión empresarial

“Las empresas juegan un papel muy importante en la sociedad, porque satisfacen las necesidades de bienes y servicios, crean fuentes de empleo, fomentan la capacitación e investigación, además de ser fuente de ingresos del gobierno; por lo que se han tenido que clasificar. Para que las empresas puedan funcionar necesitan recursos y realizar una división del trabajo, formando áreas especializadas, para optimizar tiempos y recursos” (Córdova, 2012).

Para entender la dinámica, evolución y desarrollo de la empresa, la misma autora Córdova (2012) complementa al decir que: “El hombre para poder subsistir ha tenido que realizar una diversidad de actividades al principio solo y después en grupo, estas agrupaciones han existido a lo largo de la historia,

pero es hasta la edad media con el desarrollo del comercio que se concretaron formando los talleres artesanales. Con el nacimiento de la máquina de vapor y los avances tecnológicos que se presentaron en la Revolución Industrial surge la empresa que se concibe hasta la actualidad”.

“Hablar de una gestión empresarial exitosa supone, cada vez más, referirse a una organización que logra su rentabilidad económica sin descuidar la sostenibilidad ambiental y la equidad social. Este tipo de gestión no puede ser alcanzado de otro modo que desarrollando habilidades para establecer relaciones duraderas y rentables con los grupos de interés de la empresa (stakeholders)” (Colina & Senior, 2008).

En la misma línea de pensamiento de Colina & Senior (2008), “...requiere que la organización, partiendo del código de ética que define la cultura organizacional, fije sus metas a alcanzar (económicas, medioambientales y sociales), procure su consecución y genere canales efectivos de comunicación y diálogo con accionistas, consumidores, proveedores, público interno, gobiernos y comunidades”.

Los postulados anteriores ratifican la urgencia de generar empresas dinámicas, sostenibles y sustentables, para enfrentar los nuevos entornos cambiantes e innovadores, caracterizadas por la capacidad de cautivar y conservar con bienes y servicios de calidad a los clientes y colaboradores.

Actualmente las empresas están inmersas en un entorno de cambio permanente y acelerado, donde evolucionan hacia un modelo de producción distinto, que gira en torno al aprendizaje y en que se plantean nuevos retos cada día. Ante la necesidad de gestionar el cambio y promover la mejora continua, de manera de poder ser más competitivos en este entorno, las teorías de las empresas han ido ofreciendo distintos modelos y soluciones” (Gil, 2007).

El criterio anterior invita a diseñar organizaciones inteligentes o empresas en constante aprendizaje para asumir los cambios tan vertiginosos que el propio sistema comercial, económico y social los impone, en tal virtud, “el reto al que se trata de hacer frente es la adaptación y el desarrollo continuo de las empresas para el logro de un éxito sostenido en un entorno como el descrito anteriormente. La respuesta que propone el concepto de organización inteligente es el aprendizaje a todos los niveles, concebido como un enfoque integrador que incide tanto en las personas como en la arquitectura de la empresa, como eje del cambio organizativo, y que hoy en día, está en clara fase de expansión y de aplicación experimental en empresas de todo el mundo” (Gil, 2007).

Choo (1998), define la organización inteligente como aquella que “es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones”. Para Llano (1998) “organizaciones inteligentes”, son aquellas organizaciones capaces de llegar a saber más; de aprender cosas nuevas y

enseñarlas a otros que, a su vez, lleguen a saber más, es decir, a aprender de nuevo y a enseñar de nuevo.

Senge (1993), la define como aquella organización en la que las personas expanden su capacidad de crear los resultados que realmente desean, en las que las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentadas, y en la que las personas aprenden continuamente a aprender conjuntamente".

De acuerdo a los fundamentos mencionados, las organizaciones deben crear un compromiso viable, hacer mejor las cosas, identificar los factores que inciden en el éxito y con una gestión participativa del talento humano dar cumplimiento a los múltiples requerimientos de los beneficiarios, es decir estar en constante innovación.

Finalmente, "En la actualidad la sociedad y el mercado exigen cada vez mayor transparencia y credibilidad de parte de las empresas, que advierten que llevar adelante una gestión socialmente responsable se ha convertido en un valor estratégico para conquistar nuevos escenarios" (Colina & Senior, 2008).

"Las exigencias del cliente hoy requieren de un modelo de organización diferente, donde se trata de minimizar los esquemas funcionales y las fronteras existentes entre los departamentos; el objetivo es la satisfacción con eficiencia de las necesidades y expectativas del cliente, y esto se logra

sólo mediante la conformación de equipos multidisciplinarios cuyo interés más particular es el logro en el cumplimiento de los objetivos de los procesos que conforman la empresa” (Agudelo, 2007).

En conclusión, “en las últimas décadas se ha asistido a un cambio profundo en el ámbito empresarial debido fundamentalmente al avance de la tecnología. La presencia de nuevos paradigmas en el tratamiento de la información que generan las empresas denominado “Gestión del Conocimiento”, al igual que el procesamiento masivo de esta información, una marcada tendencia hacia la globalización de los mercados, el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales, etc., han contribuido a dicho avance” (Sosa, 2007). Todo esto enmarca un mundo cada vez más complejo donde el viejo mundo de las certezas ya no existe y donde el ser competitivo y sostenible en el tiempo se constituye en un reto imperativo para la supervivencia de las empresas.

De acuerdo con lo expresado por Rubio (2008), “toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios. Sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Una empresa que no obtenga beneficios, a pesar de la buena voluntad de sus gestores, tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar aquellos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos”.

El concepto de gestión empresarial, “ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo” (Hernández H. , 2011).

Por consiguiente, la gestión empresarial ya no es un argumento de carácter local ni tampoco nacional, la eliminación de las fronteras geográficas sustentadas en la evolución, de los medios de información y formas de conocimiento, exigen también nuevas estrategias para la permanencia en el mercado de las organizaciones y la satisfacción al cliente en cualquier parte del mundo.

La gestión empresarial se puede definir como el conjunto de actividades que buscan, con la participación de todos los miembros, mejorar la productividad, determinar los factores que intervienen en el desarrollo empresarial para lograr los resultados mediante las funciones de: planeación, organización, dirección y control.

Además la gestión empresarial queda entendida, como: “actividad empresarial que busca a través de personas (directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y la competitividad de las empresas” (Gómez, 2011).

Para que una gestión sea óptima y por ende alcance los resultados esperados, debe optimizar los procesos que influyen directamente en el éxito y esto será realizable mediante la cooperación de expertos que identifican los problemas, formulan soluciones y diseñan estrategias.

La gestión empresarial busca que las empresas u organizaciones, integren los recursos para alcanzar el cumplimiento de objetivos, obtener beneficios y competitividad. Es importante entonces referenciar las definiciones sobre empresa de varios autores.

Para Fernández-Vítora (1996), la empresa se entiende “como un sistema técnico social abierto, cuya función básica es la de crear bienes y/o prestar servicios que contribuyan a elevar el nivel de vida de la humanidad, compatibilizando este hecho con un marcado respeto al medio ambiente, que posibilite la idea del desarrollo sostenible”.

Kotler & Armstrong (1998), lo consideran una “entidad que obtiene ciertas ventajas de mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo”.

En base a los lineamientos anteriores se ratifica que las organizaciones tienen múltiples desafíos, deben proveer de productos o servicios de calidad para responder a las necesidades del entorno y garantizar procesos eficientes que respalden los resultados empresariales.

“Es una realidad que abarca diferentes ámbitos y que puede ser estudiada desde la perspectiva económica, jurídica, sociológica, pero desde un punto de vista económico se hace necesaria la introducción de los elementos comunes de todas las empresas, son los siguientes aspectos; *Objetivos*; que integran su finalidad, que defina claramente que quiere hacer, *Factores de producción*, es preciso contar con la financiación adecuada y *dirección*, consecuencia de las metas establecidas” (Linares, Montañana, & Navarro, 2001).

Para López (2008), “es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material, *un beneficio* tanto para las personas que han aportado ese dinero *propietarios*, como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa *empleados*, a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos, los clientes”.

Desde otra óptica Rodríguez (2002) define, como: “una persona jurídica colectiva, como un posible sujeto de derechos privados”.

Por tanto, la empresa como unidad básica de producción, busca generar bienes y servicios para resolver las múltiples necesidades humanas a partir de actividades estructuradas, coordinadas y planificadas, utilizar eficientemente los recursos disponibles, comercializar en el mercado e incrementar el beneficio económico.

“Es la realización de una actividad productiva o transformadora; a partir de unos recursos o factores (*inputs*) obtienen unos productos (*outputs*, que pueden ser bienes, productos tangibles o servicios, productos intangibles de mayor valor o utilidad” (Alegre, Berne, & Galve, 2008).

De acuerdo con Caldas, Reyes, & Heras (2009), la empresa es: “como unidad económica que, a partir de la combinación organizada de diferentes factores materiales y humanos, produce un bien o un servicio destinado a conseguir un beneficio económico”.

El referente otorgado por los diferentes autores ratifica que, el objetivo de las empresas es buscar maximizar los beneficios emanados de la administración de los diferentes recursos pero sobre todo el rédito económico.

“Conjunto de actividades llevadas a cabo por el empresario para la producción e intercambio de bienes y servicios con el objeto de obtener un beneficio máximo o por lo menos satisfactorio” (Campaña & Fernández, 2010).

La empresa para ser competitiva y duradera, debe aprovechar las bondades de los recursos disponibles y estructurar organizaciones flexibles y abiertas con base en la información oportuna, para generar eficiencia en los procesos de producción y la gestión de la organización.

La empresa es una organización, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad de mercado, en ella se concreta el ofrecimiento de productos (empresa agro o sector primario, industrial o sector secundario, servicios o sector terciario), con la contraprestación de un precio o valor económico (Hernández H. , 2011).

Una de las finalidades desde el punto de vista de Gómez (2011) es, "mejorar la productividad, sustentabilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo" y de acuerdo con Rubio (2008), esto se alcanza al aplicar los elementos del proceso administrativo que los define así: planificación es, "tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"; organización es, "obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados, es el entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas".

Y para Gómez (2011), la dirección demanda "un elevado nivel de comunicación con el personal y la habilidad para crear un ambiente propicio y alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa"; el control permite, "cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados; el gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."

Gómez (2011), Rubio (2008), señalan a los pilares fundamentales de la administración como los componentes básicos de la gestión empresarial que logran el desarrollo las mismas y que son: planificación, organización, dirección y control.

La administración de todo negocio o empresa es una labor compleja, no existe una fórmula única para asegurar el éxito tan anhelado. Por ello, partiendo de la premisa que toda empresa tiene como clave buscar el éxito y lo que funciona en un negocio no necesariamente funciona en otro, se debe dirigir el enfoque en las principales capacidades que contribuyen al éxito de la misma y en las cuatro funciones básicas de la administración de todo negocio, las mismas que se detallan a continuación: (Chiavenato, 2001).

Planificación: en esta etapa se deben especificar los objetivos de la empresa para un período determinado y encaminar todos y cada uno de los recursos y acciones hacia el cumplimiento de dichos logros. El hecho de precisar y socializar los objetivos de la empresa; es de por sí, una garantía de que los resultados esperados se van a alcanzar porque cuentan con directrices debidamente diseñadas.

La planificación constituye la primera función de la administración y consiste en determinar los objetivos que el empresario quiere cumplir con respecto a su negocio (Chiavenato, 2001).

Antes de emprender cualquier actividad, sobre todo, si es importante, toda persona debe preguntarse *para qué* la va a realizar, *cómo* la va a llevar a cabo, *con qué* y *qué pasos* seguir para lograrlo, esto es planeación (Córdova, 2012).

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización” (Reyes, 2009).

La planificación es un proceso que no se puede evadir o improvisar, que garantiza el éxito a largo plazo de la organización porque permite aprovechar los recursos y diseñar actividades de manera dinámica, estructurada, continua y sistemática para garantizar el cumplimiento de las metas determinadas.

Del mismo modo Dale (2009), define la planificación como “la determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos”.

Para Fernández (2009) “la planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas”.

Cuando se delimitan los objetivos, se pueden precisar los pasos a seguir, los recursos que se necesitarán y el tiempo para lograrlo. Es importante determinar los logros que se quieren alcanzar y tomar decisiones oportunas para fijar el curso de acción que forje el futuro diseñado.

La planeación es el cimiento de las siguientes etapas del proceso administrativo; por eso, es importante dedicarle tiempo. Las empresas actualmente, no pueden omitir el proceso, porque de hacerlo generará que las siguientes etapas administrativas: organización y dirección, no estén bien estructuradas y, por consiguiente, el control no sea efectivo (Córdova, 2012).

Para Koontz & Weihrich (1995), la planificación tiene las siguientes características:

- “El fin de la planificación es lograr los objetivos de la empresa, facilitando su consecución.
- Señala la primacía de la planificación en relación a las restantes funciones.
- Constituye una función propia de todo administrador, aunque su carácter y amplitud varíen según la delegación recibida.
- Incorporan el objetivo de eficiencia (ingresos versus costes requeridos) en la realización de los planes”.

Organización: una vez definidos los objetivos, la empresa debe organizar, cómo hacer y qué elementos y condiciones son necesarias para obtener el resultado propuesto y cómo se deben combinar entre sí estos elementos para conseguir el resultado de un modo eficiente. En este sentido, “organización significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones (Chiavenato, 2001).

“Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (Reyes, 2009).

De acuerdo con Guzmán (2009): “Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue”.

La estructura del negocio depende de la organización formal de la empresa, se deben diseñar estructuras efectivas para el desempeño de las diferentes funciones en relación a las competencias, autoridad, responsabilidad y poder para respaldar el cumplimiento de lo planificado.

Los organigramas otorgan información sobre las funciones y responsabilidades, definen las relaciones de autoridad y poder dentro de la empresa. Los niveles altos se colocan en la parte superior del gráfico y viceversa. Para comprender mejor el concepto de organización formal definiremos antes los siguientes conceptos: autoridad, responsabilidad y poder (Chiavenato, 2001).

La autoridad es el derecho otorgado a una persona para requerir de otra que cumpla ciertos deberes en una determinada forma y dentro de un cierto plazo. La primera persona, se llama superior y la segunda persona subordinado.

Además, Benavides (2005) señala: “la autoridad es el derecho inherente a un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, que afectan a otras personas, lo cual es un tipo de poder en el marco de una organización”.

Sin embargo, hay que reconocer que los administradores logran el cumplimiento de los objetivos por medio de la delegación de responsabilidades a los demás miembros de la organización. Los niveles superiores asignan las responsabilidades y autoridad sobre la marcha a los colaboradores.

Cuando se delega autoridad se designa responsabilidad, es decir se confiere derechos y obligaciones, para evitar los abusos. La responsabilidad está relacionada con la autoridad.

La responsabilidad conduce a crear compromiso y confiabilidad; quienes reciben la delegación de la autoridad deben responder o llevar a cabo las tareas apropiadamente, de tal manera que se gesta un compromiso del delegado para ejecutar lo encomendado de forma satisfactoria.

La responsabilidad permite canalizar las actividades en las organizaciones, al asumir un compromiso para realizar un trabajo con eficiencia.

Según Stoner, Freeman, & Gilbert (1998) “el poder es la capacidad de ejercer influencia en los demás; dentro de una organización el poder influye de alguna u otra forma en los gerentes y empleados”.

La autoridad, la responsabilidad y el poder son pilares fundamentales en el crecimiento de las organizaciones, al delinear con acciones específicas en el logro de los objetivos, para sustentar una cultura organizacional positiva, una comunicación efectiva, es decir una organización dinámica y participativa y eficiente.

Finalmente, “incluye determinar qué tareas serán llevadas a cabo, cómo se realizarán, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde se tomarán las decisiones” (Robbins & Decenzo, 2002).

Dirección: dirigir una empresa es la acción de lograr que todos los miembros del grupo humano y el personal se propongan alcanzar los objetivos de acuerdo a los planes y la organización (Chiavenato, 2001).

En una empresa cumplen con la función de dirección todos aquellos que, tienen a su cargo un grupo de personas, es decir, que tienen subordinados. Su actividad es lograr que ese grupo de personas alcance los objetivos que se les ha fijado.

Dentro de la administración, “la dirección es un factor indispensable para poner en marcha los lineamientos establecidos en la planeación y organización” (Córdova, 2012). Esta etapa del proceso administrativo es conocida por algunos autores “como ejecución, comando o liderazgo, se trata de una función demasiado trascendental que se piensa en la administración y la dirección como uno solo; sin embargo, esta última forma parte de la primera” (Córdova, 2012).

“Dirigir una empresa representa un gran reto y compromiso, no basta sólo con tener la autoridad, se deben poseer habilidades de comunicación, integración de equipos de trabajo, motivación, supervisión y toma de decisiones que permitan lograr los objetivos institucionales” (Córdova, 2012).

El entorno empresarial actual exige respuestas continuas, se debe contar con múltiples capacidades para tomar las decisiones oportunas, transmitir

información y lograr los objetivos a largo plazo de manera eficiente; el desempeño del talento humano respaldado en capacidades y competencias efectivas, es el factor clave para enfrentar estas exigencias.

Para Buchele (2009): “comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”.

Asimismo, Scanlan (2009) señala que dirigir “consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización”.

La dirección demanda de fundamentos y conocimiento oportuno para tomar decisiones y guiar al talento humano al cumplimiento efectivo de los objetivos de la organización.

Control: el control como última etapa del proceso administrativo, se utiliza desde la antigüedad, primero en forma empírica, en actividades como la agricultura, la pesca, la caza, la producción de artefactos para uso diario, entre otros; donde comparaba lo que espera producir, pescar con lo real. En la revolución industrial, el control se hizo más necesario y se formalizó su aplicación utilizando diversas técnicas que hasta la fecha se ocupan (Córdova, 2012).

El proceso de control, confronta dónde están las organizaciones con los resultados alcanzados y dónde deberían estar en relación con lo planificado y las exigencias del entorno. Si no existe una relación armónica y entre estos desempeños, el control debe generar las acciones correctivas necesarias para viabilizar estos resultados.

En opinión de Scanlan (2009): “el control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos”.

Para Terry (2009): “es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es, necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”.

Siempre que se llevan a cabo tareas para alcanzar un objetivo determinado, aparece la necesidad de establecer algunas formas de control de las actividades. Las órdenes pueden ser mal interpretadas, los recursos son desperdiciados, algunas reglas o procedimientos pueden ser inobservados; es posible que sin darse cuenta se alejen de los estándares establecidos y de los objetivos propuestos.

Al establecer elementos de control se replantea y se reorganiza las desviaciones emitidas en la ejecución de las acciones. “La función de control asegurar que en aquellas actividades que se llevan a cabo se desarrollen conforme a los planes preestablecidos (Chiavenato, 2001).

Lo importante de la función de control, es impedir que se generen distorsiones o desviaciones. Esta es la esencia del control preventivo. Es mejor establecer sistemas de control que descubran de inmediato cuando se desvía del plan. La función de control no existe en forma aislada o improvisada. En realidad el control implica un plan preconcebido que ha sido comunicado de una forma organizada y oportuna a un grupo de personas que ejecuta un trabajo.

El proceso de control, cualquiera sea el objeto humano o material que se quiera controlar está dividido en cuatro etapas: (Chiavenato, 2001).

- Establecimiento de las normas.
- Medición de las actividades.
- Evaluación de actividades.
- La corrección de las desviaciones.

La adaptación al entorno competitivo cada vez más cambiante, exige una revisión constante del modelo de gestión en las organizaciones y demanda la mejora de los diferentes procesos para lograr el objetivo primordial que es la satisfacción de los clientes.

Según (Pérez & Carballo, 2008), el control “es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito

es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas y alcanzar los objetivos prefijados”.

Es importante y urgente aplicar dinámicamente las funciones de la administración para lograr el desarrollo de las empresas, lo que implica revisar y mejorar los procesos que se generan de los mismos.

Proceso: los escenarios competitivos actuales integrados por características sociales emitidas por varios factores como: los continuos avances científicos, la globalización cultural y económica, el desarrollo tecnológico, la convergencia digital de la información entre otros, exigen nuevas estructuras y formas de organización; organizaciones en aprendizaje continuo, organizaciones inteligentes e innovadoras, que alcanzan logros significativos y mejoran su accionar.

Las organizaciones deben buscar, valorar, seleccionar y estructurar procesos, con la capacidad y rapidez de responder permanentemente a los desafíos sociales.

“El término proceso lleva implícita la orientación del esfuerzo de todos al cliente y el término gestión da por supuesto la búsqueda de objetivos de mejora” (Pérez Fernández de Velasco, 2009).

El dinamismo que generan estos términos conduce a tomar decisiones para lograr la eficiencia de la planificación, garantizar la satisfacción y crecimiento de las organizaciones y sus beneficiarios.

Según España (2007) “las empresas deben cambiar continuamente sus procesos de negocios para acercarse a la excelencia en su ejecución y para adaptarse a un entorno cambiante. En este contexto, tanto o más importante que planear y desplegar un proceso de negocios, es controlarlo e introducir mejoras en el mismo. Por ello, cada vez más empresas implantan modelos de gestión que les permiten lograr en la organización un objetivo estratégico para la mejora continua de sus procesos”.

Así, el proceso “es el conjunto de acciones u operaciones repetitivas y sistemáticas destinadas a transformar una entrada en una salida, añadiendo algún valor” (España, 2007).

“Organizarse alrededor de procesos es comprenderlos bien; saber qué lugar ocupa el trabajo de cada uno dentro del proceso para poder tomar decisiones adecuadas; es ejecutarlos de una manera disciplinada y buscar permanentemente realizarlos mejor; es conocer de cada acción qué implica y cómo puede afectar o beneficiar al cliente final, para asegurar el resultado esperado” (Agudelo, 2007).

Los procesos asientan el cumplimiento de los objetivos en las organizaciones, garantizan un nivel adecuado de la calidad, un impacto

positivo en la mejora de la gestión empresarial y la eficacia de los servicios ofertados.

Según Chiavenato (2004) un proceso es “secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades”. Además, la norma ISO 9000 señala “conjunto de actividades coordinadas y controladas, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con los requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempos, costo y recursos” (ISO 9000, 2005).

Las organizaciones constantemente revisan, evalúan, corrigen y mejoran los procesos para optimizar el manejo de los diferentes recursos, lograr el aumento de la confiabilidad en el desempeño, reducir los costos y tiempos de respuesta, satisfacer a los beneficiarios, disminuir los desperdicios y alcanzar mayor cobertura en el mercado.

Los procesos al ser mejorados, logran que las organizaciones alcancen efectividad en los resultados planificados. Según Harrington (1993), “cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”.

La mejora de los procesos conlleva a la reingeniería, es “una comprensión fundamental y profunda de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un

cambio esencial para alcanzar mejoras en medidas críticas del rendimiento, modificando el propósito de trabajo y los fundamentos del negocio” (Alarcón, 1998).

Para Trischler (1998), “para ser efectivo, el *output* resultante del proceso debe satisfacer uno o más de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo satisfacer o superar las necesidades de los grupos a los que vayan destinados; es eficiente si la conversión de los *inputs* en *outputs* se realiza en el mínimo plazo de tiempo, con la mínima utilización posible de recursos y flexible si se puede ajustar rápida y fácilmente a los cambios en las limitaciones internas, a la escasa calidad de los *inputs*, o a los cambios en los requisitos exigidos por los distintos grupos de interés de la empresa”.

El enfoque anterior evidencia la necesidad de hacer las cosas mejor, más rápido y con menores costos, es necesario implementar una metodología que permita eliminar o reducir el desperdicio, simplificar y combinar los procesos, incorporar la tecnología; alcanzar rapidez y eficiencia para otorgar mayor calidad y servicio a los clientes.

Los procesos se organizan en función de la misión de la organización, interrelacionan las distintas actividades y generan la gestión por procesos. Es necesario distinguir que de acuerdo a la función que cumplen se categorizan como: estratégicos, operativos y de apoyo.

Estratégicos: generados por la dirección, personal de primer nivel, directivos. Son procesos de planificación y están relacionados directamente con los objetivos, misión, visión y los factores claves de la organización. Soportan y despliegan las políticas y estrategias de la misma. Permiten encaminar al futuro a las organizaciones. Se los conoce también como gobernantes, estratégicos, visionarios. Entre los procesos estratégicos generales, se incluyen: planificación estratégica, mejora continua, investigación & desarrollo, calidad, etc.

Operativos: relacionados con la ejecución del producto o servicio, inciden directamente con la satisfacción del cliente. Son procesos que aportan valor a los clientes y accionistas de las organizaciones. Están constituidos por múltiples y variadas funciones emitidas desde la comprensión de las necesidades o requerimientos del mercado, es decir los *input*, hasta la utilización del producto o servicio por parte del cliente final. Se definen también como procesos claves o misionales: diseño del producto, producción, logística integral, marketing, atención, servicio y postventa, entre otros.

De apoyo: dan soporte a los procesos operativos, se los relaciona con los recursos humanos o materiales, entre otros. Ejemplos: control de calidad, gestión del talento humano, compras y sistemas de información.

Identificados los procesos, se traza el mapa de procesos, los mismos que son asignados en función de la misión, visión, políticas y estrategias de la organización.

Según Zaratiegui (1999), un mapa de procesos es “visualización de las actividades de la empresa a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por jerarquías y relaciones, junto con el despliegue sistemático de objetivos, responsabilidades y características de cada proceso”.

Finalmente, las organizaciones que alcanzan el éxito, se estructuran por procesos que logran obtener los resultados planteados a través del conjunto de actividades eficientes y flexibles y constituir sistemas integrales, base de cambios estratégicos para adaptarse a los requisitos actuales de la sociedad y los clientes.

Mapa de procesos: permite visualizar en forma integrada los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, que le encaminan al cumplimiento sistemático de los requerimientos de entrada, determinados por los beneficiarios y que alineados en forma precisa y eficiente se enmarcan a la planificación con innovación y adaptación al entorno.

Además, garantiza la calidad del servicio, mediante acciones de evaluación, mejoramiento continuo, e innovación para armonizar cada proceso con el enfoque institucional postulado en la misión, visión y garantizar la gestión empresarial.

Al realizar el mapa de proceso es importante tener definida la misión y visión institucional. La misión comunica las orientaciones que identifican a la comunidad educativa, mientras que la visión postula las apreciaciones idealizadas, para llevar a la institución a responder siempre al futuro.

La coherencia entre la misión y visión es muy importante para lograr la satisfacción siempre actual de los requerimientos de los beneficiarios y sólo se puede alcanzar este resultado a través de la interacción de los procesos, por tanto, los lineamientos emitidos desde estos elementos ayudan a diseñar procesos estratégicos, claves y operativos que logren elevar la calidad en las organizaciones, hacerlas más dinámicas, participativas e innovadoras para responder a los estándares del entorno en todos los aspectos.

El enfoque basado en procesos busca que la gestión empresarial alcance los resultados esperados, pues cada una de las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso institucional.

La gestión por procesos, determina los rasgos distintivos de cada uno de ellos, identifica las interrelaciones de los mismos para direccionarlos a la mejora continua de la organización, mediante la comparación de las propias prácticas de gestión con un planteamiento de gestión más eficiente, que satisfaga a los beneficiarios o clientes.

1.2. Los procesos en la administración educativa

“Para alcanzar una educación de calidad con equidad, es preciso reconocer el protagonismo de la institución escolar a través del desarrollo de procesos participativos, innovadores y evaluados permanentemente” (Ministerio de Educación, 2012).

Al reconocer que las instituciones educativas son organizaciones formales que otorgan servicios y que generan actividades en los ámbitos: pedagógico-curricular, manejo de los diferentes recursos, vinculación con el entorno, convivencia educativa entre otros, es necesario mejorar la capacidad de la gestión empresarial para fortalecer los procesos en virtud del cumplimiento de los objetivos.

La actividad escolar, debe adaptarse a los nuevos escenarios y exigencias de la sociedad e implantar transformaciones significativas en búsqueda de mejorar la calidad del servicio que presta, desarrollando alternativas para afianzar el sistema educativo.

La gestión educativa comprende los cinco elementos que se detallan a continuación basados en el documento “Autoevaluación institucional, primera aplicación. Documento No. 2” del Ministerio de Educación (Ministerio de Educación, 2012).

Estilo de gestión: “la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas vigentes, y que enriquece los procesos pedagógicos curriculares con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales” (Bidegain, 2009).

Las instituciones educativas en la actualidad, deben contar con un equipo directivo visionario, que diseñen directrices para asumir las situaciones nuevas, aprendan de las experiencias y guíen al establecimiento, con proyectos innovadores y eficientes al desarrollo del establecimiento educativo.

Se refiere a las prácticas recurrentes que demuestran el liderazgo institucional que ejercen los directivos del establecimiento educativo, comprende: trabajo en equipo y elaboración y conducción del proyecto educativo institucional (PEI).

Este proceso determina las acciones que identifican el quehacer educativo, se definen los elementos de la planificación en función del diagnóstico institucional para implementar los cambios y diseñar las estrategias que conducen al logro los resultados.

Gestión pedagógica curricular: constituyen las prácticas demandantes que permiten al establecimiento educativo asegurar la coherencia de su propuesta curricular contenida en el proyecto educativo institucional, el marco nacional de política educativa y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

Incluye el diseño de una propuesta curricular, su puesta en práctica en el proceso de enseñanza aprendizaje en las aulas, la evaluación y retroalimentación para el cumplimiento de los objetivos.

“La educación actual exige y demanda calidad en cuanto a los procesos pedagógicos- curriculares, estas exigencias en el sentido de la educación, consideran que para tal dinámica de calidad es necesario una excelente gestión pedagógica, con miras hacia una visión moderna de la educación” (Lara Sierra, 2005).

La gestión pedagógica curricular, comprende: planificación de la enseñanza, ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje, ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje. Seguimiento de la acción del docente y evaluación de los estudiantes.

Gestión administrativa de recursos y talento humano: se refiere a las prácticas recurrentes de gestión de recursos, gestión de la norma, de gestión del talento humano que se dan al interior de la institución educativa. A través de una gestión directiva oportuna y efectiva se espera involucrar a todos los actores de la comunidad educativa en el cumplimiento del proyecto educativo institucional del establecimiento, su misión y visión institucional; así como, en el cumplimiento de las políticas educativas nacionales. Comprende: gestión de recursos físicos, gestión de recursos temporales, gestión de otros recursos y gestión de talentos humanos.

Gestión de convivencia escolar y de formación para la ciudadanía: los factores de convivencia escolar, se refieren a las prácticas recurrentes para evidenciar la convivencia entre los actores de la comunidad educativa y la formación personal de los estudiantes, para que logren una mejor relación consigo mismo, con los otros y se integren activamente al ejercicio de su ciudadanía. Comprende: convivencia escolar, formación para la ciudadanía e integral para la vida.

Gestión con la comunidad: son las prácticas demandantes que el establecimiento educativo desarrolla al relacionarse con el entorno, valorar los recursos circundantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, desarrollar redes de apoyo para el proceso educacional y socializar con la comunidad local los logros alcanzados. Comprende: vinculación con la comunidad y promoción del establecimiento educativo.

Las organizaciones en la actualidad deben adoptar modelos de gestión para generar procesos permanentes de mejora de los productos o servicios que ofertan, establecer un enfoque referencial para cumplir con los objetivos y afianzar su ventaja competitiva.

“Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de la organización” (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2001).

Los modelos de gestión deben postular en el accionar, la autoevaluación de la organización para delimitar “buenas prácticas” y otorgar el cumplimiento de lo planificado. La mejora de los procesos, exigen acciones planificadas que lleven a las organizaciones a dar respuestas oportunas a las exigencias cambiantes del entorno, diseñar servicios o productos estandarizados para la satisfacción del cliente.

1.3. Procesos educativos y principios de calidad

Para alcanzar una educación de calidad con equidad, es necesario afianzar y mejorar el proceso educativo, concretar actividades, aplicar estrategias y

metodologías de enseñanza aprendizaje acorde a los estándares definidos por el Ministerio de Educación.

Coordinar los procesos para elevarlos a estándares de calidad, exige buscar los mecanismos necesarios para prever, coordinar y garantizar la eficiencia de los recursos, la factibilidad los objetivos propuestos, la solución de la problemática que se presente, con estrategias que maximicen la eficacia de los procesos, en los ejes principales de calidad y gestión educativa.

La evaluación de los resultados educativos, permite acercar estos con los principios de calidad de los diferentes modelos con los que se mide la gestión empresarial a nivel mundial.

La calidad educativa busca la eficacia y eficiencia de los procesos para generar una ventaja competitiva que garantice la satisfacción de los beneficiarios, pero sobre todo que se adapte inteligentemente y responda a las exigencias del entorno cambiante.

Se deben revisar los procesos para adaptarlos a los nuevos requerimientos, aprovechar las bondades de la tecnología, la información y la comunicación y conseguir un servicio educativo de calidad que responda a estándares superiores en: currículo, pedagogía, talento humano, manejo de recursos físicos, temporales, tecnológicos, entre otros.

El proceso educativo con sus componentes abarca lineamientos que al relacionarlos con los modelos de calidad permiten similitudes significativas referenciadas en la tabla siguiente.

Tabla 1.1. Procesos institucionales y principios de calidad.

PROCESOS INSTITUCIONALES	ISO 9001: 2008	MODELO EFQM EUROPEO
Estilo de gestión ✓ Trabajo en equipo. ✓ Elaboración y conducción del Proyecto Educativo Institucional.	Enfoque al cliente.	Añadir valor a los clientes.
Gestión pedagógica curricular ✓ Planificación de la enseñanza. ✓ Ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje. ✓ Ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje. Seguimiento de la acción del docente. ✓ Evaluación de los estudiantes.	Enfoque basado en procesos.	Mantener en el tiempo resultados sostenibles.
	Liderazgo.	Liderar con visión e integridad.
Gestión administrativa ✓ Gestión de recursos físicos. ✓ Gestión de recursos temporales. ✓ Gestión de otros recursos. ✓ Gestión de talentos humanos.	Enfoque de sistema para la gestión.	Gestionar con agilidad.
Gestión de convivencia escolar y de formación para la ciudadanía ✓ Convivencia escolar. ✓ Formación para la ciudadanía. Formación integral para la vida.	Participación del personal.	Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.
	Mejora continua	Aprovechar la creatividad y la innovación.
Gestión con la comunidad ✓ Vinculación con la comunidad y promoción del establecimiento educativo.	Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.	Desarrollar la capacidad de la organización. Crear un futuro sostenible.

Fuente: Autoevaluación Institucional: 2013, ISO 9001: 2008 y EFQM: 2013.
 Elaborado por: URRUTIA, Janet (2013).

La información anterior, permite comparar los diferentes procesos administrativos educativos y los principios de calidad. El primer proceso denominado estilo de gestión que comprende el trabajo en equipo y la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se acopla de una manera elemental con los modelos de calidad ISO 9001 (2008) y el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, *Europe an Foundation for Quality Management* (EFQM: 2013) que busca desarrollar actividades de mejora para alcanzar la excelencia en la satisfacción al cliente, empleados, sociedad y cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

Para la ISO 9001(2008) “la alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de la calidad; así como con la mejora continua de su eficacia. Asegurar que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan, con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente” (ISO 9000, 2005).

Del mismo modo, el modelo europeo señala: “el cliente es el árbitro final de la calidad del producto o servicio. Sólo si se conocen las necesidades de los clientes seremos capaces de ofrecerles el servicio que realmente necesitan; es decir todos en la empresa, han de actuar guiados por la satisfacción de las expectativas “razonables” del cliente” (EFQM, 2013).

Una apreciación más moderna dice: “Las organizaciones excelentes, deben añadir constantemente valor para los clientes mediante la comprensión, la

anticipación y la satisfacción de las necesidades, expectativas y oportunidades” (EFQM, 2014).

Por otra parte, el proceso de estilo de gestión del Ministerio de Educación, invita a la autoevaluación institucional para evidenciar los aciertos y fortalecerlos y las falencias para superarlas; es decir, busca mejorar la calidad del servicio educativo.

En tal contexto, la dirección de la institución, elabora el Proyecto Educativo Institucional (PEI), mediante un sistema documentado de: políticas, estrategias, procedimientos, normativas, registro de acciones claves, mediciones y monitoreo para proveer de un sistema administrativo, organizativo, funcional y operativo que responda a las exigencias, tanto del cliente interno como externo, para lograr la satisfacción de sus requerimientos, bien sea en las necesidades: administrativas, pedagógicas, curriculares, de investigación, sociales, culturales, deportivas, de vinculación con el entorno y la sociedad, entre otras.

El segundo proceso denominado gestión pedagógica curricular comprende: planificación de la enseñanza; ejecución del proceso de enseñanza aprendizaje: acción del docente; ejecución del proceso de enseñanza aprendizaje: seguimiento de la acción del docente; y, evaluación de los estudiantes.

Todas estas acciones van de la mano con el principio de la norma ISO 9001(2008), enfoque basado en proceso que tácitamente dice: “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto, debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de calidad” (ISO 9000, 2005).

En el modelo EFQM el principio: desarrollo de la capacidad de la organización, señala “las organizaciones excelentes, incrementan sus capacidades, gestionando el cambio dentro y fuera de los límites de la organización; y, resultados sostenibles: “Las organizaciones excelentes logran sostenidos resultados sobresalientes que satisfacen las necesidades, tanto a corto como a largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo” (EFQM, 2014).

La acción docente debe cumplir con los procesos de planificación pedagógica macro y micro curricular y su respectiva aplicación intra-aula en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, ajustado a los estándares que los requisitos de calidad lo exigen.

La gestión administrativa de recursos y talento humano, que comprende la gestión de recursos físicos; gestión de recursos temporales; gestión de otros recursos; y, gestión del talento humano, se relaciona con lo señalado en ISO 9001(2008) “la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para: a) implementar y mantener el sistema de gestión de la

calidad y mejorar continuamente su eficacia, y b) aumentar la satisfacción del cliente”.

Así mismo, expresa que “debe determinar proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto” y finalmente hace referencia a “gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto” (ISO 9000, 2005).

En la misma línea de pertinencia el modelo EFQM, señala: “las organizaciones excelentes generan un mayor valor y los niveles de desempeño, a través de la mejora continua y la innovación sistemática, mediante el aprovechamiento de la creatividad de sus grupos de interés” (EFQM, 2014).

En la institución educativa, la administración de los recursos tangibles como intangibles, entendidos como: infraestructura en general, bienes, mobiliario, espacios externos, áreas verdes, inventarios y el tiempo deben ser administrados con eficacia y eficiencia para el cumplimiento de la planificación de la institución.

El talento humano, requiere de atención especial en virtud de las competencias que posee para permitir el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI). En concreto, el capital intelectual, es un valor

intangibles que provee de calidad a las instituciones, convirtiéndose en una ventaja competitiva de las organizaciones.

El cuarto proceso, que delinea la gestión de convivencia escolar y de formación para la ciudadanía con sus componentes: a) convivencia escolar y, b) formación para la ciudadanía e integral para la vida, se acerca al enunciado de la norma ISO 9001(2008), dice: “El personal, a todos los niveles es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización” (ISO 9000, 2005).

Según el principio señalado por el modelo EFQM: “Las organizaciones excelentes, valoran a su gente y crean una cultura de empoderamiento para el logro de ambos objetivos organizacionales y personales” (EFQM, 2014).

Este proceso, hace referencia a las prácticas recurrentes que conduce a la convivencia entre los actores de la comunidad educativa y la formación personal de los estudiantes para lograr una mejor relación consigo mismo y con el entorno y participar activamente en el ejercicio de su ciudadanía.

El quinto proceso, vinculación con la comunidad y promoción del establecimiento educativo, se conjuga con la norma ISO 9001 (2008) que dice: “una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor” (ISO 9000, 2005).

El modelo EFQM (2013), señala: “Las organizaciones excelentes, producen un impacto positivo en el mundo que les rodea, porque incrementan su propio rendimiento, al tiempo que mejoran las condiciones económicas, medioambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto”.

Así, el proceso gestión con la comunidad, hace referencia a las prácticas recurrentes que el establecimiento educativo desarrolla con el entorno para aprovechar los recursos existentes en el proceso de enseñanza aprendizaje, desarrollar redes de ayuda que apoyen el proceso educacional y socializar con la comunidad local los logros alcanzados.

Por tanto, se puede considerar que los modelos de gestión de la calidad identifican a las organizaciones como sistemas integrados que interactúan entre sí, permiten la autoevaluación, ya sea para reforzar las fortalezas o para implementar la mejora continua, para superar sus debilidades; verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales (eficacia) y el rendimiento de los recursos (eficiencia).

En conclusión, se puede señalar que: los modelos de calidad, buscan la satisfacción de sus clientes, grupos de interés, a través de la evaluación y autoevaluación, para evolucionar de manera continua.

Estos modelos son dinámicos porque respaldados en la creatividad, innovación y aprendizaje permanente, potencian resultados para lograr eficiencia, eficacia y efectividad en la toma de decisiones.

El desempeño que las organizaciones buscan, exige gestionar con agilidad, mediante un liderazgo integral y visionario que promulgue, no solo la formulación de políticas y estrategias, sino también el desarrollo de la capacidad de la organización, del talento de las personas, mediante procesos que mantengan resultados razonables.

La mejora continua y las relaciones mutuamente beneficiosas, que añadan valor para los socios estratégicos (directivos o administradores, estudiantes, docentes, proveedores, entidades de gobierno, entre otros) aseguran y garantizan un presente y futuro sostenible.

Los fundamentos teóricos relacionados con la investigación, otorgan información necesaria, que dispuesta con la metodología apropiada determinan la relación entre la gestión empresarial y los procesos administrativos en la unidad educativa.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

El desarrollo teórico de la investigación, debe ser respaldado en forma organizada a través de métodos y técnicas que determinan el comportamiento del problema. Es importante obtener y analizar los datos para alcanzar resultados válidos que respondan a los objetivos trazados, por tanto, la metodología es esencial para direccionar la investigación.

2.1. Enfoque de la investigación

La investigación, se fundamenta en la combinación de los enfoques: cuantitativo y cualitativo; al aprovechar las bondades de ambos se facilita, recolectar y analizar los datos, con base en afinar las preguntas de investigación; la medición numérica conduce a comprobar la hipótesis establecida y responder al planteamiento del problema.

Para Ruiz (2012) el enfoque cualitativo, “Es la alternativa más expedita de los investigadores sociales para interpretar y comprender la realidad social circundante. Esta estrategia de investigación adquiere una extraordinaria importancia en las décadas recientes, ya que los profesionales de las

ciencias sociales han aceptado y valorado la rigurosidad científica de los métodos cualitativos”.

Este enfoque ayuda a la comprensión del problema objeto de estudio, dentro del contexto al que pertenece, para profundizar los elementos que integran la gestión empresarial y los procesos en el área administrativa de la Unidad Educativa González Suárez Ambato.

El enfoque cualitativo, orienta la investigación al descubrimiento de la hipótesis, con énfasis en la descripción de los procesos en el área administrativa educativa y la gestión empresarial.

La investigación es de carácter mixto o multimodal, la misma que desde la perspectiva de Hernández, Fernández & Baptista (2010), “representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de una investigación e implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos; así como, su integración y discusión conjunta para realizar inferencias, producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.

2.2. Modalidad básica de la investigación

La investigación, se desarrolla bajo la modalidad de la investigación de campo, la información recogida es primaria, del contacto directo con el problema objeto de estudio, mediante la aplicación de la encuesta, para

realizar después el análisis e interpretación de los resultados obtenidos del fenómeno investigado relacionado con las variables: gestión empresarial y procesos en el área administrativa de la Unidad Educativa González Suárez Ambato.

La investigación de campo “es la que se plantea, organiza y dirige para captar información de la realidad empírica que se estudia. Se utiliza diversas técnicas de recolección de datos, según sean las características del objeto de estudio, las hipótesis y objetivos y la disponibilidad de tiempo, personal y de recursos económicos y materiales” (Rojas Soriano, 2002).

“La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto” (Abril, 2009).

La información recopilada para conceptualizar las variables relacionadas con el problema de investigación se encuentra en: libros, tesis de grado, internet y revistas científicas.

Cordón, López y Vaquero (2001), señala sobre la investigación bibliográfica: “el método de investigación bibliográfica es el sistema que se sigue para obtener información contenida en documentos. En sentido más específico, el método de investigación bibliográfica, es el conjunto de técnicas y

estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación”.

Para Tena y Rivas (2007), sobre la investigación documental, afirman que, “Es la que utiliza materiales provenientes de: libros, revistas, periódicos, documentos públicos y privados o de otras fuentes para realizar una investigación teórica, apoyar una investigación directa, redactar una monografía o un informe”.

La información en la investigación se recolecta en base a un análisis oportuno y técnico para dar pertinencia a la fundamentación teórica científica de las variables.

2.3. Nivel o tipo de investigación

La investigación parte de un nivel exploratorio al realizar un primer acercamiento con el fenómeno investigado, para sondear el alcance de las variables. “Es una investigación preliminar que se hace para incrementar la comprensión de un concepto, aclarar la naturaleza exacta del problema que se va a resolver o identificar las variables importantes que se van a estudiar” (McDaniel, 2005).

Para progresar en el estudio, se recurrió a la investigación descriptiva, la misma que según Wesley (1982), “se refiere minuciosamente e interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes; prácticas

que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen; procesos en marcha; efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan. A veces, la investigación descriptiva concierne a como lo que es; o lo que existe, se relaciona con algún hecho precedente, que haya influido o afectado una condición o hecho presentes”.

La investigación descriptiva, busca referir en el estudio las características predominantes y significativas de las variables en estudio para identificar la relación existente entre las mismas: la gestión empresarial y los procesos en el área administrativa de la unidad educativa.

Población:

Juez & Díez (1997), sobre la población, expresan que: “se designa con este término a cualquier conjunto de elementos que tienen características comunes. Cada uno de los elementos que integran tal conjunto, recibe el nombre de individuo. Debido a la imposibilidad en la mayoría de los estudios de poder estudiar a todos los sujetos de la población, se hace necesario la utilización de subconjuntos de elementos extraídos de la población”.

La población a investigar, la constituyen los cuarenta y siete docentes y los diez miembros del personal administrativo de la Unidad Educativa González Suárez Ambato.

Muestra

“La muestra es un subconjunto de individuos pertenecientes a una población, y representativos de la misma. Existen diversas formas de obtención de la muestra en función del análisis que se pretenda efectuar (aleatorio, por conglomerados, estratificado o sistemático)” (Juez & Díez, 1997).

En la presente investigación no hizo falta determinar una muestra; puesto que, la población es muy pequeña, por tanto, se trabajó con 50 de los 57 miembros de la comunidad. Sin embargo, para los fines metodológicos y pedagógicos, se hace constar la fórmula y mecánica de la determinación de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

N = población

n = tamaño de la muestra

P = probabilidad de éxito, en este caso 0,5.

Q = probabilidad de fracaso

Z² = nivel de confianza

e = porcentaje de error

Variables, categoría e indicadores

Las dos variables significativas en la presente investigación son: la gestión empresarial y los procesos administrativos, los mismos que se detallan, a continuación de manera esquemática: gestión empresarial: a) planificación (objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos; b) organización (departamentalización, jerarquización, descripción de funciones y coordinación); c) dirección (toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y liderazgo) y, d) control (control preliminar, concurrente y retroalimentación).

Procesos administrativos educativos: a) estilo de gestión (trabajo en equipo, elaboración y conducción del Proyecto Educativo Institucional); b) gestión pedagógica curricular (planificación de la enseñanza, ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje, ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje, seguimiento de la acción del docente y evaluación de los estudiantes); c) gestión administrativa (gestión de recursos físicos, gestión de recursos temporales, gestión de otros recursos y gestión de talentos humanos); d) gestión de convivencia escolar, convivencia escolar y formación para la ciudadanía, formación integral para la vida) y, e) gestión con la comunidad (vinculación con la comunidad y promoción del establecimiento educativo).

En la investigación, se aplica la técnica de la encuesta que se aplica a los miembros de la institución para recoger la información que permita obtener

los requerimientos necesarios del presente trabajo, la misma que se respalda en el documento de autoevaluación institucional del Ministerio de Educación.

En criterios de Gallardo & Moreno (1999) una encuesta es una “técnica destinada a obtener información primaria, a partir de un número representativo de individuos de una población, para proyectar sus resultados sobre la población total”.

En la investigación se aplica los enfoques cualitativo y cuantitativo (multimodal) a través de la inducción, la deducción, el análisis y la síntesis, se empieza con la idea de determinar la relación entre la gestión empresarial y la gestión administrativa, se determinan los objetivos y se revisa la literatura para construir el marco teórico.

Posteriormente se determina la hipótesis, se aplica el proceso para recoger los datos a través de la encuesta, se analiza para elaborar el reporte de la investigación, se emiten conclusiones y recomendaciones.

En el proceso de investigación social, como es el caso del presente trabajo; el método más indicado, es el método científico, como lo señala Ruiz (2007) “es el procedimiento planteado que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos así adquiridos, para llegar a demostrarlos con

rigor racional y para comprobarlos en el experimento y con las técnicas de su aplicación”.

Para Ortiz & García, (2005), “el método analítico, es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método conduce a conocer más del objeto de estudio; con lo cual, se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías”.

Por otro lado, las mismas autoras señalan que “el método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen”.

Como asegura Ruiz, (2007), “la inducción se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos (que se refieren siempre a un número limitado de casos) al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir,

generaliza los resultados (pero esta generalización no es mecánica, se apoya en las formulaciones teóricas existentes en la ciencia respectiva) y al hacer esto hay una superación, un salto en el conocimiento al no quedarse en los hechos particulares sino en buscar su comprensión más profunda en síntesis racionales (hipótesis, leyes, teorías)".

El complemento de la inducción, es la deducción como lo aclara Ruiz (2007) "La deducción es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares".

Finalmente, se completa la investigación con la elaboración del instrumento de recolección de la información, aplicación de pruebas de validez y confiabilidad, consulta a expertos en desarrollo de instrumentos de recolección de datos.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

3.1. Análisis de los resultados estadísticos de la investigación

En el presente estudio se consideran las variables: gestión empresarial y procesos de la administración educativa; de la primera variable, se desprenden indicadores, como: planificación, organización, dirección y control, los mismos que se evalúan a través de un cuestionario con escala cuantitativa de Likert y con similares características, los procesos de la administración educativa que involucran componentes, como: estilos de gestión, gestión pedagógica curricular, gestión administrativa de recursos y talento humano, gestión de convivencia escolar y de formación para la ciudadanía; y, finalmente, gestión con la comunidad.

La gestión empresarial se valora bajo la escala que se detalla a continuación: 4, siempre; 3, casi siempre; 2, a veces; 1, rara vez y 0, nunca.

Para el análisis de los datos de los procesos administrativos, se considera la siguiente escala valorativa de manera esquemática, así: 0, significa que no ocurre nunca; 1, significa que ocurre rara vez; 2, significa que pasa a veces; 3, significa que sucede casi siempre; 4, significa que siempre ocurre.

A los cuestionarios se aplican las pruebas de confiabilidad como el alfa (α) de Crombach, con la fórmula matemática que se detalla:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)$$

α = Alfa de Crombach

k = número de preguntas o ítems

s_i^2 = Varianza del ítem

s_t^2 Varianza de los valores totales observados

Para efectos ilustrativos, se detallan la forma de cálculo del α de Crombach para la categoría o dimensión “planificación” que forma parte de la variable gestión empresarial, con el siguiente proceso.

Varianza del ítem: a cada valor del ítem se le resta la media aritmética en este caso 3,2 y este resultado se eleva al cuadrado, luego se realiza la suma de los cuadrados de todos los ítems, en el ejemplo es 32,49 y se divide para 50 que son el total de respuestas obtenidas en la encuesta:

$$s_i^2 = \frac{\sum (x - \bar{x})^2}{N} = 0,65$$

Con esta modalidad, se deben calcular las varianzas de cada pregunta, que en este caso son nueve reactivos (preguntas), cuyo resumen se detalla en la siguiente tabla, calculado con el software de Microsoft Excel:

Tabla 3.1. Resumen de estadística descriptiva de “planificación”

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	Total
Media	3,2	3,46	3,4	3,42	3,24	3,48	3,58	3,38	3,2	30,36
Desviación estándar	0,81	0,61	0,61	0,64	0,74	0,74	0,61	0,70	0,81	4,06
Varianza de la muestra	0,65	0,38	0,37	0,41	0,55	0,54	0,37	0,49	0,65	16,48
Cuenta	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Fuente: elaborado por URRUTIA, Janet (2013).

Como son nueve ítems se debe sumar las nueve varianzas individuales, así:

Tabla 3.2. Compilación de varianzas de los nueve ítems de “planificación”

PREGUNTAS	VARIANZA
Pregunta 1	0,65
Pregunta 2	0,38
Pregunta 3	0,37
Pregunta 4	0,41
Pregunta 5	0,55
Pregunta 6	0,54
Pregunta 7	0,37
Pregunta 8	0,49
Pregunta 9	0,65
Σ	4,41

Fuente: elaborado por URRUTIA, Janet (2013).

Luego, se debe calcular la varianza del total o suma de los nueve ítems que tiene “planificación”.

$$s_t^2 = \frac{\sum(x - \bar{x})}{N} s_t^2 = 16,48$$

Al reemplazar en la fórmula quedaría:

$$\alpha = \left(\frac{9}{9-1} \right) \left(1 - \frac{4,41}{16,48} \right) \alpha = 0,824$$

Luego del cálculo independiente, los resultados son los siguientes: gestión empresarial: planificación, 0,824; organización, 0,626; dirección, 0,827; control, 0,700.

En los componentes de los procesos administrativos educativos los indicadores del alfa de Crombach quedan de esta manera: estilos de gestión, 0,687; gestión pedagógica curricular, 0,854; gestión administrativa de recursos y talento humano, 0,892; gestión de convivencia escolar y de formación para la ciudadanía, 0,844; gestión con la comunidad, 0,776.

Bajo estas consideraciones, la organización y los estilos de gestión, presentan los valores más bajos, para los otros componentes, los valores son significativos, como así lo explica George & Mallery (2003) en la siguiente escala:

- Coeficiente alfa >.9 es excelente
- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre
- Coeficiente alfa <.5 es inaceptable

En todos los casos, se consideran las frecuencias de ocurrencia y los respectivos porcentajes de incidencia, que tienen en las respuestas suministradas.

Al aplicar la encuesta, se obtiene información sobre las variables que se estudian, para verificar el comportamiento de las mismas.

3.2. Resultados de la encuesta de autoevaluación institucional de la Unidad Educativa González Suárez

Se aplica el instrumento de autoevaluación institucional emitida por el Ministerio de Educación, que considera criterios referidos a la calidad de la gestión institucional, para recoger la información relacionada con los procesos administrativos y la gestión empresarial. Los resultados de la autoevaluación van a definir y poner en marcha un plan de mejoramiento.

La encuesta se estructura por procesos y de acuerdo al alcance de los mismos se formulan preguntas que abordan su contexto de desempeño.

Se evalúa los cinco procesos administrativos con la siguiente estructura: estilos de gestión con cinco ítems, gestión pedagógica curricular con quince ítems, gestión administrativa de recursos y talento humano con veintidós ítems, gestión de convivencia escolar con nueve ítems y gestión con la comunidad tiene cinco ítems.

Para evaluar la gestión empresarial se utiliza nueve ítems para planificación, once ítems para organización, nueve ítems para dirección y seis ítems para control.

Planificación

Tabla 3.3. Resultados de la encuesta sobre el proceso de planificación en la Unidad Educativa González Suárez Ambato.

PLANIFICACIÓN	F	%
Nunca	0	0
Rara vez	0	0
A veces	11	22
Casi siempre	39	78
Siempre	0	0
TOTAL	50	100

Fuente: elaborado por URRUTIA, Janet (2013).

El 78% de los miembros de la comunidad educativa, señalan que “casi siempre” se aplican procesos de planificación; sin embargo, un 22% considera que “a veces” se planifican las actividades educativas.

El proceso de planificación institucional respalda el Proyecto Educativo Institucional, a través del diseño de los objetivos, planes de acción, políticas y procedimientos para atender a las exigencias del entorno educativo y lograr que la gestión educativa responda a todos los grupos de interés.

En la unidad educativa en el proceso de planificación, se determinan las directrices que sirven de lineamientos para el cumplimiento de lo planificado. Por tanto, la planificación considera la situación presente, a través del

diagnóstico de los factores internos y externos emitidos al aplicar el documento de autoevaluación institucional, para generar mejoras y viabilizar el logro de lo planificado.

Organización

Tabla 3.4. Resultados de la encuesta sobre el proceso de organización en la Unidad Educativa González Suárez Ambato.

ORGANIZACIÓN	F	%
Nunca	0	0
Rara vez	0	0
A veces	6	12
Casi siempre	44	88
Siempre	0	0
TOTAL	50	100

Fuente: elaborado por URRUTIA, Janet (2013).

El proceso de organización en la Unidad Educativa González Suárez Ambato, dentro del rango, “casi siempre” es el 88%, lo que, determina que los miembros de la institución consideran que las actividades planificadas se organizan para ser ejecutadas oportunamente y lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales con el suministro de los métodos y técnicas que permiten el desempeño de las actividades.

Sin embargo, el 12% del personal señala que “a veces” el proceso de organización, se desarrolla adecuadamente en el plantel para la ejecución de las actividades.

El proceso de organización es importante porque conlleva a la toma de decisiones, delegación de la autoridad, asignación de responsabilidades,

programación de actividades que encausan y dan cumplimiento a lo planificado.

Se determina también que existen procesos de capacitación del personal en todas y cada una de las áreas para potenciar el desempeño laboral. Las capacitaciones inducen a adquirir competencias en todos y cada uno de sus miembros, tanto en forma general como específica, encaminados para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la mejora del servicio educativo.

Paralelamente, se estipulan políticas de estímulos y sanciones en base a la evaluación del desempeño como resultado de la planificación y evaluación de cumplimiento de actividades programadas para garantizar la participación eficiente del talento humano y generar resultados que satisfagan a todos los beneficiarios.

La organización como función del proceso de gestión en la unidad educativa, define el accionar de la institución, al ejecutar el contenido de la planificación; se asignan y coordinan con la participación de todos los miembros, las tareas que se deben llevar a cabo de tal forma que cada uno sepa qué, cómo y cuándo van a realizar las tareas para lograr los objetivos planteados.

Dirección

Tabla 3.5. Resultados de la encuesta sobre el proceso de dirección en la Unidad Educativa González Suárez Ambato.

DIRECCIÓN	F	%
Nunca	0	0
Rara vez	2	4
A veces	7	14
Casi siempre	40	80
Siempre	1	2
TOTAL	50	100

Fuente: elaborado por URRUTIA, Janet (2013).

Los miembros que laboran en la Unidad Educativa González Suárez Ambato, determinan según los datos de la tabla anterior (80%), que el proceso de dirección para el logro de los objetivos y lineamientos institucionales se sustenta en un estilo de dirección basado en la comunicación, participación activa, toma de decisiones y la motivación permanente.

El proceso de dirección es importante para postular lineamientos e incentivar el desempeño del personal; el aprovisionamiento y la utilización racional de los recursos, ayuda al personal en el desarrollo eficiente de las actividades planificadas.

Este proceso refuerza la motivación, se consideran los mecanismos necesarios para estimular e impulsar al personal mediante el diseño de políticas que despierten el interés de las personas para el logro de los objetivos.

El desempeño se respalda en la participación activa, permanente y oportuna, de quienes desde sus diferentes funciones asumen responsabilidades que aportan significativamente al logro de los objetivos institucionales.

El estilo de dirección caracterizado por un liderazgo fundamentado en valores y principios éticos, morales, cívicos y cristianos, está presente en todos los miembros de la unidad educativa; lo cual, garantiza procesos que referencian la vivencia de los mismos y sustentan la identidad propia de la institución, a través de su personal.

Control

Tabla 3.6. Resultados de la encuesta sobre el proceso de control en la Unidad Educativa González Suárez Ambato.

CONTROL	F	%
Nunca	0	0
Rara vez	1	2
A veces	8	16
Casi siempre	37	74
Siempre	4	8

Fuente: elaborado por URRUTIA, Janet (2013).

El proceso de control en la Unidad Educativa González Suárez Ambato, determina según los resultados de la encuesta, el 74% considera que “casi siempre”, se evalúa el accionar para garantizar que las actividades que se realizan se cumplan de acuerdo a lo planificado.

El 16% señala que “a veces” se evalúan los procesos para corregir el desempeño de las actividades y asegurar que los objetivos y planes se lleven a cabo.

El 8% señala que “siempre” se evalúan las actividades lo que conlleva a la retroalimentación de las desviaciones significativas para encauzar el desempeño deseado. El 2% percibe que “rara vez” se ejecutan procesos de control y evaluación en la institución.

El proceso de control es importante porque se encarga del manejo y alcance de las quejas, reclamos y sugerencias, el seguimiento de cada empleado, la calidad de servicio otorgado por los miembros de la unidad educativa a la comunidad.

Además, monitorea y evalúa los diferentes procesos, valora el desempeño individual y de los grupos de trabajo, verifica el cumplimiento de las actividades ejecutadas por las diferentes comisiones para detectar las desviaciones y poder realizar la retroalimentación respectiva.

El control evidencia la existencia de procesos de planificación para realizar las respectivas correcciones a los resultados emitidos al realizar la autoevaluación institucional y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Estilo de gestión

Tabla 3.7. Resultados de la encuesta sobre el estilo de gestión en la Unidad Educativa González Suárez Ambato.

ESTILOS DE GESTIÓN	F	%
No ocurre nunca	0	0
Ocurre rara vez	1	2
Pasa pocas veces	9	18
Ocurre casi siempre	32	64
Sucede siempre	8	16
TOTAL	50	100

Fuente: elaborado por URRUTIA, Janet (2013).

En relación al estilo de gestión, el 64% “ocurre casi siempre”, consideran que existen prácticas que ayudan al trabajo en equipo con reuniones periódicas, sistemáticas y planificadas para dar cumplimiento a los objetivos planificados.

Es evidente indicar que se ratifica que existe un estilo de gestión que identifica a la institución con características particulares que buscan la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje. Para cumplir con este propósito, operativamente se promulgan reuniones para planificar, socializar y evaluar actividades del quehacer educativo mediante: juntas de curso, reuniones de área, de directivos, de padres de familia para ejecutar los lineamientos y alcanzar las metas institucionales y su respectiva mejora, además todos los acuerdos e iniciativas que surjan del trabajo en equipo, se registran en documentos como constancia de lo actuado y, como evidencia para futuras acciones.

Gestión pedagógica curricular

Tabla 3.8. Resultados de la encuesta sobre gestión pedagógica curricular en la Unidad Educativa González Suárez Ambato.

GESTIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR	F	%
No ocurre nunca	0	0
Ocurre rara vez	0	0
Pasa pocas veces	10	20
Ocurre casi siempre	39	78
Sucede siempre	1	2
TOTAL	50	100

Fuente: elaborado por URRUTIA, Janet (2013).

El resultado de la información determina que el 78% “ocurre casi siempre”, considera que existen actividades que soportan la gestión pedagógica curricular con un cuerpo directivo con experiencia, personal administrativo y docente joven, acorde a la función que desempeñan y con gran calidad humana.

La gestión pedagógica curricular en la institución parte del proceso de evaluación permanente respetando la normativa legal educativa vigente y las exigencias del entorno y con la capacitación y acompañamiento al docente se robustece este desempeño.

Para el desempeño docente existen recursos didácticos, pedagógicos, tecnológicos, material de laboratorios y espacios apropiados para las diferentes actividades que complementan la gestión pedagógica-curricular y promueven el trabajo en equipo de los estudiantes dentro y fuera del aula.

El distributivo de trabajo asignado para los docentes respeta las competencias profesionales y exigencias curriculares propuestas por el Ministerio de Educación y Cultura para los alumnos de educación general básica, bachillerato general unificado y mallas curriculares respectivamente aprobadas.

Los planes anuales y quimestrales se elaboran en matrices y formatos diseñados por la institución para informes de juntas de curso, reuniones de área y comisiones, planes operativos, registros de control de avances académicos, temarios, hojas de control del desempeño, convocatorias, instructivos, entre otros.

La evaluación de los aprendizajes del proceso de gestión pedagógica curricular en la institución es permanente, secuencial, continua y con criterios de desempeño que permiten conocer y valorar el nivel de conocimientos en todas las áreas, no sólo para consignar una calificación sino en la toma de decisiones oportunas, la recuperación de los aprendizajes, el mejoramiento académico y el apoyo a los estudiantes con capacidades especiales con talleres planificados y elaboración de instrumentos de evaluación que consideren las individualidades de los estudiantes con derecho a la inclusión.

Gestión administrativa de recursos y talento humano

Tabla 3.9. Resultados de la encuesta sobre gestión administrativa de recursos y talento humano en la Unidad Educativa González Suárez Ambato.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE RECURSOS Y TALENTO HUMANO	F	%
No ocurre nunca	0	0
Ocurre rara vez	0	0
Pasa pocas veces	11	22
Ocurre casi siempre	39	78
Sucede siempre	0	0
TOTAL	50	100

Fuente: elaborado por URRUTIA, Janet (2013).

La información otorgada por los miembros de la comunidad educativa determina que el 78% “ocurre casi siempre”, consideran que la gestión administrativa de recursos y talento humano dirige los recursos materiales, tecnológicos y de servicios, coordina los planes, programas y proyectos necesarios para su desarrollo con todos los procesos institucionales encaminados al logro de lo planificado.

El 22%, señala que el manejo de la gestión de los recursos en cuanto al manejo de los inventarios, mantenimiento de las adquisiciones, estado de funcionamiento de la infraestructura, espacios físicos académicos, operativos y recreativos, aprovisionamiento de materiales didácticos, tecnológicos “pasa pocas veces”.

Se debe indicar que existen procesos que potencian al talento humano en función de la estructura administrativa de la institución con programas de

capacitación y desarrollo de las personas en los diferentes ámbitos del quehacer educativo y el manejo adecuado de los recursos.

La gestión del talento humano es importante porque los actores del servicio educativo participan activamente en el proceso de mejora de la unidad educativa, son protagonistas del cambio significativo para alcanzar el cumplimiento de los objetivos planificados, el trabajo en equipo, la utilización de las herramientas tecnológicas y de información que conducen a la innovación del desempeño para asumir competitivamente los desafíos educativos y sociales.

Gestión de convivencia escolar y de formación para la ciudadanía

Tabla 3.10. Resultados de la encuesta sobre gestión de convivencia escolar y de formación para la ciudadanía en la Unidad Educativa González Suárez Ambato.

CONVIVENCIA ESCOLAR	F	%
No ocurre nunca	0	0
Ocurre rara vez	0	0
Pasa pocas veces	10	20
Ocurre casi siempre	32	64
Sucede siempre	8	16
TOTAL	50	100

Fuente: elaborado por URRUTIA, Janet (2013).

De los miembros de la comunidad educativa en relación a la gestión de convivencia escolar y de formación para la ciudadanía, el 64% “ocurre casi siempre”, reconocen que los procesos llevan a la elaboración del código de convivencia con la participación de todos los actores de la institución, cimentado en los principios de la constitución del país y aprobado por el

Consejo de la Niñez y la Adolescencia, para elaborar posteriormente los planes de contingencia y seguridad.

Se debe señalar que existen aspectos relacionadas con la gestión de convivencia escolar y de formación para la ciudadanía que no se abordan adecuadamente, lo que es señalado por el 20% “pasa pocas veces”, y 16% el “sucede siempre”, del personal de la unidad educativa.

La capacitación propiciada por diferentes entidades permite alcanzar una convivencia escolar equilibrada y saludable, humana y solidaria, que apoya la formación ciudadana de todos los miembros de la comunidad educativa en base a la política del Buen Vivir y el respeto a la dignidad. La convivencia escolar admite a los directivos postular procedimientos para resolver los conflictos oportunamente a través del diálogo y la concienciación, enmarcados siempre en el respecto a los derechos humanos pero también a las exigencias del cumplimiento de las obligaciones del estudiante, padre de familia y del personal que labora en la institución.

Gestión con la comunidad

Tabla 3.11. Resultados de la encuesta sobre gestión con la comunidad en la Unidad Educativa González Suárez Ambato.

GESTIÓN CON LA COMUNIDAD	F	%
No ocurre nunca	0	0
Ocurre rara vez	4	8
Pasa pocas veces	11	22
Ocurre casi siempre	29	58
Sucede siempre	6	12
TOTAL	50	100

Fuente: elaborado por URRUTIA, Janet (2013).

El 58% “ocurre casi siempre”, determinan que la gestión con la comunidad, se caracteriza por fomentar prácticas que evidencian la identidad y pertenencia con el entorno a través de actividades deportivas, culturales, sociales y solidarias. Sin embargo, el 22% “pasa pocas veces” y el 8% “ocurre rara vez”, consideran que las actividades de la comunidad educativa en proyectos socio-educativos, no se planifican o ejecutan. Además, incluye la creación y seguimiento de la asociación de ex alumnos, prácticas para promover la relación con otros establecimientos y la socialización con la comunidad de los logros educativos.

Estadística descriptiva

Gestión empresarial

Tabla 3.12. Estadística descriptiva de gestión empresarial

<i>ESTADÍGRAFOS</i>	<i>PLANIFICACIÓN</i>	<i>ORGANIZACIÓN</i>	<i>DIRECCIÓN</i>	<i>CONTROL</i>
Media	3,37	3,38	3,22	3,26
Error típico	0,06	0,05	0,07	0,07
Mediana	3,56	3,45	3,22	3,25
Moda	3,56	3,45	3,22	3,17
Desviación estándar	0,45	0,34	0,51	0,48
Varianza de la muestra	0,20	0,12	0,26	0,23
Curtosis	0,18	0,87	5,65	0,58
Coefficiente de asimetría	-1,06	-0,84	-1,88	-0,65
Rango	1,67	1,55	2,78	2,17
Suma	168,67	169,09	160,89	162,83
Cuenta	50,00	50,00	50,00	50,00
Mayor (1)	3,89	3,91	4,00	4,00
Menor(1)	2,22	2,36	1,22	1,83
Nivel de confianza (95,0%)	0,13	0,10	0,14	0,14

Fuente: elaborado por URRUTIA, Janet (2013).

La autoevaluación institucional a través de la aplicación de la encuesta emitida por el Ministerio de Educación permite evidenciar la realidad educativa de la institución, un proceso que conlleva a direccionar el quehacer educativo a alcanzar la calidad del servicio.

Procesos de la administración educativa

Tabla 3.13. Estadística descriptiva de los procesos de la administración educativa.

<i>ESTADÍGRAFOS</i>	<i>Estilos de gestión</i>	<i>Gestión pedagógica curricular</i>	<i>Gestión administrativa de recursos y talento humano</i>	<i>Gestión de convivencia escolar</i>	<i>Gestión con la comunidad</i>
Media	3,36	3,35	3,30	3,43	3,16
Error típico	0,07	0,06	0,06	0,07	0,09
Mediana	3,40	3,40	3,38	3,44	3,30
Moda	4,00	3,40	3,48	4,00	3,40
Desviación estándar	0,52	0,45	0,43	0,48	0,65
Varianza de la muestra	0,27	0,20	0,19	0,23	0,43
Curtosis	1,25	0,05	-0,40	-0,57	-0,24
Coefficiente de asimetría	-0,91	-0,73	-0,65	-0,64	-0,72
Rango	2,40	1,80	1,62	1,67	2,40
Mínimo	1,60	2,20	2,33	2,33	1,60
Máximo	4,00	4,00	3,95	4,00	4,00
Suma	168,00	167,60	165,15	171,55	157,80
Cuenta	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Nivel de confianza (95,0%)	0,15	0,13	0,12	0,14	0,19

Fuente: elaborado por URRUTIA, Janet (2013).

La gestión educativa y los procesos administrativos en la unidad educativa evidencian una relación directa que exige dar respuestas oportunas y permanentes para mejorar la estructura institucional y hacerla más eficiente a través de la reestructuración de los procesos.

CAPÍTULO IV

3. DISCUSIÓN, ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para el análisis, se usa el estadígrafo: análisis de varianza ANOVA, que permite demostrar la varianza de los resultados y la verificación de diferencias significativas entre las variables.

Para el estadígrafo (ANOVA) se tiene que no hay variación entre los datos tanto de la variable gestión empresarial como de los procesos del área administrativa educativa y, finalmente al unir los indicadores en conjunto, tampoco se determina tal variación, esto significa que hay homogeneidad entre la información proporcionada por los integrantes de la comunidad educativa.

A continuación, se detalla los resultados producto de los cálculos realizados a través de Microsoft Excel y la interpretación en función de los valores obtenidos; así:

Gestión empresarial.

Tabla 4.1. Resumen, gestión empresarial.

<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>
Planificación	50	168,6667	3,3733	0,2035
Organización	50	169,0909	3,3818	0,1187
Dirección	50	160,8889	3,2178	0,2570
Control	50	162,8333	3,2567	0,2327

Fuente: elaborado por URRUTIA, Janet (2013).

Tabla 4.2. Análisis de varianza, gestión empresarial.

<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	1,0246	3	0,3415	1,6827	0,1720	2,6507
Dentro de los grupos	39,7797	196	0,2030			
Total	40,8043	199				

Fuente: elaborado por URRUTIA, Janet (2013).

La información evidencia que con un valor de Fisher (F) de 1,6827, inferior al valor crítico de $F = a$ 2,6507 y con p. value de 0,1720, no hay diferencia significativa entre las varianzas y que los datos son estándares y muy homogéneos en cuanto a los cuatro indicadores de la gestión empresarial: planificación, organización, dirección y control.

Procesos del área administrativa educativa

En el área administrativa educativa se agrupan los cinco componentes analizados (estilos de gestión, gestión pedagógica curricular, gestión administrativa de recursos y talento humano, gestión de convivencia escolar y de formación para la ciudadanía y finalmente, gestión con la comunidad),

en aras de verificar la variabilidad de la información o de las respuestas, y se obtiene el siguiente resultado estadístico.

Tabla 4.3. Resumen, procesos del área administrativa educativa.

<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>
Estilo Gestión.	50	168,0000	3,3600	0,2661
G. Pedagógica curricular	50	167,6033	3,3521	0,1992
G. Administrativa recurso y talento humano	50	165,1471	3,3029	0,1855
G. Convivencia escolar.	50	171,5522	3,4310	0,2296
G. Comunidad.	50	157,8000	3,1560	0,4282

Fuente: elaborado por URRUTIA, Janet (2013).

Tabla 4.4. Análisis de varianza, procesos del área administrativa educativa

<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	2,1073	4	0,5268	2,0129	0,0933	2,4085
Dentro de los grupos	64,1212	245	0,2617			
Total	66,2285	249				

Fuente: elaborado por URRUTIA, Janet (2013).

Igual que la variable anterior, F calculada es igual a 2,0129; por tanto, cae en la zona de aceptación de la hipótesis nula, por cuanto “F” tabular es de 2,4085 y del mismo modo, “p value” es 0,0933 que es mucho mayor que el nivel de significación escogido de α 0,05; bajo estas consideraciones, tampoco varían los datos internamente en la variable estudiada. El análisis conjunto demuestra la siguiente información estadística:

Tabla 4.5. Resumen de las variables: gestión empresarial y procesos del área administrativa educativa.

<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>
Estilo Gestión	50	168,0000	3,3600	0,2661
G. Pedagógica curricular	50	167,6033	3,3521	0,1992
G. administrativa recursos y talento humano	50	165,1471	3,3029	0,1855
G Convivencia escolar	50	171,5522	3,4310	0,2296
G. Comunidad	50	157,8000	3,1560	0,4282
Planificación	50	168,6667	3,3733	0,2035
Organización	50	169,0909	3,3818	0,1187
Dirección	50	160,8889	3,2178	0,2570
Control	50	162,8333	3,2567	0,2327

Fuente: elaborado por URRUTIA, Janet (2013).

Tabla 4.6. Análisis de varianza: gestión empresarial y procesos del área administrativa educativa.

<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Proba bilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	3,1506	8	0,3938	1,6716	0,1031	1,9594
Dentro de los grupos	103,9010	441	0,2356			
Total	107,0516	449				

Fuente: elaborado por URRUTIA, Janet (2013).

En concordancia con el análisis individual realizado a las variables, se determina en la compilación global de la información, que tampoco hay variabilidad de la información obtenida y que las varianzas tienen cierta homogenización y uniformidad.

Los cálculos del estadígrafo de Fischer o Análisis de Varianza (ANOVA) para varios grupos, en este caso nueve; cuatro elementos de la gestión empresarial y cinco de los procesos en el área administrativa, se detallan a continuación:

Fórmula:

$$F = \frac{\hat{S}_1^2}{\hat{S}_2^2}$$

$$\hat{S}_1^2 = \frac{na(\bar{X}_a - \bar{X}_g)^2 + nb(\bar{X}_b - \bar{X}_g)^2 + nc(\bar{X}_c - \bar{X}_g)^2 + \dots + nn(\bar{X}_n - \bar{X}_g)^2}{n-1} \text{ Entre grupos}$$

$$\hat{S}_2^2 = \frac{\sum (X_a - \bar{X}_a)^2 + (X_b - \bar{X}_b)^2 + (X_c - \bar{X}_c)^2 + \dots + (X_n - \bar{X}_n)^2}{(na + nb + nc + \dots + nn - x)} \text{ Dentro de grupos}$$

\hat{S}_1^2 Varianza entre grupos

\hat{S}_2^2 Varianza dentro de grupos

na número de casos del grupo a

\bar{X}_a Media aritmética del grupo a

\bar{X}_n Media aritmética del grupo n

Xa Puntos de a

Xn Puntos de n

\bar{X}_g Media general

$n-1$ Número de muestras o grupos

$nn-x$ Número de datos menos el número de grupos

\sum Sumatoria

Cálculo de la media general, resulta de la sumatoria de los cuatrocientos cincuenta (450) datos dividido para tal valor así:

$$\bar{X}_g = \frac{1491,58}{450} = 3,31$$

Cálculo de F

Entre grupos

$$\hat{S}_1^2 = \frac{50(3,37 - 3,31)^2 + 50(3,38 - 3,31)^2 + 50(3,22 - 3,31)^2 + 50(3,26 - 3,31)^2 + 50(3,36 - 3,31)^2 + 50(3,35 - 3,31)^2 + 50(3,30 - 3,31)^2 + 50(3,43 - 3,31)^2 + 50(3,16 - 3,31)^2}{9 - 1} = 0,3938$$

Dentro de grupos

$$\hat{S}_2^2 = \frac{\sum (0,45)^2 + (0,34)^2 + (0,51)^2 + (0,48)^2 + (0,52)^2 + (0,45)^2 + (0,43)^2 + (0,48)^2 + (0,5)^2}{50 + 50 + 50 + 50 + 50 + 50 + 50 + 50 + 50 - 9} = 0,2356$$

$$F = \frac{0,3938}{0,2356} = 1,6716$$

Al analizar la información arrojada por la autoevaluación institucional se determina que la gestión empresarial es fundamental para orientar los procesos del área administrativa con los diferentes componentes, tanto desde la planificación, la organización, la dirección y el control, involucrados con gestiones de carácter de dirección, pedagógico -curricular, manejo de recursos, convivencia interna y las relaciones con la comunidad y se determina que deben ser mejorados para enfrentar los cambios del entorno educativo.

El éxito de toda organización es cumplir con los objetivos; alcanzar la satisfacción de los beneficiarios, lineamientos que demandan el diseño de un

mapa de procesos, que constituye la cadena de valor, desde y hacia el cliente para fortalecer la ventaja competitiva. Una reestructuración de los procesos establece la base de la gestión empresarial integrada y afianza en forma efectiva y sostenida el desarrollo institucional.

Es importante la relación coordinada entre los procesos y postular las actividades necesarias, para satisfacer los requerimientos institucionales, con el compromiso y participación de los miembros, garantizándose el cumplimiento de lo planificado en función del rendimiento eficiente de los recursos que evaluados constantemente mejora su desempeño.

En la Unidad Educativa González Suárez Ambato, los procesos tanto estratégicos, claves y de apoyo orientan las actividades a la satisfacción de los implicados en la gestión educativa al sustentar el accionar en las directrices postuladas en la misión, visión y objetivos contenidos en el Plan Educativo Institucional (PEI).

Los datos obtenidos determinan que es necesario mejorar los procesos administrativos para que faciliten la coordinación vertical y horizontal, la participación activa, la toma de decisiones compartidas e innovadoras, la corrección de desviaciones y en continuo aprendizaje alcanzar niveles de eficiencia.

La mejora de los procesos administrativos permiten a la gestión empresarial educativa dar respuesta a los estándares de calidad que en educación se

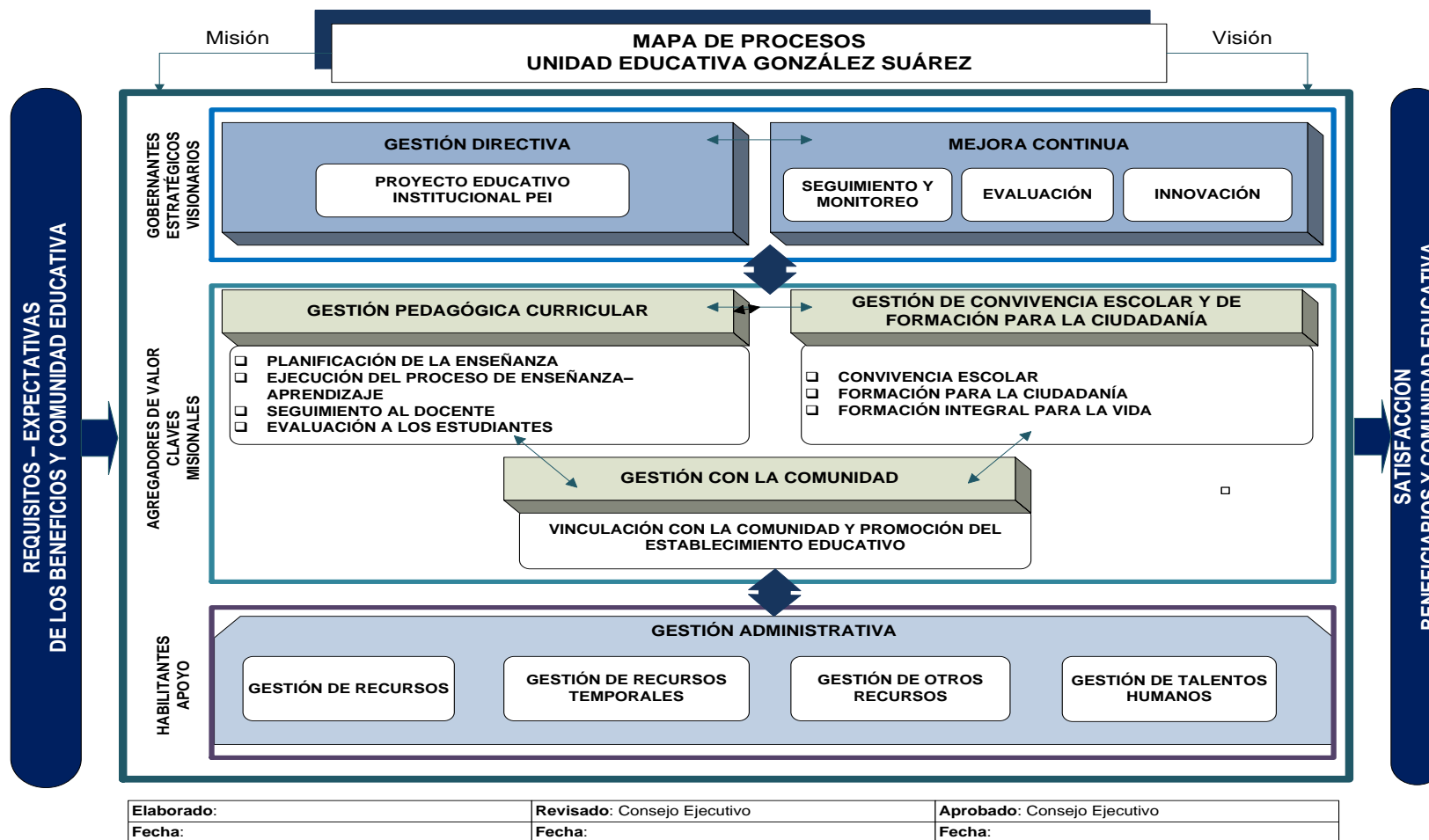
demanda en la actualidad, lográndose correspondencia con el accionar y la planificación.

A partir de los resultados se elabora el mapa de procesos en función de las necesidades emanadas de la autoevaluación institucional; los procesos estratégicos, operativos y de apoyo se estructuran desde los requisitos de los beneficiarios, se interrelacionan para buscar la satisfacción de los mismos, en concordancia con los lineamientos internos y externos del quehacer educativo.

Misión: “EDUCAR EL CORAZÓN CON EL CORAZÓN”, brinda una formación integral y de calidad, basada en valores, la investigación y la equidad, para responder a los cambios sociales, con mentalidad crítica y sentido cristiano.

Visión: La Unidad Educativa González Suárez Ambato, se consolidará como una institución educativa, líder en la formación en valores, con excelencia académica, innovadora y comprometida con la sociedad y su entorno. Prepara estudiantes: “Buenos cristianos y honestos ciudadanos”, altamente calificados para el desempeño ético y profesional.

Gráfico 4.1. Mapa de procesos



Elaborado por: URRUTIA, Janet (2013).

Procesos estratégicos

Gestión Directiva

Tabla 4.7. Proceso: gestión directiva.

Objetivo: Formular el Proyecto Educativo Institucional.	
Entrada	Cumplimiento de los requisitos determinados por los beneficiarios de la comunidad educativa.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar, conducir y monitorear el Proyecto Educativo Institucional. - Diseñar estrategias. - Elaborar el plan de mejoramiento continuo.
Producto resultado	Proyecto Educativo Institucional (PEI).
Controles	<ul style="list-style-type: none"> - Verificación del desarrollo del PEI. - Verificación del cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Económicos. - Humanos. - Tecnológico.
Indicador	Proyecto Educativo Institucional terminado, socializado aplicado y actualizado.

Fuente: Autoevaluación institucional.

Elaborado por: URRUTIA, Janet (2013).

Tabla 4.8. Proceso: mejora continua.

Objetivo: Desarrollar mecanismos para el mejoramiento continuo de los procesos en la unidad educativa.	
Entrada	Proyecto Educativo Institucional.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorear la ejecución del plan educativo institucional. - Realizar la autoevaluación institucional. - Implementar los mecanismos de evaluación, capacitación e innovación institucional.
Producto resultado	Participación activa en el proceso educativo.
Controles	Verificación de la ejecución de la autoevaluación institucional.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Económicos. - Humanos. - Tecnológico.
Indicador	% de miembros de la comunidad educativa capacitados sobre el PEI.

Fuente: Autoevaluación institucional.

Elaborado por: URRUTIA, Janet (2013).

Procesos claves

Tabla 4.9. Proceso gestión pedagógica curricular.

Objetivo: Fortalecer los aspectos pedagógicos curriculares de acuerdo a los lineamientos nacionales educativos y las necesidades de aprendizaje del estudiante.	
Entrada	- Estándares educativos de calidad. - Proyecto Educativo Institucional.
Actividades	- Elaborar la planificación curricular. - Ejecutar el proceso de enseñanza-aprendizaje. - Promover el desarrollo del docente. - Evaluar a los estudiantes.
Producto resultado	Diseño de la propuesta curricular.
Controles	Verificación de la aplicación, evaluación y retroalimentación de la planificación curricular.
Recursos	- Económicos. - Humanos. - Tecnológico.
Indicador	% de aplicación del diseño curricular.

Fuente: Autoevaluación institucional.

Elaborado por: URRUTIA, Janet (2013).

Tabla 4.10. Proceso: gestión de convivencia escolar y de formación para la ciudadanía.

Objetivo: Fortalecer la convivencia entre los actores de la comunidad educativa y la formación personal de los estudiantes para el ejercicio de su ciudadanía.	
Entrada	- Proyecto Educativo Institucional. - Mejora continua. - Diseño curricular.
Actividades	- Establecer las directrices para la convivencia escolar y formación para la ciudadanía. - Promover la formación integral para la vida.
Producto resultado	Código de convivencia.
Controles	- Verificación de la elaboración del código de convivencia. - Verificación de la socialización del código de convivencia.
Recursos	- Económicos. - Humanos. - Tecnológico.
Indicador	- Nivel de satisfacción de los actores de la comunidad. - Nivel de disciplina de los estudiantes. - % de estudiantes con dificultades y necesidades especiales.

Fuente: Autoevaluación institucional.

Elaborado por: URRUTIA, Janet (2013).

Tabla 4.11. Proceso: gestión con la comunidad.

Objetivo: Fortalecer las prácticas recurrentes de la unidad educativa con la comunidad local de su entorno.	
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto Educativo Institucional. - Mejora continua. - Diseño curricular. - Código de convivencia.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar programas de vinculación con la comunidad. - Apoyar y participar en programas interinstitucionales de responsabilidad social y ambiental.
Producto resultado	Proyectos de vinculación con la comunidad.
Controles	Verificación del desarrollo de programas de vinculación con la comunidad.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Económicos. - Humanos. - Tecnológico.
Indicador	Número de programas de vinculación con la comunidad.

Fuente: Autoevaluación institucional.

Elaborado por: URRUTIA, Janet (2013).

Procesos de apoyo

Tabla 4.12. Proceso: gestión administrativa de recursos y talento humano.

Objetivo: Involucrar a los actores de la comunidad educativa en el cumplimiento del proyecto educativo institucional con el uso eficiente de los diferentes recursos.	
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto Educativo Institucional. - Mejora continua. - Diseño curricular. - Código de convivencia.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar mecanismos que permitan aprovechar la infraestructura de la institución en todos los aspectos. - Desarrollar estrategias para la optimización de los recursos. - Gestionar los recursos tecnológicos que fortalezcan el trabajo administrativo y académico.
Producto resultado	Uso eficiente de los recursos.
Controles	Verificación del uso eficiente de los recursos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Económicos. - Humanos. - Tecnológico.
Indicador	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de satisfacción de los beneficiarios y comunidad educativa en: - Infraestructura de todos los recursos. - Servicios complementarios. - Seguridad. - Desempeño del talento humano.

Fuente: Autoevaluación institucional.

Elaborado por: URRUTIA, Janet (2013).

4.1. Plan de mejoramiento

El plan de mejora permite otorgar lineamientos para alinear los procesos estratégicos, claves y operativos a logro de los objetivos. La información determinada a través de la autoevaluación institucional proporciona los referentes necesarios para elaborar la propuesta que abarca las deficiencias detectadas en los diferentes niveles.

La información recogida al realizar la autoevaluación institucional a través de la encuesta, conduce a identificar los puntos fuertes y las debilidades institucionales, brindar el soporte necesario para mejorar los procesos y continuar con el trabajo en forma coordinada y coherente con todos los actores de la comunidad (estudiantes, padres de familia, docentes, personal administrativo, sociedad entre otros).

Hay una responsabilidad compartida en la elaboración y en la ejecución del plan de mejora para lograr una educación de avances significativos en la ciencia, los valores y en la tecnología que fortalecen el éxito escolar de la unidad educativa.

Tabla 4.13. Valoración de resultados de la autoevaluación institucional

Proceso	Promedios	Ítems más bajos.	Priorización de debilidades.
Planificación	3,37	Comprueban los acontecimientos y expectativas para modificar los planes.	Actualizar la planificación institucional.
Organización	3,38	Nada se mueve en la institución sin la autorización del directorio.	Trabajar en equipo.
Dirección	3,22	Orientan al personal con respecto al desarrollo de las actividades.	Capacitar y motivar a los miembros de la comunidad educativa.
Control	3,26	Hacen seguimiento a todas las actividades que se realizan en la institución para evaluar los procesos.	Evaluar y mejorar los procesos.
Estilo de gestión	3,36	El equipo directivo comunica con claridad los lineamientos para alcanzar las metas institucionales propuestas y los planes de mejora.	Actualizar el Proyecto Educativo Institucional (PEI).
Gestión Pedagógica Curricular	3,35	Se evalúa continuamente los procesos de aprendizaje de los estudiantes.	Reajustar el diseño Pedagógico Curricular a las nuevas exigencias educativas.
Gestión Administrativa de recurso y talento humano	3,30	Se informa del uso de los recursos de manera oportuna y efectiva a las instancias respectivas.	Sistematizar el uso de los recursos y potenciar el desempeño integral del talento humano.
Gestión de convivencia escolar	3,43	Se ejercen los derechos y se cumplen con las responsabilidades por parte de los miembros de la comunidad educativa.	Actualizar el Código de Convivencia y mejorar el clima educativo institucional.
Gestión con la comunidad	3,16	Se elaboran proyectos de vinculación de la institución educativa con la comunidad.	Generar proyectos de vinculación con el entorno.

Fuente: Autoevaluación institucional Unidad Educativa González Suárez Ambato (2013).
Elaborado por: URRUTIA, Janet (2013).

Tabla 4.14. Plan de mejoramiento: gestión directiva.

GESTIÓN DIRECTIVA.

Proyecto: Gestión innovadora.

Objetivo: Fortalecer el Proyecto Educativo Institucional (PEI), con la participación activa de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

Problema	Actividades	Recursos	Responsables	Actividades de seguimiento	Indicadores	Fecha:
1. Rendimiento y resultados educativos inferiores a los estándares de calidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el Proyecto Educativo Institucional. • Estructurar las estrategias que permitan articular todos los elementos del quehacer educativo. • Coordinar acciones para alcanzar la participación activa y responsable de los miembros del sistema educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos. • Tecnológicos. • Económicos. • Materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades. • Coordinadores de área. • Docentes. • Estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI). • Establecimiento de estrategias para la aplicación del PEI. • Estrategias de retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Educativo Institucional actualizado, socializado y aplicado (100%). • Actualización del código de convivencia. 	Período lectivo escolar (Septiembre – Julio).

2. Nuevas exigencias educativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la capacitación sobre la calidad educativa. • Consolidar el estilo educativo de la institución. • Programar las actividades de los diferentes procesos. • Garantizar la prestación de procesos complementarios con seguridad y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos. • Tecnológicos. • Económicos. • Materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades. • Coordinadores de área. • Docentes. • Personal administrativo y de apoyo. • Estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de la socialización de las directrices del estilo educativo de la institución. • Mejora del servicio educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación institucional. • Mayor participación de todos los miembros de la comunidad educativa en las actividades (100%). • Responsabilidad en la ejecución de las funciones y responsabilidades (100%). • Nivel de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa en la ejecución de los diferentes procesos (95%). 	Período lectivo escolar (Septiembre – Julio).
----------------------------------	---	---	--	---	--	---

Fuente: Autoevaluación institucional Unidad Educativa González Suárez Ambato (2013).
 Elaborado por: URRUTIA, Janet (2013).

Tabla 4.15. Plan de mejoramiento: gestión pedagógica curricular.

GESTIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR.

Proyecto: Innovación pedagógica curricular.

Objetivo: Fortalecer el proceso académico de enseñanza-aprendizaje para los estudiantes en todas las asignatura a niveles de alcance y dominio, mediante la investigación e innovación pedagógica.

Problema	Actividades	Recursos	Responsables	Actividades de seguimiento	Indicadores	Fechas:
1. Bajo nivel de aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar programas de capacitación. • Diseñar estrategias metodológicas activas, participativas y de pensamiento crítico. • Desarrollar un plan de acompañamiento pedagógico, curricular para los docentes. • Fomentar el aprendizaje autónomo significativo y trabajo cooperativo. • Fomentar el uso de Tics en el desempeño. • Diseñar programas de control y mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos. • Tecnológicos. • Económicos. • Materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades. • Coordinadores de área. • Docentes. • Estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de experiencia entre docentes. • Establecimiento de estrategias metodológicas para el proceso de aprendizajes significativos y cooperativos. • Estrategias de retroalimentación de los aprendizajes. • Elaboración de informes: parciales, quimestrales, anuales del proceso de aprendizaje de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de aprendizaje con respecto a los estándares de calidad educativa (90%). • Niveles de trabajo autónomo de los estudiantes con relación a los indicadores de evaluación (90%). • Niveles en la evaluación de los aprendizajes de alcance y dominio (90%). 	Período lectivo escolar (Septiembre – Julio).

<p>2. Desconocimiento de los procesos para estudiantes con capacidades diferentes y/o problemas de aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar sobre inclusión escolar a todos los miembros de la comunidad educativa. • Fomentar prácticas de tolerancia y convivencia armónica. • Capacitar sobre estrategias didácticas adecuadas para la inclusión estudiantil. • Capacitar sobre adaptación curricular para casos especiales. • Potenciar el desarrollo de los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos. • Tecnológicos. • Económicos. • Materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades. • Coordinadores de área. • Docentes. • Personal administrativo y de apoyo. • Estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de la socialización de los procesos curriculares y pedagógicos de inclusión. • Acompañamiento a los docentes en la aplicación de las adaptaciones curriculares y pedagógicas para los estudiantes con capacidades diferentes y /o problemas de aprendizaje. • Informes de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de tolerancia de los estudiantes con necesidades educativas especiales (100%). 	<p>Período lectivo escolar (Septiembre – Julio).</p>
---	--	---	--	---	--	--

Fuente: Autoevaluación institucional Unidad Educativa González Suárez Ambato (2013).
 Elaborado por: URRUTIA, Janet (2013).

Tabla 4.16. Plan de mejoramiento: gestión administrativa de recursos y talento humano

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE RECURSOS Y TALENTO HUMANO.

Proyecto: Talento humano y recursos.

Objetivo: Mejorar la infraestructura y la calidad de los servicios educativos para el desarrollo de las competencias del talento humano.

Problema	Actividades	Recursos	Responsables	Actividades de seguimiento	Indicadores	Fechas:
1. Infraestructura Inadecuada a las necesidades educativas actuales.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las áreas físicas que deben ser mejoradas. • Elaborar el inventario de los bienes de la institución. • Promover la utilización eco-eficiente de los recursos. • Elaborar los informes financieros oportunamente • Diseñar procedimientos efectivos para el manejo adecuado de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos. • Tecnológicos. • Económicos. • Materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades. • Departamento de colecturía. • Coordinadores de área. • Docentes. • Estudiantes. • Personal administrativo y de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dotación de recursos tecnológicos que faciliten el trabajo administrativo y académico. • Informes respectivos. • Evidenciar la mejora de los ambientes. • Talleres de seguridad y prevención de riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la infraestructura y servicios de las diferentes áreas (90%). • Eficiencia en la utilización de los recursos (90%). 	Período lectivo escolar (Septiembre - Julio).

2. Falta impulso para potenciar las competencias del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar estrategias para mejorar el desempeño del talento humano. • Diseñar programas de capacitación en áreas de desempeño del talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos. • Tecnológicos. • Económicos. • Materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades. • Coordinadores de área. • Docentes. • Personal administrativo y de apoyo. • Estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación permanente del desempeño del talento humano. • Informes del grado de satisfacción y pertenencia institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano con rendimientos satisfactorios en su desempeño (95%). 	Período lectivo escolar (Septiembre – Julio).
--	---	---	--	--	---	---

Fuente: Autoevaluación institucional Unidad Educativa González Suárez Ambato (2013).
 Elaborado por: URRUTIA, Janet (2013).

Tabla 4.17. Plan de mejoramiento: gestión de convivencia escolar y formación para la ciudadanía.

GESTIÓN DE CONVIVENCIA ESCOLAR Y FORMACIÓN PARA LA CIUDADANÍA.							
Proyecto: Convivencia escolar y ciudadana							
Objetivo: Fortalecer los valores para la convivencia escolar con comportamientos satisfactorios a la escala disciplinaria educativa (A)							
Problema	Actividades	Recursos	Responsables	Actividades de seguimiento	Indicadores	Fechas:	
1. Deficiente práctica de los valores en los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar programas de capacitación en: <ul style="list-style-type: none"> Valores y Buen vivir. Autoestima. Comportamiento asertivo Código de la Niñez y Adolescencia. Seguridad ciudadana. Convivencia armónica. Promover la aplicación de las capacitaciones para mejorar el clima escolar y/o corregir las faltas disciplinarias de los estudiantes. Fomentar la vivencia armónica. 	<ul style="list-style-type: none"> Humanos. Tecnológicos. Económicos. Materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> Autoridades. Departamento de Consejería Estudiantil. Coordinadores de área. Docentes. Estudiantes. Representantes legales. Docentes tutores. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe comportamental parcial, quimestral y anual. 	<ul style="list-style-type: none"> Niveles de comportamiento muy satisfactorio (A) de los estudiantes. Nivel de compromiso de los representantes legales de los estudiantes en la formación integral de sus representados (90%). 	Período lectivo escolar (Septiembre - Julio)	

<p>2. Clima institucional poco adecuado a los lineamientos educativos legales e institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar sobre crecimiento personal y convivencia en la diversidad, inclusión. • Solucionar conflictos. • Aplicar política del Buen vivir. • Capacitar los peligros sociales: drogas, pandillas alcoholismo entre otros. • Capacitar sobre formas de agresión estudiantil: <i>bullying</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos. • Tecnológicos. • Económicos. • Materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridades. • Coordinadores de área. • Docentes. • Personal administrativo y de apoyo. • Estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación permanente del clima institucional • Informes de los tutores sobre solución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convivencia armónica y respeto entre los miembros de la comunidad educativa (95%). 	<p>Período lectivo escolar (Septiembre – Julio).</p>
--	--	---	--	--	--	--

Fuente: Autoevaluación institucional Unidad Educativa González Suárez Ambato (2013).
 Elaborado por: URRUTIA, Janet (2013).

Tabla 4.18. Plan de mejoramiento: gestión con la comunidad.

GESTIÓN CON LA COMUNIDAD.							
Proyecto: Comunidad							
Objetivo: Desarrollar proyectos de vinculación con la comunidad relacionados con el proceso de enseñanza aprendizaje.							
Problema	Actividades	Recursos	Responsables	Actividades de seguimiento	Indicadores	Fechas:	
1. Insuficientes proyectos de vinculación que promocionen al establecimiento educativo.	<ul style="list-style-type: none"> Promocionar la imagen corporativa de la unidad educativa a través de los diferentes medios. Promover y participar activamente en programas interinstitucionales con el entorno. Fortalecer el conocimiento con proyectos de vinculación acordes a las necesidades de la comunidad local. 	<ul style="list-style-type: none"> Humanos. Tecnológicos. Económicos. Materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> Autoridades. Departamento de Consejería Estudiantil. Coordinadores de área. Docentes. Estudiantes. Representantes legales. Docentes tutores. 	<ul style="list-style-type: none"> Promoción de la institución por los medios de comunicación e información: Actualización de los contenidos de la página web. Implementar actividades para el desarrollo ambiental sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción de los estudiantes, padres de familia y diferentes miembros de la comunidad educativa frente a la oferta académica (90%). Número de proyectos de vinculación con el entorno social y ambiental. Eficiencia en el manejo de los recursos, residuos, energía, etc. (95%). 	Período lectivo escolar (Septiembre - Julio).	

Fuente: Autoevaluación institucional Unidad Educativa González Suárez Ambato (2013).
Elaborado por: URRUTIA, Janet (2013).

CAPÍTULO V

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Luego del análisis de los datos de la investigación, se formulan las siguientes conclusiones:

La Unidad Educativa González Suárez posee un Proyecto Educativo Institucional (PEI) coherente con la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) que se respalda en la gestión empresarial educativa y se viabiliza a través de los procesos administrativos.

La estructura organizacional de la unidad educativa es dinámica, los procesos administrativos que se ejecutan en el quehacer educativo son revisados continuamente a través de los lineamientos emitidos para la autoevaluación institucional, que permiten recopilar, analizar y valorar cómo se desarrollan, es decir, conocer la realidad interna de la institución para verificar su cumplimiento de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional (PEI), emitir juicios, diseñar lineamientos de mejora hacia una gestión educativa eficiente.

Los procesos se ejecutan en forma secuencial, lógica y continua para cumplir con el órgano regular correspondiente, es decir, leyes y reglamentos externos e internos, sin embargo existe duplicidad de actividades, demoras, tareas innecesarias y por ende, desperdicio de los recursos y malestar en el personal y en quienes acceden al servicio educativo.

Los procesos administrativos se integran y mejoran para reforzar la gestión escolar, mediante el diseño de procesos adecuados, innovadores y participativos en atención a los nuevos desafíos, mediante técnicas, herramientas y tecnologías de la información y comunicación, disponibles en la actualidad.

5.2. Recomendaciones

La gestión educativa de la Unidad Educativa González Suárez Ambato, debe revisar constantemente los estándares de calidad de la educación, basados en el desempeño ético y profesional, responsable de todos quienes forman la comunidad educativa, respaldados en procesos oportunos y pertinentes que certifiquen no sólo el aprendizaje significativo de los estudiantes, sino que evidencien logros en el área administrativa para garantizar el futuro educativo de la institución.

La gestión empresarial, debe direccionar a la institución educativa a la integración de todas las unidades estratégicas y los diferentes procesos, monitorear la ejecución e impulsar la mejora continua, para evaluar su incidencia en el cumplimiento de los objetivos de la institución y garantizar un servicio educativo que responda a las aceleradas y cambiantes exigencias del entorno con procesos innovadores, dinámicos y eficientes.

Los procesos administrativos, deben respaldar la gestión empresarial y crear un compromiso dinámico con los beneficiarios educativos, para dar continuidad al posicionamiento alcanzado por la institución, propiciar el trabajo en equipo, el desarrollo personal y profesional, potenciar el sentido de pertenencia y afianzar la autonomía institucional en el marco educativo vigente.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, V. H. (2009). *Proyectos de investigación*. Ambato.
- Agudelo, L. F. (2007). *Gestión por procesos*. Medellín: Panamericana Formas e Impresos S.A.
- Alarcón, J. Á. (1998). *Reingeniería de Procesos*. Madrid: FC Editorial.
- Alegre, L., Berne, C., & Galve, C. (2008). La empresa. En L. Alegre, C. Berne, & C. Galve, *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional* (págs. 9-24). Barcelona: Ariel Economía.
- Benavides, R. (2005). *Administración*. México: McGrawHill.
- Bidegain, L. (2009). La gestión educativa. *Educando*.
- Caldas, M., Reyes, C., & Heras, A. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Editex.
- Campiña, G., & Fernández, M. (2010). La empresa y su entorno. En G. Campiña, & M. Fernández, *Empresa y Administración* (pág. 290). Madrid: Editex.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración*. (M. Morán, Ed.) Bogotá: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGrawHill.
- Choo, C. W. (1998). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México D.F.: Oxford University Press México.
- Colina, J., & Senior, A. (Diciembre de 2008). Balance social. Instrumento de análisis para la gestión empresarial responsable. *Multiciencias*, 8, 71-77.
- Cordón García, J. A., López Lucas, J., & Vaquero Pulido, J. R. (2001). *Manual de Investigación Bibliográfica y Documental: Teoría y Práctica*. Madrid: Pirámide S.A.
- Córdova, R. (2012). *Proceso Administrativo*. México D.F.: Red Tercer Milenio.

- EFQM. (2013). *Conceptos fundamentales*. Obtenido de <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>
- EFQM. (Marzo de 2014). *tqm.es*.
- España, J. M. (Junio-Julio de 2007). Gestión Empresarial. En camino hacia la mejora continua de procesos. *BIT*(163), 64-66.
- Fernández-Vítora, V. C. (1996). *Instrumentos de la Gestión Ambiental en la Empresa*. México D.F.: MO.
- Gallardo, Y., & Moreno, A. (1999). *Recolección de la información*. Santafé de Bogotá: ICFES.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0* (Cuarta ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gil, J. J. (2007). La gestión empresarial bajo el enfoque de las organizaciones inteligentes en la sociedad de la información. *Negotium*, 2(6), 33-54.
- Gómez, S. (Diciembre de 2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Obtenido de http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMANAS%20DSTICAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20SECRETARIADO%20EJECUTIVO/07/GERENCIA%20Y%20GESTI%C3%93N%20EMPRESARIAL/Fund_Gest_Empr-I.pdf
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: Mc.Graw Hill.
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación Científica* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- ISO 9000. (2005). *Sistema de gestión de calidad*. Ginebra: Secretaria General ISO.
- Juez, P., & Díez, F. J. (1997). *Probabilidad y Estadística matemática*. Madrid: Díaz de Dantos S.A.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1995). *Administración*. Los Ángeles.
- Kother, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México D.F.: Prentice Hall.

- Lara Sierra, J. (2005). *Gestión Pedagógica como fundamento para un proceso Pedagógico de Calidad. Ibero-Americana.*
- Linares, M. C., Montañana, A., & Navarro, E. (2001). *Economía y organización de empresas constructoras.* Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Llano, A. (1998). Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento. *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 21(61), 1-4.
- López, F. (2008). *La empresa explicada de forma sencilla.* Barcelona: Libros de cabecera.
- McDaniel, C. (2005). *Investigación de Mercados.* Madrid: Cengage Learning.
- Ministerio de Educación. (2012). *Autoevaluación Institucional.* Quito: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2001). *Modelo Europeo de Excelencia.* España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Munch, L. (2009). *Fundamentos de Administración.* México D.F.: Trillas.
- Ortiz, F., & García, M. P. (2005). *Metodología de la investigación.* México D.F.: Editorial Limusa.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2009). *Gestión por procesos.* Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez, J., & Carballo, V. (2008). *Control de la Gestión Empresarial* (Séptima ed.). España: ESIC.
- Reyes, A. (2009). *Administración de Empresas.* México D.F.: Limusa.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración* (Tercera ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas.* México D.F.: Thomson.
- Rojas Soriano, R. (2002). *Investigación Social teoría y praxis.* México D.F.: Plaza y Valdés S.A.
- Rubio, P. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial. Libro I.* Madrid: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa* (5 ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.

- Ruiz, R. (2007). *El método científico y sus etapas*. México D.F.: Trillas.
- Senge, P. (1993). *La Quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Sosa, M. C. (Agosto de 2007). Inteligencia artificial en la gestión financiera empresarial. *Pensamiento y Gestión*(23), 153-186.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1998). *Administración*. México: Pearson.
- Tena Suck, A., & Rivas Torres, R. (2007). *Manual de Investigación Documental*. México D.F.: Plaza y Valdés S.A.
- Trischler, W. (1998). *Mejora del valor añadido en los procesos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Wesley Best, J. (1982). *Cómo Investigar en Educación*. Madrid: Morata S.A.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*.

GLOSARIO

Aprendizaje significativo

Tipo de aprendizaje que un estudiante relaciona la información nueva con la que ya posee. La estructura de conocimientos previos condiciona los nuevos conocimientos y experiencias, y éstos, a su vez, modifican y reestructuran aquellos.

Autoevaluación

Método que consiste en valorar uno mismo su propia capacidad, así como la calidad del trabajo realizado, en especial en el campo pedagógico.

Calidad educativa

Se refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura.

Ecoeficiencia

Bienes con precios competitivos y servicios que satisfagan las necesidades humanas y brinden calidad de vida a la vez que reduzcan progresivamente los impactos medioambientales de bienes y la intensidad de recursos a través del ciclo de vida entero a un nivel menor en línea con la capacidad estimada de llevarla por la tierra.

Estrategia educativa

Conjunto de actividades en el entorno educativo, diseñadas para lograr de forma eficaz y eficiente la consecución de los objetivos educativos esperados.

Excelencia

Talento o cualidad de lo que es extraordinariamente bueno y también de lo que excede las normas ordinarias. Es también un objetivo para el estándar de rendimiento.

Mejora continua

Actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Algunas herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción de los miembros o clientes.

Proyecto educativo

Planear un proceso para alcanzar una meta educativa, objetivos de aprendizaje. Permite en forma organizada y planificada resolver un problema previamente identificado en la realidad educativa, aprovechar los recursos disponibles y respetar las restricciones impuestas por la tarea a desarrollar y por el contexto.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Objetivo: analizar la gestión empresarial y los procesos en el área administrativa de la Unidad Educativa González Suárez Ambato.

Instrucciones: Por favor, señale una sola opción con una X según corresponda.

ENCUESTA: GESTIÓN EMPRESARIAL

El siguiente cuestionario responde de acuerdo al accionar de los directivos de la institución educativa.

Escala:

0	NUNCA (N)
1	RARA VEZ (RV)
2	A VECES (AV)
3	CASI SIEMPRE (CS)
4	SIEMPRE (S)

			N	R V	A V	C S	S	
PLANIFICACIÓN	Objetivos	1.1.1	Plantean los objetivos a lograrse limitándose a lo exigido por la comunidad educativa.					
		1.1.2	Plantean objetivos amplios para cada año.					
	Planes de acción	1.2.1	Establece en los planes los recursos para alcanzar las metas.					
		1.2.2	En los planes de trabajo señalan las acciones específicas que se deben realizar para su logro.					
		1.2.3	Comprueban los acontecimientos y expectativas para modificar los planes.					
		1.2.4	Planifican la ubicación de los espacios físicos de la institución educativa.					
		1.2.5	En la planificación de aulas y talleres se procura el fácil acceso.					
	Políticas	1.3.1	Las políticas sirven de lineamientos para la planeación.					
	Procedimientos	1.4.1	Diseñan los procedimientos en todas las áreas de la institución.					

ORGANIZACIÓN	Autoridad	2.1.1	El directorio es quien toma todas las decisiones en la institución.						
		2.1.2	Nada se mueve en la institución sin la autorización de la rectoría.						
	Responsabilidad	2.2.1	Al nombrar comisiones de trabajo, se asigna a los responsables.						
		2.2.2	El directorio se responsabiliza por todo lo que pasa en la institución.						
	Cumplimiento de funciones	2.3.1	Señalan a cada uno por escrito cuáles son sus deberes.						
		2.3.2	Se preocupan por la correcta capacitación del personal.						
		2.3.3	Utilizan mecanismos de sanciones y recompensas.						
		2.3.4	Realizan evaluaciones de los puestos de trabajo.						
	Actividades	2.4.1	Establecen plazos para el desarrollo de las diferentes actividades programadas.						
		2.4.2	Establecen el respectivo cronograma para cada actividad programada.						
		2.4.3	Especifican claramente las actividades que deben ser desarrolladas.						
	DIRECCIÓN	Motivación	3.1.1	Incentivan al personal para que realicen su mejor esfuerzo.					
3.1.2			Comunican entusiasmo al personal de la institución para alcanzar las metas propuestas.						
3.1.3			La conducta de la rectoría es un ejemplo a seguir por su personal.						
Facilitación de recursos		3.2.1	Promueven el uso racional de los recursos con que cuenta la institución.						
		3.2.2	Procuran conseguir los recursos necesarios para lograr las metas de la institución.						
		3.2.3	Procuran que todos los equipos de trabajo estén en buen estado.						
		3.2.4	Se preocupan por reparar inmediatamente cualquier material que se dañe.						
Orientación		3.3.1	Orientan al personal para el desarrollo de sus actividades.						
		3.3.2	Le da sugerencias al personal para que su trabajo sea productivo.						
CONTROL	Control preventivo	4.1.1	Ejecutan el seguimiento a quejas y reclamos						
		4.1.2	Conocen los puntos fuertes débiles de cada empleado.						
		4.1.3	Se preocupan por la calidad del servicio.						
	Control correctivo	4.2.1	Se asegura la retroalimentación necesaria para el desempeño de los empleados.						
		4.2.2	Ejecutan el monitoreo al trabajo de las diferentes comisiones para corregir las desviaciones.						
		4.2.3	Realizan el seguimiento a todas las actividades que se realizan en la institución para evaluar los procedimientos.						

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

ESCALA

0, significa que no ocurre nunca

1, significa que ocurre rara vez

2, significa que pasa a veces

3, significa que ocurre casi siempre

4, significa que sucede siempre

		DIMENSIÓN	0	1	2	3	4
ESTILO DE GESTIÓN	1.1	Existen prácticas que ayudan al trabajo en equipo como: reuniones periódicas de seguimiento al quehacer educativo, de planificación de actividades, de socialización, juntas de curso, reuniones de área.					
	1.2	Se registran en documentos los acuerdos e iniciativas que surgen de las reuniones y del trabajo en equipo.					
	2.1	Se involucra a los miembros de la comunidad educativa en la construcción del Plan educativo institucional.					
	2.2	Se realiza la difusión del PEI.					
	2.3	El equipo directivo comunica con claridad los lineamientos para alcanzar las metas institucionales propuestas y los planes de mejora.					
GESTIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR	3.1	Se organiza la secuencia de los bloques de contenidos de las asignaturas en los distintos niveles de acuerdo a las destrezas con criterio de desempeño que los estudiantes deben alcanzar.					
	3.2	Se revisa periódicamente la microplanificación y se ajustan a los contenidos no desarrollados en los tiempos esperados.					
	3.3	Se verifica que las planificaciones de clase en los distintos niveles, respondan a los objetivos planteados.					
	3.4	Se planifica y considera la disponibilidad de las horas docentes y el calendario anual.					
	3.5	Se da el uso pedagógico de las tecnologías de la información y comunicación en el aula.					
	4.1	Los docentes optimizan los recursos didácticos, tiempo y espacio para el desarrollo de las actividades planificadas en el aula.					
	4.2	Se organizan actividades que promuevan el trabajo en equipo de los estudiantes dentro y fuera del aula.					
	4.3	El docente propicia un clima de aprendizaje mediante el diálogo, la motivación, el reconocimiento de logros y la construcción conjunta.					
	5.1	Se realiza el seguimiento a la práctica docente, se aplica procedimientos e instrumentos de recolección de datos.					
	5.2	Se realiza la retroalimentación a la acción docente luego de las prácticas de acompañamiento en el aula.					
	6.1	Se evalúa el nivel de logro alcanzado en el aprendizaje individual y grupal.					
	6.2	Se evalúa continuamente los procesos de aprendizaje de los estudiantes.					
	6.3	Se desarrolla programas y planes de mejora basados en los resultados obtenidos en el proceso evaluativo de los estudiantes.					
	6.4	Se lleva registros y estadísticas que ayuden a la toma de decisiones en pro de la mejora continua.					

	6.5	Los docentes revisan periódicamente los planes de evaluación para estudiantes con necesidades educativas especiales.				
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE RECURSOS Y TALENTO HUMANO	7.1	Se mantienen actualizados inventarios, planes de mantenimiento adquisiciones.				
	7.2	Se usan los espacios físicos y recreativos que dispone el establecimiento para el cumplimiento del PEI.				
	7.3	Se mantienen espacios seguros para todos los miembros de la comunidad educativa.				
	7.4	Se mantienen en buen la infraestructura, los materiales didácticos y tecnológicos del plantel educativo.				
	7.5	Se evidencia la accesibilidad al plantel educativo y sus servicios para personas con discapacidad.				
	8.1	Se inician las actividades internas a la hora establecida.				
	8.2	Se reducen las interrupciones a la tarea de enseñanza-aprendizaje.				
	8.3	Se asigna a cada actividad el tiempo adecuado para su cumplimiento.				
	8.4	Se repone el tiempo perdido por circunstancias ajenas al plantel educativo.				
	8.5	Se cumplen con las disposiciones legales de duración de año lectivo.				
	8.6	Se promueve y verifica el cumplimiento de normas de puntualidad en tiempos y tareas de todos los miembros de la comunidad.				
	8.7	En la gestión del tiempo se prioriza las actividades de aprendizaje.				
	9.1	Se usa información estadística en la toma de decisiones a nivel de establecimiento educativo.				
	9.2	Se informa de la disponibilidad de recursos de manera oportuna y efectiva a las instancias correspondientes.				
	9.3	Se cumple con las normas legales y vigentes para la administración del personal.				
	10.1	Se realizan actividades que promuevan el desarrollo integral del personal.				
	10.2	Se dispone de un programa institucional de desarrollo profesional para (capacitaciones, actualizaciones) las competencias especializadas de los diferentes miembros del equipo docente.				
	10.3	Se promueve el intercambio de conocimientos y experiencias.				
10.4	Se dispone de una biblioteca especializada que se actualiza en forma continua según las necesidades.					
10.5	Se motiva al personal para elaborar informes sobre logros profesionales académicos, participación en congresos, etc.					
10.6	Se promueve la participación de los docentes y directivos en procesos de formación humana.					

GESTIÓN DE CONVIVENCIA ESCOLAR Y DE FORMACIÓN PARA LA CIUDADANÍA	11.1	Se construye el código de convivencia con representantes del gobierno escolar y la comunidad educativa, que recoge los principios planteados en la constitución					
	11.2	Se utiliza el código de la convivencia como instrumento que guía las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.					
	11.3	Se motiva la participación de los padres de familia y/o representantes legales, de manera proactiva y acorde a las necesidades y metas del PEI.					
	11.4	Se asegura el ingreso a los estudiantes sin discriminación alguna (étnica, cultural, política, religiosa, género, opción sexual, etario, discapacidad).					
	11.5	Se evidencias prácticas que permitan el reconocimiento de los conflictos y su consecuente resolución.					
	11.6	Se promueve un clima de respeto, solidaridad, confianza y comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa.					
	11.7	Se ejercen los derechos y se cumplen con las responsabilidades por parte de los miembros de la comunidad educativa.					
	12.1	Se fomentan prácticas que evidencian el desarrollo de la identidad y pertenencia cultural con la comunidad de su entorno.					
	12.2	Se involucra a la comunidad educativa en la ejecución de proyectos socio-educativos orientados a mejorar su calidad de vida.					
GESTIÓN CON LA COMUNIDAD	13.1	Se articula el PEI con las características del entorno del establecimiento.					
	13.2	Se elaboran proyectos de vinculación de la institución educativa con la comunidad en redes de ayuda.					
	13.3	Se pone en funcionamiento la asociación de exalumnos en beneficio de la institución educativa.					
	13.4	Se promueven prácticas que faciliten la relación del establecimiento con otros establecimientos educativos del mismo circuito.					
	13.5	Se socializan los logros académicos-culturales-formativos de los estudiantes con las redes de apoyo y la comunidad.					

¡Gracias por su colaboración!