

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Administración de Empresas

**La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en
centros de educación inicial**

Caso: Centro de Educación Inicial Martín Lutero de Quito

Víctor Germán Bastidas Espinosa

Tutora: Elizabeth Naliní Pérez Gaibor

Quito, 2018



Cláusula de cesión de derechos de publicación de tesis

Yo, Víctor Germán Bastidas Espinosa, autor de la tesis intitulada La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial.

Caso: Centro de Educación Inicial Martín Lutero de Quito, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en el formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: marzo de 2018

Víctor Germán Bastidas Espinosa

Resumen

Los Centros de Educación Inicial ofertan servicios a la comunidad en cuidado infantil y desarrollo integral a través de la estimulación temprana para niños menores de 5 años, siendo la primera infancia una etapa vulnerable, lo cual motiva a clarificar los procesos y funciones que deben cumplir el personal de las instituciones.

La tesis comprende el diseño de la estructura organizacional basada en procesos para el Centro de Educación Inicial Martín Lutero, con la finalidad de que el personal pueda cumplir con los objetivos, misión y visión de la institución, a fin de brindar un servicio de calidad a los padres de familia.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual del Centro de Educación Inicial Martín Lutero, observando los problemas que presenta en su funcionamiento y que influyen en el clima laboral.

La investigación se aplicó en dos ámbitos, la primera parte hace referencia a la encuesta dirigida al personal docente, administrativo y de servicio, para identificar las actividades que desempeñan y como es la relación del clima laboral, adicional se empleó una encuesta dirigida a los padres de familia para conocer la percepción sobre la calidad del servicio que ofrece el centro educativo.

La segunda parte, consiste en la investigación documental sobre las buenas prácticas de servicio que se pueden aplicar en el Centro de Educación Inicial Martín Lutero para mejorar la gestión y lograr un servicio de calidad.

Con la información desarrollada en el marco teórico y la investigación de campo obtenida, se propone un diseño de estructura organizacional por procesos enfocada a mejorar la calidad del servicio, con la aplicación de buenas prácticas de otros centros similares.

Finalmente se elaboró los procesos por niveles estratégicos, operativos y de soporte, definiendo los responsables involucrados y detallando las funciones según el perfil de cada puesto de trabajo, de acuerdo a la nueva estructura organizacional propuesta.

DEDICATORIA

A mis padres que están en el cielo, quienes siempre me forjaron con principios y valores, hoy serán la luz de mi camino y la llama de mi corazón.

A mi esposa Nery, a mis hijos: Mateo, Alisson y Kevin, quienes me han brindado fuerza y apoyo incondicional en este trabajo.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, a sus docentes y a la Ingeniera Elizabeth Pérez en la dirección efectiva de esta tesis.

Germán Bastidas Espinosa

Tabla de contenidos

Capítulo uno

Marco teórico

1.	La Organización.....	17
1.1.	Principios de organización.....	17
2.	Estructura organizacional.....	20
2.1.	Concepto de Estructura Organizacional.....	20
2.1.1.	Estructura y la relación con la estrategia	22
2.1.2.	Diseño enfoque sistémico de la estructura.....	24
2.2.	Modelos de la Estructura organizacional.....	25
2.2.1.	Estructura formal.....	25
2.2.1.1.	Organigrama.....	26
2.2.2.	La Estructura Informal.....	26
2.2.3.	Estructura Funcional.....	27
2.2.4.	Estructura Lineal o simple.....	27
2.2.5.	Estructura por procesos.....	28
3.	Cadena de Valor.....	29
4.	Proceso.....	30
4.1.	Gestión por procesos.....	31
4.2.	Diagrama de flujo.....	32
4.3.	Gestión de Calidad.....	33
5.	Análisis FODA.....	34
6.	Buenas prácticas administrativas en los Centros de Educación Inicial....	35
6.1	La organización y administración de centros educativos: una visión desde el concepto de buenas prácticas en educación.....	35
6.2.	Dirección Escolar Efectiva.	36
6.3.	Buenas prácticas en el servicio al cliente.....	37
7.	Clima organizacional.....	39
8.	Gestión del Talento Humano.....	40

Capítulo dos

Análisis del Centro de Educación Inicial Martín Lutero

1.	Diagnóstico situacional del Centro de Educación Inicial Martín Lutero...	41
1.1.	Visión.....	42

1.2.	Misión.....	42
1.3.	Ideario.....	42
2.	Estructura organizacional actual.	43
2.1.	Infraestructura física.	44
3.	Análisis del entorno del Centro de Educación Inicial Martín Lutero.....	44
3.1.	Análisis Externo.....	44
3.2.	Análisis Interno.	45
3.3.	Análisis FODA del Centro de Educación Inicial Martín Lutero....	47
3.4.	Matrices	48
3.4.1.	Matriz de potencialidad o aprovechabilidad	49
3.4.2.	Matriz de vulnerabilidad.....	50
4.	Diseño de la investigación.	51
4.1.	Modalidad de la Investigación.....	51
4.2.	Población y Muestra.....	51
4.3.	Plan de muestreo y diseño de la muestra	52
4.3.1.	El plan de muestreo.....	52
4.3.2.	Diseño de la muestra.....	52
4.4.	Tamaño de la muestra.....	53
4.5.	Selección de la Muestra.	53
5.	Análisis de los resultados de la investigación	54
5.1.	Resultados del personal sobre clima organizacional.....	54
5.2.	Resultados del personal sobre funciones del personal.....	61
5.3.	Resultados del personal sobre identificación de actividades.....	64
5.4.	Resultados de la encuesta dirigida a padres de familia.....	68

Capítulo tres

Diseño de la propuesta de la estructura organizacional por procesos

1.	Cadena de Valor.....	76
1.1.	Descripción de niveles jerárquicos.....	77
2.	Grupos de Interés.	78
2.1.	Análisis de los grupos de interés.....	78
3.	Gestión por procesos.	79
3.1.	Etapa I Identificación de procesos.....	80
3.2.	Etapa II Inventario de procesos.....	80

3.3.	Etapa III Clasificación de Procesos.....	81
3.3.1.	Procesos Estratégicos.....	81
3.3.2.	Procesos Operativos.	82
3.3.3.	Procesos de Soporte.	83
3.4.	Etapa IV Mapa de Procesos.....	84
3.5.	Etapa V Selección de procesos.	85
3.5.1.	Planificación Académica.	85
3.5.2.	Admisión.	85
3.5.3.	Gestión Psicopedagógica.	86
3.5.4.	Gestión del Talento Humano.	86
3.6.	Herramientas para la planificación de procesos.....	87
4.	Diseño de la propuesta de la estructura organizacional por procesos	87
4.1.	Descripción de procesos y sus responsables.....	88
4.2.	Beneficios de la estructura organizacional por procesos propuesta.	88
5.	Aplicación de las buenas prácticas en el centro de educación inicial “Martín Lutero”	89
5.1.	Primera buena práctica.....	90
5.2.	Segunda buena práctica.....	90
5.3.	Tercera buena práctica.....	91
5.4.	Cuarta buena práctica.....	91
Conclusiones y Recomendaciones		
1.	Conclusiones.....	93
2.	Recomendaciones.....	95
Bibliografía.....		97

Ilustraciones

Gráfico 1 - 7	Marco teórico.....	15
Gráfico 8	Organigrama actual.....	41
Gráfico 9	Proceso del plan de muestreo.....	50
Gráfico 10	Formula del muestreo.....	51
Gráfico 11 – 48	Resultado de las encuestas.....	53
Gráfico 49	Cadena de Valor.....	74
Gráfico 50	Etapas: Gestión de Procesos.....	78
Gráfico 51	Mapa de procesos.....	82
Gráfico 52	Estructura organizacional por procesos propuesta.....	85
Gráfico 53	Procesos por departamentos.....	86
Tabla 1	Niveles Jerárquicos.....	16
Tabla 2	Simbología para diagramar.....	30
Tabla 3	Matriz cruzada Foda.....	32
Tabla 4	Personal del CEI Martín Lutero.....	39
Tabla 5	Foda del centro educativo.....	45
Tabla 6	Cruce de estrategias Foda del centro educativo.....	46
Tabla 7	Parámetros de ponderación.....	47
Tabla 8	Matriz de Potencialidad	47
Tabla 9	Matriz de Vulnerabilidad.....	48
Tabla 10	Tamaño de muestra.....	51
Anexo 1	Destrezas para la Directora, como ser gerente y líder pedagógica.	
Anexo 2	Marco muestral	
Anexo 3	Selección de la muestra	
Anexo 4	Encuesta del personal sobre clima organizacional	
Anexo 5	Matriz de respuestas	
Anexo 6	Encuesta del personal sobre identificación de actividades	
Anexo 7	Encuesta dirigida a padres de familia	
Anexo 8	Grupos de interés	
Anexo 9	Catálogo general de procesos	
Anexo 10	Flujo de procesos operativos	
Anexo 11	Fichas de los procesos	
Anexo 12	Flujogramas	
Anexo 13	Manual de funciones	
Anexo 14	Cuponera Tú tiempo libre	
Anexo 15	Estrategias de las buenas prácticas	
Anexo 16	Responsables de los procesos	

Introducción

El centro de Educación Inicial “Martín Lutero” de Quito, es una institución particular que fue creada como negocio familiar, para ofertar el servicio de educación inicial para niños y niñas de 2 a 5 años edad. Los dueños de la institución consideran que el centro educativo está creciendo en el sector, por lo tanto, deciden emprender estrategias de desarrollo y mejoramiento institucional, a través de la implementación de una estructura organizacional basada en procesos con la finalidad de entregar un servicio de calidad a los estudiantes y padres de familia.

En el capítulo uno se desarrolla el marco teórico, el cual se sustenta en conceptos de algunos autores sobre la estructura organizacional, modelos de estructura, principios de organización, cadena de valor, gestión por procesos, gestión de la calidad, análisis foda, y buenas prácticas administrativas orientadas al servicio de la calidad que se puede implementar en los centros de educación inicial.

En el capítulo dos se presenta el diagnóstico del centro de educación inicial “Martín Lutero”, se realizó un análisis del entorno externo e interno, con la aplicación del análisis foda para identificar oportunidades y debilidades de la institución, se realizó la investigación de campo aplicando encuestas al personal docente, administrativo y padres de familia, el cual sirvió de termómetro para encontrar resultados que permita tomar decisiones en beneficio de la institución.

En el capítulo tres se desarrolla la propuesta del diseño de la estructura organizacional detallando los niveles jerárquicos, se aplicó la cadena de valor para identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que permite dar un valor agregado a los clientes interno y externo de la institución; se desarrolló los procesos para cada puesto y se elaboró el manual de funciones para todo el personal, se determinó las buenas prácticas administrativas, para brindar un servicio de calidad y mejorar el desempeño del centro educativo.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones.

1. Planteamiento del problema

Por la situación económica, se incrementa la necesidad de los padres de familia en buscar un lugar adecuado para dejar a sus hijos en donde no solo reciban buena atención y cuidados; sino también una educación que les permita desarrollar sus capacidades. Por lo tanto, se han creado gran cantidad de centros de educación inicial bajo las normas y reglamentaciones del Ministerio de Educación.

De acuerdo con lo expuesto, los centros de educación inicial usualmente están dirigidos por profesionales del área docente que carecen de conocimientos formales en administración de empresas. Manteniendo una dirección de acuerdo a los criterios de los dueños, sin ninguna estructura organizacional, que les permita definir las correctas funciones que desempeñan los miembros de la institución, lo que estaría actualmente afectando directamente en la calidad del servicio que brindan.

Al no contar con una estructura organizacional por procesos se expone la falta de coordinación, desorden y mal funcionamiento de estas actividades, ocasionando así un clima laboral conflictivo. Generando una serie de problemas frecuentes, como: la falta de conocimientos sobre organización de los administradores de la institución, personal que cumplen funciones no relevantes, falta de comunicación entre las áreas, desconocimiento de las actividades y de las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

La presente investigación se desarrolló del Centro de Educación Inicial “Martín Lutero” que funciona en la Parroquia La Magdalena de la ciudad de Quito, pertenece al Distrito N°6 Eloy Alfaro. Oferta los siguientes servicios: estimulación, educación inicial y preparatoria para niños de 2 a 6 años de edad.

Esto se puede notar claramente en los resultados obtenidos de cada año lectivo en donde existe una descoordinación en el manejo administrativo, jerarquía absoluta y autocrática, exigiendo lealtad a las ideas y conceptos de los dueños de la institución.

El Centro de Educación Inicial Martín Lutero, necesita definir una estructura organizacional que le permita ejercitar las buenas prácticas, en educación inicial que han dado resultados positivos en el aspecto administrativo de otras instituciones similares, con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios que se oferta. Tomando en cuenta que para lograr este propósito se debe contar con la colaboración tanto de los dueños, personal administrativo, como de todo el personal docente y personal de servicio, que conforman la Institución.

2. Formulación del problema

¿Cuál debe ser la estructura organizacional que mejore la calidad del servicio en el Centro de Educación Inicial Martín Lutero, con la aplicación de buenas prácticas administrativas?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar una estructura organizacional que mejore la calidad del servicio del Centro de Educación Inicial Martín Lutero, con la aplicación de buenas prácticas administrativas.

3.2. Objetivos específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional del servicio, procesos, funciones, clima organizacional y manejo de personal del centro de educación inicial Martín Lutero.
- ✓ Identificar las buenas prácticas administrativas para los centros de educación inicial con la finalidad de mejorar la calidad del servicio.
- ✓ Diseñar una propuesta de estructura organizacional, procesos y manuales de funciones para mejorar la calidad de servicio del centro de educación inicial Martín Lutero.

4. Justificación

En toda organización debe existir una estructura organizacional que permita una adecuada distribución de los recursos, tales como: recursos humanos, materiales, financieros e informativos. La interrelación de estos recursos es decisiva en la formación de toda institución u organización. Esto permitirá tener un crecimiento sostenido y sustentable en todos los aspectos que maneja la institución tanto en el número de estudiantes como en su desarrollo integral, cumpliendo con los objetivos y la visión del centro de educación inicial.

La relación entre la estructura organizacional con la calidad del servicio educativo de las instituciones, será fundamental y necesaria, para definir los procesos, funciones y roles de todo el personal que labora en estos centros, siendo este uno de los factores relevantes para su desarrollo exitoso.

Por esta situación se considera necesaria realizar esta investigación que permita determinar las buenas prácticas de otras instituciones similares que han tenido éxito en su calidad de servicio y aplicarlas en el diseño de una estructura organizacional sólida que permita sustentar la sostenibilidad de los centros de educación inicial.

Para el efecto, se toma como caso el Centro de Educación Inicial “Martín Lutero”, en donde se cuenta con el apoyo y respaldo de las autoridades del plantel y el compromiso de todo el personal, lo cual permitirá mejorar el prestigio de la institución.

La aplicación de la estructura organizacional definida en el caso del Centro de Educación Inicial Martín Lutero, le dará la pauta para que tenga un crecimiento institucional vertical, en su proyección de incrementar su oferta de servicios hacia la educación general básica.

Capítulo uno

Marco teórico

1. La Organización

“La organización, como función administrativa, define la distribución de funciones y actividades inherentes al plan. Como etapa del proceso administrativo es consecuente con la planificación.” (Ramos, et al. 2007,10)

Por lo tanto, los autores explican que la organización se refiere “a estructurar” y como deberían ser las jerarquías, actividades y funciones en una institución.

“La organización es como un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas”. (Enrique Benjamin 2009, 370)

“Una organización es un sistema social con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de una finalidad, que combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, y que implica unos procesos organizativos e interorganizativos y unos valores” (Morales Gutierrez 2000, 9)

Luego de citar estos dos conceptos se puede mencionar que la organización es importante en los procesos administrativos, donde se establece las responsabilidades y funciones del trabajo para alcanzar los objetivos.

“Por ello la importancia de la organización radica en establecer relaciones funcionales de dirección y los niveles de responsabilidad de sus recursos humanos”. (Ramos, et al. 2007, 10)

1.1. Principios de organización

Departamentalización. - Es parte de la estructura formal de una organización, la cual está compuesta por departamentos y puestos administrativos, agrupadas en unidades definidas con objetivos comunes.

“Este término implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del

personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí”. (Enrique Benjamin 2009, 371)

Jerarquización. - Se refiere a los niveles que puede tener la estructura organizacional que va desde los dueños de la empresa (accionistas), seguido por el nivel operativo, hasta el nivel de soporte. A mayor número de niveles jerárquicos, la línea de mando será más larga, y las instrucciones que desciendan o asciendan necesitan de mayor tiempo por la línea de mando.

“La estructura de una organización puede integrarse con diversos niveles relacionados entre sí; es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, ya que a la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinadas: a mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, más baja será su ubicación en la escala, y a mayor número de tareas de planeación, coordinación y control, más alta será”. (Enrique Benjamin 2009, 372) . A continuación, Benjamín presenta los niveles jerárquicos mediante el siguiente gráfico.

Tabla 1

Niveles Jerárquicos

	Sector público	Sector privado
Unidad de planeación, coordinación y control de alto nivel	Dirección General	Gerencia General
Unidad de programación y supervisión de nivel medio	Dirección	Dirección
Unidad de supervisión inmediata y de control de operaciones.	Departamento	Departamento

Fuente: (Enrique Benjamin 2009, 372)

Elaborado: Germán Bastidas

Relacionando los niveles jerárquicos mencionados por Benjamín, se puede mencionar que el nivel alto estaría constituido por los dueños o accionistas (Directora), el nivel medio por la parte operativa (coordinadora y maestras) y el nivel de soporte sería la parte administrativas y servicio constituyéndose estos niveles importantes para una organización. Para describir lo expuesto anteriormente se puede ilustrar con el siguiente gráfico.

Gráfico 1

Niveles Jerárquicos

Fuente: (Enrique Benjamin 2009)

Elaborado: Germán Bastidas

Líneas de Mando. – “Estas líneas se relacionan estrechamente con la jerarquización porque simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos”. (Enrique Benjamin 2009, 372)

Unidad de mando. - Se refiere cuando existe un solo jefe superior frente a sus subordinados lo que facilitará que ese trabajador tenga la claridad y responsabilidad de cumplir con sus funciones.

“Es conveniente que una unidad administrativa no tenga más que un solo titular, lo que evita la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad”. (Enrique Benjamin 2009, 372)

Distribución del trabajo. - Consiste en dividir el trabajo en tareas pequeñas, en la cual se involucran varias personas de la organización, esto les permitirá convertirse en especialistas, cuyo propósito es maximizar la producción de las personas y que la tarea la resuelva en el menor tiempo.

Tramo de control. – Se refiere al número de empleados que están por debajo de un supervisor o jefe dentro de la organización.

El tramo de control manifiesta Benjamín que “es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior. La naturaleza, complejidad e importancia de las funciones son factores de gran trascendencia para determinar el número de subordinados directos que puede atender un órgano, pues hacerlo de manera eficaz exige mayor concentración”. (2009, 374)

Autoridad.-“Es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión; en síntesis, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica —necesariamente— el ejercicio del mando”. (Enrique Benjamin 2009, 373).

Es decir que la autoridad tiene el derecho de diligenciar y exigir a sus subordinados a que realicen alguna actividad de acuerdo a las políticas de la organización.

Responsabilidad. - “Implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder al ejercicio de la autoridad; por lo tanto, son primordiales la necesaria adecuación, el equilibrio y la correspondencia entre estos factores: no puede ejercerse ninguna autoridad sin responsabilidad, y viceversa”. (Enrique Benjamin 2009, 373)

En otras palabras, se puede decir que la responsabilidad es el deber que tiene cada individuo para cumplir sus tareas asignadas.

2. Estructura organizacional

2.1. Concepto de Estructura Organizacional

Las empresas son dinámicas, las cuales van creciendo y alcanzando el éxito, debido a las estrategias que van adoptando frente a sus competidores y a su entorno, mediante los procesos y funciones que el personal de la organización cumpla y se empodere de los procedimientos le permitirán alcanzar los objetivos y metas planteadas.

La estructura organizacional es cambiante la cual depende de la estrategia que se tome en el tiempo y en el lugar geográfico. Toda organización sea grande o pequeña necesita tener una estructura que permita diferenciarse de su competencia, para poder ofrecer un servicio de calidad, apoyado de la tecnología y la innovación.

Si la estrategia es cambiante en una organización, la estructura necesariamente debe cambiar en función de sus necesidades, actividades y procesos que esta la requiera.

“Desde una perspectiva sistémica la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad.” (Gilli 2017, 64).

La estructura en una organización debe dirigirse de forma vertical y horizontal para cumplir con las actividades de la organización y que puedan alcanzar sus metas.

Según (Daft 2010, 90) la estructura organizacional se define en tres componentes:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Según lo mencionado anteriormente por el autor Daft, se entendería que los dos primeros elementos definidos anteriormente se refieren al marco estructural que debe tener una organización y el tercer elemento se enfoca en la interacción que existe entre las personas que trabajan en la organización.

Para determinar una estructura es fundamental comprender que cada empresa es distinta una de la otra, por lo que es necesario que la estructura organizacional se enfoque en sus necesidades dependiendo del tamaño, la edad de la organización, el entorno y la dinámica que maneje para que pueda responder a sus metas y resultados.

Desde otro punto de vista “La etimología del termino estructura permite una primera aproximación a su definición. Deriva del verbo latino *struere*, que significa construir, y en su uso actual se refiere tanto a construcción como soporte o basamento de sistemas constituidos por elementos físicos, como de sistemas abstractos en los que se interrelacionan conceptos, ideas o símbolos”. (Gilli 2017, 64)

Por otro lado, “entendemos por estructuras organizacionales los diferentes patrones de relación y articulación entre las partes a través de los cuales una institución se organiza con el fin de cumplir las metas que se ha propuesto y lograr el objetivo deseado”. (Barone 2009, 27).

Luego de citar estos conceptos se puede definir que la estructura es fundamental en una organización, sea grande o pequeña ya que a través de la aplicación de las estrategias se puede alcanzar resultados que marquen la diferencia.

Se considera que la estructura organizacional promueve la responsabilidad y pertenencia en las actividades que realiza el personal, por la cual la estructura tiene una relación directa con las actitudes y el comportamiento de los empleados de una organización.

Es importante señalar que, en el siglo XXI las estructuras organizacionales son más planas, los procesos y funciones fluye de manera dinámica y donde hay empoderamiento, independencia y desarrollo de los empleados.

Por eso Gilli, menciona que en la era de la información “exige que las empresas se organicen atendiendo a nuevos criterios, como funciones cruzadas, enlaces que integren proveedores y clientes con la organización, innovación y mejora continua de los procesos y empleados calificados, capaces de aportar valor con sus iniciativas”. (2017, 66)

Frente a estos nuevos retos y exigencias algunos autores señalan las claves que hay que considerar para el diseño de la estructura organizacional como:

Organización sin fronteras. - se refiere a facilitar las relaciones internas y que se genere una red de integración con proveedores, clientes, distribuidores y competidores, con la finalidad de brindar un servicio de calidad.

Estructuras más planas. - significa la eliminación de jerarquías de alto nivel “menos cantidad en gerentes y jefes” pero esto implica que los empleados fomenten autodisciplina, responsabilidad, valores, ética y capacitación para empoderarse de sus procesos y funciones.

Se enriquece la tarea. - Se refiere cuando las personas aplican sus conocimientos con la libertad y la responsabilidad de realizar sus actividades, los resultados de esas tareas son satisfactorias cumpliendo las reglas y procedimientos establecidos.

Formas fluidas y transitorias. - el diseño estructural debe ser transitorio según la necesidad de la organización, nunca debe ser rígido y debe estar siempre flexible a los cambios del entorno.

2.1.1. Estructura y la relación con la estrategia

La Estructura está relacionada directamente con la estrategia que tome una organización, de esa forma una estructura que este bien diseñada proporciona bases para tener una buena planificación, control y dirección de las actividades que realice en base a la estrategia establecida.

Como manifiesta Alfred Chandler (1971) “la estructura sigue a la estrategia” significa que la estructura es consecuencia de la estrategia, de tal manera que primero se pensaría que se adopta la estrategia y luego se genera un diseño organizacional. Por ende, la estrategia es la que define objetivos en el largo plazo, mientras que la estructura

es la que organiza las actividades que surgen de esas estrategias, dando una jerarquía y ordenamiento.

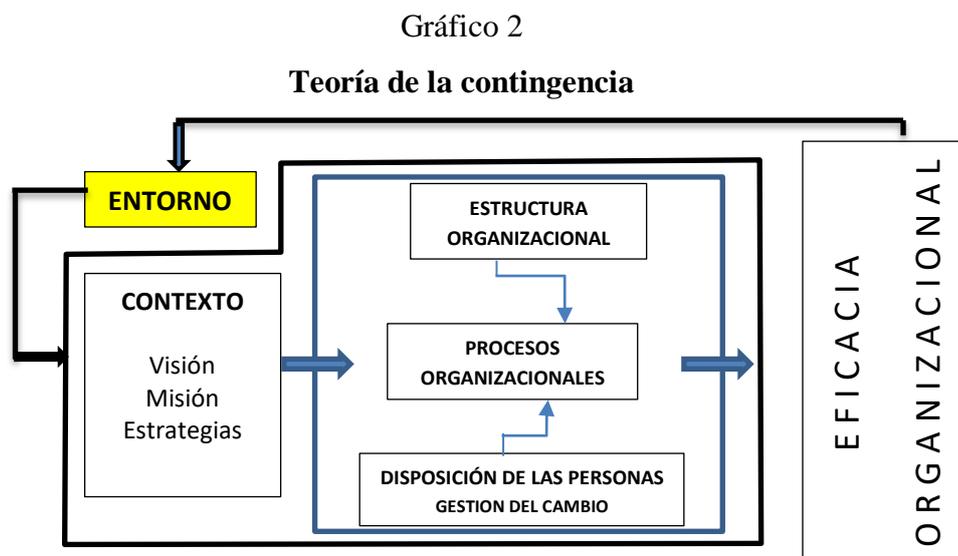
“Una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo al fin de alcanzar las metas organizacionales.” (Daft 2010, 65). Al revisar los puntos de vista de del Chandler y Daft se debe considerar que la estrategia es lo que impulsa al logro de los resultados de la organización considerando su misión y visión.

Se puede mencionar “sin duda el modelo clásico de formulación de estrategias considera la estructura de manera implícita, al evaluar sus fortalezas y debilidades. Las fortalezas y debilidades a considerar en el proceso estratégico incluyen como un factor esencial la realidad y el potencial de la estructura existente”. (Gilli 2017, 101)

Las organizaciones deben ser flexibles y estar atentas a los cambios inesperados que se pueda originar, sea por la competencia o el entorno económico y social. Por eso es importante monitorear esos posibles cambios.

“La planeación estratégica es, por tanto, la herramienta que primero se aplica para reorientar, debido a que se debe establecer qué lo que se pretende lograr y posteriormente cómo lograrlo: Visión, reconocido también como 'Quiénes Somos' y Misión o 'Que Hacemos.' ” (Agudelo Tobón 2012, 21).

El mismo autor, Agudelo manifiesta establecer las estrategias puntuales y las metas cuantificables de cada una. Según la teoría de la contingencia que se puede apreciar en el siguiente gráfico:



Fuente: (Agudelo Tobón 2012, 22)

Elaboración: Germán Bastidas

Se puede observar que, para lograr una eficiencia organizacional en un entorno competitivo, las personas que forman parte de la organización deben tener claro la

visión y misión de la institución para poder emplear estrategias que les permita desarrollar sus actividades, para lo cual deben seguir los procesos y funciones establecidos, esto permitirá desarrollar una estructura sólida que logre un crecimiento sostenible y sustentable en el tiempo, y donde las personas tengan una actitud positiva frente a los cambios necesarios para alcanzar las metas y objetivos.

2.1.2. Diseño enfoque sistémico de la estructura

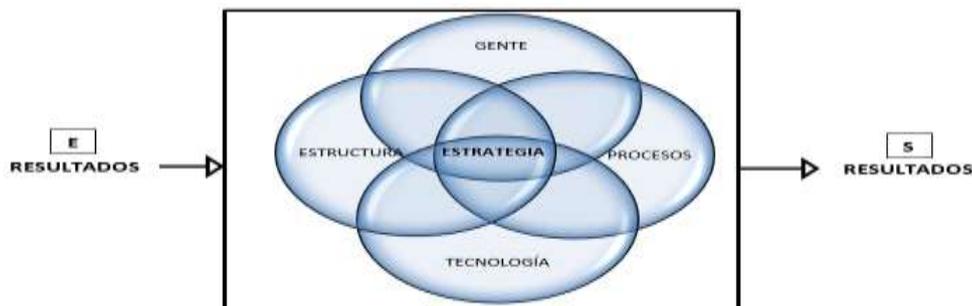
El enfoque sistémico ayuda a facilitar la relación entre las personas y las organizaciones, desarrollando el aprendizaje en equipo para fortalecer las aptitudes y disminuir las debilidades organizacionales y personales.

Cuando se refiere a la organización formal “vemos que para que una organización funcione, además de disponer del personal capaz y dispuesto a cooperar, su trabajo será eficaz si conocen los roles y cómo se relacionan estos con los demás. De ello dependerá el cumplimiento de la misión de la organización.”(Gilli 2017, 37)

Por eso menciona Gilli que debe existir una interrelación de los diferentes elementos que las integran tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico 3

Enfoque sistémico



Fuente: (Gilli 2017, 37)

Elaboración: Germán Bastidas

Todos estos elementos son importantes en la organización, alguno que no se considere afecta al resto para su respectivo funcionamiento, además se debe considerar que el diseño debe ser adaptable al cambio. Por ende, es importante describir cada uno de sus componentes.

- ✓ Estrategia. - Permite determinar las actividades que se van a realizar para alcanzar las metas, tomando en cuenta la parte interna de la organización en sus fortalezas y debilidades.

- ✓ Estructura. - Es donde se realiza la división del trabajo y como las coordina, orientando las actividades del personal para poder alcanzar los objetivos.
- ✓ Procesos. – “Los procesos representan la secuencia de actividades necesarias para transformar un insumo en un producto o servicio; podríamos asimilarlo al concepto de cadena valor Porter”. (Gilli 2017, 38)
- ✓ Gente. – El personal es fundamental ya que debe existir personas capacitadas y orientadas al logro de resultados, donde se genere la igualdad en la organización y a la vez que reciban una retribución por su desempeño.
- ✓ Tecnología. - Es importante en la organización ya que se produce grandes transformaciones y facilita los procesos de las personas, reestructurando las funciones del resto de trabajadores para los cuales se necesita un cambio de actitud.

Se puede considerar que la estructura de una empresa obedece a una estrategia establecida y donde la cultura de esta refleja en las personas que la representan, mostrando una serie de comportamientos y actitudes en el desarrollo de una actividad por lo que es necesario examinar entre la estrategia y la cultura.

2.2. Modelos de la Estructura organizacional

2.2.1. Estructura formal

En este tipo de organización, la estructura es planeada por jerarquías y debe proporcionar un estímulo al desempeño de los trabajadores y a su vez motiva la libertad de acción de los empleados utilizando normas y reglas en sus procesos, esto se puede reflejar a través de un organigrama, descripción de puestos, etc. Gilli manifiesta que:

La formalización o estandarización se mide, por la proporción de cargos normalizados y el grado de tolerancia en la aplicación de las normas de trabajo. A mayor proporción de cargos normalizados y menor variación permitida, mayor será la formalización en la organización. Un alto grado de formalización no es bueno ni malo en sí mismo, pero es una variable que debe someterse a constante revisión, ya que depende del aumento de tamaño, de la complejidad tecnológica y de las características de los miembros de la organización. (2017, 46).

Por lo tanto, una organización debe ser flexible y adaptable al entorno para dar oportunidad a la responsabilidad y el desarrollo de las capacidades de los trabajadores fomentado reglas y procedimientos que deben cumplir para llegar a los objetivos.

“La tarea de la formalización de la estructura suele concentrarse en un manual de organización que tendrá como finalidad guiar a las personas en su trabajo al establecer la ubicación de los puestos dentro de la estructura, de quién dependen, quienes depende de él y cuáles son sus funciones y atribuciones.” (Gilli 2017, 47)

En definitiva, la estructura formal debe promover la libertad en las acciones de los trabajadores, especificando tareas y responsabilidades definidas por la organización para conseguir los objetivos planteados. Vale decir que debe existir una relación dentro del grupo humano.

2.2.1.1. Organigrama

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”. (Enrique Benjamin 2009, 124)

Es una parte de la estructura formal, presente en la vinculación entre departamentos de una empresa a lo largo de las principales líneas de autoridad. El organigrama es fundamental para cualquier institución, ya que permitirá a las áreas y departamentos que estén relacionados y cuáles serían sus funciones, el tener un buen organigrama permitirá alcanzar el éxito de la empresa.

“El objetivo del organigrama es fomentar y dirigir a los empleados hacia actividades y comunicaciones que permitan a la organización alcanzar sus metas. El organigrama ofrece la estructura, pero los empleados el comportamiento.” (Daft 2010, 127)

Según los conceptos anteriores se puede mencionar que es importante que una institución cuente con un organigrama que le permita visualizar las jerarquías y la coordinación de sus empleados dentro de la organización.

2.2.2. La Estructura Informal

Se presenta cuando se desarrolla de una forma abierta y espontánea en una organización, la cual está expuesta a cambios en el entorno del trabajo. El grupo informal puede desarrollarse por intereses personales y sociales la cuales no son

flexibles y son poco estructurados, puede generar un canal de comunicación para estar informados de las actividades y como les afectaría.

“Los factores que caracterizan a la Organización Informal están dados por la búsqueda del beneficio, el interés, las aficiones comunes y otros factores sociales como el parentesco, por ejemplo, que llevan a la creación de grupos”. (López González, Díaz Fúnez y Robledo Velásquez 2017)

2.2.3. Estructura Funcional

Este tipo de estructura se desarrolla cuando la organización va creciendo, y se ve en la necesidad de crear organismos especializados para responder a las necesidades del entorno y contrarrestar a la competencia, promoviendo la funcionalidad en base a la innovación y flexibilidad que la requiera, mostrando ser más robusta frente a una estructura lineal.

“El diseño funcional requiere de departamentos altamente especializados, en condiciones de producir eficientemente grandes cantidades de productos estándar; el trabajo operativo se simplifica y es repetitivo, y, en consecuencia, está altamente normalizado.” (Gilli 2017, 79)

Esta estructura por funciones necesita algunas características importantes para su desenvolvimiento como se puede mencionar, que las comunicaciones entre las áreas son directas sin personas intermediarias; otra característica es que existe una autoridad parcial y relativa es decir que solo se requiere de una supervisión en todos sus niveles; existe una descentralización en las decisiones y sobre todo las responsabilidades de las personas están en base a sus conocimientos y experiencia dentro de la organización.

2.2.4. Estructura Lineal o simple

Se le conoce también como empresarial y está enfocada en organizaciones pequeñas donde el gerente y el dueño es la misma persona, en la estructura simple se desarrollan pocos productos en un mercado determinado, y se puede caracterizar porque la toma de decisiones que es rápida y flexible, donde la relación con los subordinados es cercana.

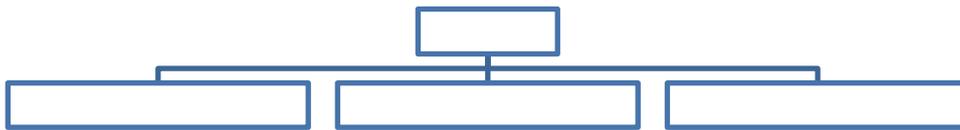
En la estructura lineal se dedica poco tiempo a la investigación, planeación y control de las diferentes actividades, donde los empleados asumen las órdenes del gerente, manifestando una autoridad basado en un nivel jerárquico.

“La estructura simple se caracteriza por una división poco estricta del trabajo, una mínima diferenciación entre unidades y pocos niveles jerárquicos. Por otra parte, minimiza el uso de especialistas y carece de funciones de apoyo; es decir que se centra en las funciones básicas.” (Gilli 2017, 106)

Sin embargo, la estructura lineal puede volverse autoritaria y puede ocasionar una rigidez en la organización provocando dificultades en el desarrollo del trabajo en equipo, bloqueando la participación y creatividad de las personas. El gerente debe estar al tanto de todos los procesos para tomar decisiones que permitan alcanzar las metas.

Gráfico 4

Estructura simple



Fuente: (Gilli 2017, 108)

Elaboración: Germán Bastidas

2.2.5. Estructura por procesos

Se puede entender por proceso a un conjunto de pasos que permita culminar las actividades de forma eficiente, agregando valor al personal que sea parte de la organización, para que el cliente interno y externo puede sentir satisfacción por lo que recibe. Por eso es recomendable periódicamente realizar y planificar procesos de gestión que permita mejorar los parámetros de calidad, servicio y agilidad de respuesta.

“La estructura basada en procesos es aquella que dispone las competencias centrales de la organización en líneas de acción que cruzan horizontalmente la gráfica organizacional, por lo que la delegación de autoridad y responsabilidad se canaliza a nivel jerárquico, lo que hace que los procesos corran en paralelo de manera independiente pero interdependiente”. (Enrique Benjamin 2009, 134)

Por otro lado Gilli manifiesta “Por proceso debe entenderse una secuencia de actividades que, tomadas en conjunto, producen un resultado valioso para el cliente.” (2017, 92)

Según estos conceptos, los procesos están enfocados al servicio y a la satisfacción del cliente, es necesario contar periódicamente con una reingeniería de procesos, que permita encontrar una mejora significativa en el rendimiento de las personas, siendo eficientes en los costos, en la calidad y servicio, lo que permitirá tener un mejor valor agregado y además se tendría un efecto positivo en el diseño de la estructura. Los efectos en los procesos de la estructura según Gilli menciona que:

Los cargos son menos especializados-hay menor división de trabajo-y, en consecuencia, se enriquece la tarea. Las decisiones se toman en el nivel operativo, sin necesidad de intervención de la jerarquía. Se eliminan niveles y la estructura es plana. La articulación de las tareas estará dada por su secuencia en el proceso y no por la dependencia de un sector o departamento determinado. La información también se integra para medir el rendimiento del proceso en lugar de medir el desempeño de un puesto en particular. Primero deberán pensarse los procesos clave para luego diseñar la estructura (puestos, niveles y departamentos) necesaria para soportar los procesos. (2017, 93)

3. Cadena de Valor

La cadena de valor puede desarrollarse en una organización cuando esta se diferencia de la competencia generando valor a los clientes, la cual le permitirá tener un margen de ganancia por las estrategias que considere.

“Según Porter (1986) la cadena de valor permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa” (Quintero Johana.Sanchez Jose 2006, 379)

El autor hace referencia a procesos centrales pondera su análisis en aquellos que son agregados de valor, la denominada fluidez sugiere la propicia interacción entre los mismos para ser percibidos por el consumidor como diferenciadores que vayan consolidando una ventaja conceptualizada como competitiva.

Debe comprenderse que el planteamiento original de cadena de valor requería para el análisis completo en un sector la mayor cantidad de información posible que permita generar una comparación, si bien es cierto la herramienta como aplicación es una radiografía profunda de una organización, también es verdad que desde un punto de vista pragmático no puede generar por si sola una fuente de comparación con el mercado sin datos del mismo. Quinteros y Sánchez manifiestan que:

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos: Las actividades primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su

producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta. Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general). El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. (2006, 381)

Gráfico 5

Cadena de Valor



Fuente: (Porter 1986)

Elaboración: Germán Bastidas

4. Proceso

Es un “conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecutan un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno” (Agudelo Tobón 2012, 29)

El proceso en un centro educativo es un “Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente (destinatario del proceso)”. (Portero Ruiz 2010, 8)

Gráfico 6

Proceso



Fuente: (Portero Ruiz 2010, 8)

Elaborado: Germán Bastidas

4.1. Gestión por procesos

La gestión por procesos tiene como objetivo principal aumentar la productividad en una organización, cumpliendo las expectativas y la satisfacción del cliente.

“La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente”. (Bravo Carrasco 2011, 9).

“La gestión por procesos o BPM es la vía para lograr plena satisfacción de los clientes por la forma en que permite identificar sus necesidades, para determinar cómo cumplir entonces con sus requisitos y finalmente lograr esa satisfacción.” (Agudelo Tobón 2012, 28)

Según los conceptos anteriores se puede mencionar que la gestión de procesos es la forma de gestionar una organización basada en procesos, donde las actividades están orientadas a generar un valor para obtener un resultado y llegar a la satisfacción al cliente.

“La dinámica de la Gestión de procesos se construye sobre cinco etapas consecutivas que determinarán la implantación de esos planes operativos y concretos que introduzcan sucesivas mejoras en el centro hasta alcanzar la Visión”. (Portero Ruiz 2010, 7). Estas fases serían las siguientes:

Gráfico 7

Etapas: Gestión de Procesos



Fuente: (Portero Ruiz 2010, 7)

Elaborado: Germán Bastidas

Identificación de proceso.- Consiste en identificar propósitos y relaciones sin importar su orden o jerarquía para cumplir con un servicio.

Inventario de Procesos.- En este punto se debe identificar los procesos por su tamaño, para poder estructurar en dos categorías: procesos y subprocesos. A este listado se le denomina catálogo de procesos.

Clasificación de Procesos.- Se clasifica de acuerdo a su finalidad y aplicación en: procesos estratégicos, operativos y de soporte.

Mapa de Procesos.- Una vez identificados, jerarquizados y clasificados los procesos se pueden diagramar en un cuadro mediante el cual se expresa la estructura de gestión propia de cada institución, para clarificar las interrelaciones entre las entradas y salidas de cada conjunto de procesos.

Selección de Procesos.- En esta etapa es necesario identificar los procesos críticos para alcanzar los objetivos de la institución.

4.2. Diagrama de flujo

Es un diagrama que describe un proceso, su utilización es para documentar, planificar, mejorar y comunicar procesos, viene a ser una representación simbólica de un procedimiento administrativo.

Los diagramas de flujo “son representaciones gráficas, apoyadas en símbolos claramente identificables y acompañados de una breve descripción. Los diagramas de flujo dan una mayor precisión y claridad sobre lo que quiere expresar para dar a conocer las actividades”. (Agudelo Tobón 2012, 38)

Tabla 2

Simbología para diagramar

Símbolo	Significado	Instrucción
	Operación, Actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad
	Decisión	anotar la pregunta sobre la que se decidirá
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada
	Documento impreso	Anotar el nombre del documento que se genera
	Inicio, Fin	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar
	Almacenamiento, archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo
	Demora, espera	Anotar que espera
	Inspección, Control	Indicar que se revisa
	Sentido de Flujo	Siempre se debe indicar el sentido
	Remisión electrónica de datos	Indicar a donde va

Fuente: (Agudelo Tobón 2012, 40)

Elaborado: Germán Bastidas

4.3. Gestión de Calidad

El sistema de gestión de calidad (SGC): “se incorpora al cliente y se monitorea su satisfacción, se considera la productividad y el trabajo en equipo para lograr los objetivos del proceso completo. Aparece la mejora continua y la incorporación de las acciones preventivas en forma sistemática”. (Bravo Carrasco 2011, 37)

Se puede decir que la gestión de calidad no solo se enfoca en el aseguramiento de la calidad y el control de los procesos, si no que va enfocado al mejoramiento continuo de las actividades realizadas hacia el cliente.

Principios de la calidad. - Según “la norma ISO 9000:2008 identifica 8 principios que pueden ser utilizados por la dirección de una empresa u organización para mejorar continuamente su desempeño, considerando las necesidades de todas las partes interesadas. (Serpell Bley 2010, 21)

A continuación, se presenta los 8 principios mencionados por Serpell:

1. Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto, deberán atender sus necesidades, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: son los encargados de orientar a la organización para llegar al logro de los resultados.
3. Participación del personal: es importante que exista un involucramiento de las personas en la organización en toda clase de nivel jerárquico.
4. Enfoque basado en procesos: las actividades y los recursos deben seguir un proceso.
5. Enfoque de sistema para la gestión: es importante identificar, y gestionar los procesos como un sistema para alcanzar la eficacia y eficiencia de la organización.
6. Mejora continua: debe ser la consigna de toda organización, siendo constante y permanente.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: esta decisión se basa en información y análisis de datos registrados en el tiempo.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: la relación mutua ayuda al proveedor y a la organización a crear un valor.

El profesor Alfredo Serpell dice (2010, B12): “Un sistema de gestión de la calidad incluye: la estructura organizacional, las políticas, las responsabilidades, los procedimientos y los recursos necesarios para llevar a cabo una función o atender a una necesidad de la organización.[...] El sistema de gestión de la calidad de una

organización se estructura sobre la base de todos los procesos necesarios para llevar a cabo la realización de un producto o de un servicio de acuerdo con los requerimientos de los clientes”. En (Bravo Carrasco 2011, 39)

La calidad se puede considerar como aquella cualidad de las cosas, que son de excelente creación, fabricación o procedencia que se ejecuta con técnicas en todas sus fases, manteniendo un liderazgo de calidad, alta dirección, enfoque en el cliente, participación total de todos los miembros de la organización, mejoramiento continuo en todos los procesos.

5. Análisis FODA

El análisis FODA es una práctica que deben realizarse en todas las instituciones para determinar, en qué estado se encuentra una organización y cuáles serían los factores externos que puede afectar.

“Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA)” (Fred R 2003, 200)

Es decir que una organización podrá identificar sus fortalezas y debilidades internas para aprovechar los acontecimientos externos del entorno.

La matriz FODA. Según Fred (2003, 202) está compuesta de nueve cuadrantes; según se muestra en la siguiente gráfica, existen cuatro cuadrantes con factores clave, cuatro cuadrantes de estrategias y un cuadrante que permanece siempre en blanco.

Tabla 3

Matriz cruzada Foda

MATRIZ FODA CRUZADA	OPORTUNIDADES: O Lista de Oportunidades	AMENZAS: A Lista de Amenazas
FORTALEZAS: F Lista de Fortalezas	ESTRATEGIAS FO Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS FA Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas
DEBILIDADES: D Lista de Debilidades	ESTRATEGIAS DO Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS DA Reducir al minimo las debilidades y evitar las amenazas.

Fuente: (Fred R 2003, 202)

Elaborado: Germán Bastidas

“Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos.” (Fred R 2003, 200)

Al realizar la combinación se puede construir la matriz de aprovechabilidad o potencialidad (Fortalezas y Oportunidades)

Por otro lado “Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria.” (Fred R 2003, 201)

Al realizar la combinación de esta estrategia se puede construir una matriz de vulnerabilidad debido a las debilidades y amenazas que puede tener una organización.

6. Buenas prácticas administrativas en los Centros de Educación Inicial

Una buena práctica consiste en replicar experiencias vividas, consiguiendo aspectos positivos que permitan simplificar procesos y garantice el desempeño organizacional de todas sus actividades para alcanzar la eficiencia y utilidad.

Las buenas prácticas, permitirán replicar procesos y procedimientos más adecuados convirtiéndose en un soporte que garanticen un servicio de calidad en el desempeño pedagógico, en la organización y procesos administrativos enfocados a los alumnos, docentes, padres de familia y la comunidad en general.

6.1. La organización y administración de centros educativos: una visión desde el concepto de buenas prácticas en educación.

EL informe de la organización y administración de centros educativos (Derrico 2005) hace referencia desde un punto de vista del servicio de calidad que pueden ofrecer a los padres de familia, convirtiéndose en una herramienta de buenas prácticas educativas para mejorar su desempeño en los procesos y funciones que deban cumplir los miembros de la organización con la finalidad de brindar un servicio eficaz y relevante.

“Las buenas prácticas en educación constituyen un conjunto de pautas que deben seguirse para la organización y administración de los centros que se dedican al

diagnóstico, diseño, desarrollo, aplicación y evolución de sistemas educativos”. (Derrico 2005, 4)

Se sabe que, en la mayoría de los países, los gobiernos de turno a través de los ministerios de educación son los organismos para darles un seguimiento y control que cumplan buenas prácticas educativas pedagógicas y de servicio.

Este informe citado anteriormente fue realizado en la ciudad de Buenos Aires – Argentina, señala cuales deberían ser los pasos convenientes, de establecer las buenas prácticas como valor en una organización educativa. Para Derrico las buenas prácticas son:

a) **Determinar el ciclo de la calidad.** Lo que permitirá modelizar las interrelaciones de todas las actividades relacionadas con la educación ofrecida; graficar los procesos centrales que describen cómo realizar la prestación y, medir el grado de conformidad con los parámetros de satisfacción establecidos. b) **Estructurar el sistema de calidad.** [...] Desde la óptica organizacional previa, proveerá definir las responsabilidades; a fijar clara y suficientemente las líneas de autoridad y su delegación; a identificar problemas reales o potenciales de calidad a iniciar medidas preventivas y correctivas a definir claramente la línea de comunicación; a proveer recursos suficientes y adecuados que permitan la aplicación de políticas y objetivos [...] c) **Documentación del Sistema.** Deben ser documentos por escrito, sistemática y ordenadamente; y deben prever medidas para una apropiada identificación, comunicación, archivos en medios confiables y recuperables y registros con copia asegurada. d) **Auditorias del sistema de calidad.** El plan de auditoria, programa los procedimientos evaluativos para informar hallazgos, conclusiones y recomendaciones, permite comprobar la eficiencia, efectividad y relevancia del sistema de gestión y de sus resultados. (2005, 6)

El valor y la utilización de las buenas prácticas educativas ayudarán a encontrar la satisfacción del cliente; en el caso de una organización educativa serán los padres de familia, alumnos, empleados y proveedores, que se verán beneficiados, permitirá mantener un orden y una modernización.

6.2. Dirección Escolar Efectiva.

La siguiente buena práctica se tomó del documento publicado por el Ministerio de Educación de El Salvador (2008) elaborado por Gestión Escolar efectiva. En donde se toma en cuenta las funciones de un Director, el cual ejerce la dirección y la gestión escolar del centro educativo, apoyándolo a guiarse como gerente y como un líder pedagógico. La cual ayuda directamente al objetivo que promueve organizar la estructura del centro educativo, señalando las funciones efectivas que en este caso debe llevar el director.

La dirección escolar debe estar ligada al cumplimiento de objetivos del centro educativo, para que, con la apropiada administración de recursos humanos, económicos, ambiente e infraestructura consigan el resultado anhelado, enfocados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

También indica las características importantes que se debe tomar en cuenta en la dirección escolar efectiva, como: el tener claridad de propósito (por medio del PEI, POA, etc.), ser participativa (involucrando a toda la comunidad educativa) y ser efectiva (lograr estudiantes exitosos en la vida).

Si el Director es responsable de la gestión escolar efectiva, debe actuar como un gerente y un líder pedagógico. “El proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes.” (Ministerio de Educación San Salvador 2008, 6)

En el capítulo dos del documento citado de buenas prácticas, indica las destrezas que debe considerar la directora para ser un gerente administrativo y un líder pedagógico. (Anexo 1)

Lo que se pretende, es afianzar las buenas prácticas de los centros educativos como una política del gobierno de la república de El Salvador, el plan de educación está enfocado hasta el año 2021.

En este sentido, el papel de Director en un centro educativo, tiene un rol importante como líder pedagógico, con una visión educativa en la mejora continua de aprendizajes y por otro lado debe organizar y desarrollar sus roles y funciones para lograr un servicio de calidad tanto para el cliente interno (personas que laboran en el centro educativo), como para el cliente externo (alumnos, padres de familia, proveedores, comunidad).

6.3. Buenas prácticas en el servicio al cliente.

La consultora María Aguilar de la empresa CEGESTI de la ciudad de San José Costa Rica en el informe afirma que “todo cliente merece recibir un buen servicio en todos los aspectos, tanto a nivel de trato como de producto adquirido. Para brindar una correcta atención existen prácticas necesarias durante todo el proceso del producto o el servicio que se ofrece”. (Aguilar 2011, 2)

La autora menciona que para conseguir una buena práctica es necesario que la Dirección Administrativa tenga el compromiso y la responsabilidad de ejecutar actividades necesarias enfocadas al alcanzar los objetivos de la organización.

Otro aspecto importante es que la dirección, como los subordinados de la organización deben tener claros los objetivos, la misión y visión de la organización enfocados al cliente.

En referencia a este documento citado se adaptará y se considerará aquellos aspectos que se acoplen en función de los servicios que puede brindar un centro educativo.

La autora (Aguilar 2012) menciona que las buenas prácticas al servicio le clasifican en tres pasos:

Paso 1 Momentos antes de vender el servicio. – En este paso es donde la organización es la encargada de llamar la atención del cliente, con la finalidad que se convierta en la mejor opción. A continuación, se detalla las buenas prácticas de esta fase:

- ✓ Políticas y Objetivos. - es necesario que el personal conozca los objetivos y las políticas de la organización, esto permitirá entregar un mejor servicio al cliente.
- ✓ Estructura Organizativa. - es donde el personal debe tener claro su puesto de trabajo y sus funciones, la ubicación depende sus habilidades y experiencia, adicional es importante la actitud de estas personas que estén enfocadas al servicio del cliente.
- ✓ Gestión de la Demanda. - es importante identificar los gustos y preferencias de los clientes con la finalidad de cubrir sus necesidades existentes.

Paso 2 Durante el proceso de venta del servicio. - Esta etapa se refiere desde que solicita el servicio hasta que el cliente lo recibe. Las buenas prácticas son:

- ✓ Atención al cliente. - es primordial que todo el personal de la organización debe responder a los requerimientos, necesidades, gustos y preferencias del cliente.
- ✓ Servicio a tiempo. - es fundamental que el servicio sea inmediato es conocido como el “Justo a tiempo”.
- ✓ Comunicación con el cliente. - el cliente debe estar informado del tiempo y duración del servicio que se va ofrecer.
- ✓ Valor agregado en el servicio. - ya que el cliente espera rebasar sus expectativas.

Paso 3 A partir del momento en que el servicio es entregado. – es el último paso para que el cliente sea parte de la organización. Las buenas prácticas serán las siguientes:

- ✓ Servicio ofrecido. - se da seguimiento al servicio, de tal forma que el cliente quede satisfecho.
- ✓ Atención de quejas y devoluciones. - en esta etapa la organización debe dar prioridad en la atención del cliente para complacer sus requerimientos.
- ✓ Fidelidad. - los clientes serán fieles por el servicio recibido de parte de la organización donde sus expectativas son cubiertas.
- ✓ Mejor competencia. - una buena atención al cliente, ayudara a multiplicar más clientes, convirtiéndose en la mejor publicidad.

7. Clima organizacional

Es muy importante mencionar que el clima organizacional es un factor clave al interior de la empresa sea esta grande o pequeña, donde se debe dar atención al cliente interno para que tenga sentido de pertenencia de la empresa, que se sienta empoderado de las actividades que realiza disfrutando su campo laboral.

“El concepto de clima organizacional se deriva de las propuestas administrativas que otorgan una importancia determinante al factor humano dentro de la organización: en particular, la escuela de las relaciones humanas y las teorías de la motivación”. (Prieto Herrera 2017, 70)

“EL Clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución”. (Mujica y Pérez 2007, 293)

Se puede manifestar que el clima organizacional se refiere a las percepciones de los empleados sobre su lugar de trabajo y como se relacionan entre los compañeros. La cultura de una empresa, es su propia identidad, singularidad que le diferencia de otras organizaciones.

Por otro lado se afirma que:

Clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y

el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (García Solarte 2009, 7)

Es fundamental que el personal de una organización este motivado en sus actividades laborables, para que sean eficientes y productivos, hoy en día existen métodos para desarrollar un clima laboral favorable, que permitan interactuar entre compañeros y generen buenas relaciones personales.

Toda organización debe contar con un área de talento humano que se enfoque en el cliente interno.

8. Gestión del Talento Humano

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructural organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”. (Chiavenato 2008, 5)

Esta área es la encargada de reclutar, capacitar y seleccionar al personal que va integrar una empresa, se encargan de actividades fundamentales como: manejo de inducciones, evaluación del desempeño, incentivos salariales, beneficios sociales, calidad de vida de trabajo, relaciones y comunicaciones con los empleados. Siendo el capital humano el principal activo de una organización.

Se puede mencionar que la gestión del talento humano se apoya en la estructura organizacional porque indica la división del trabajo y las relaciones de las personas para crear ambientes favorables en el desempeño de las actividades.

Estas activadas se puede realizar mediante reuniones sociales de esparcimiento y recreación al finalizar la jornada laboral o emplear mecanismos que organicen el tiempo de los empleados para que compartan eventos académicos, sociales, culturales, deportivos con sus familias, a través de la implementación de cupones de “tiempo libre para ti”

Capítulo dos

Análisis del Centro de Educación Inicial Martín Lutero

1. Diagnóstico situacional del Centro de Educación Inicial Martín Lutero.

El Centro de Educación Inicial “Martín Lutero” se creó en el año 2005 como una institución que oferta educación inicial en: nivel 1 estimulación temprana para niños de 2 años, nivel 2 de 3 y 4 años de edad. También tiene como oferta educativa en nivel de preparatoria o primer año de educación general básica para niños de 5 años. Está ubicado en el sur de la ciudad de Quito, parroquia La Magdalena, sector Santa Anita N° 3. Presta el servicio para desarrollar las capacidades integrales de los niños y niñas, tanto en motricidad, socialización, cognoscitiva y afectiva.

Actualmente atiende a 168 estudiantes, con dos paralelos de estimulación; tres paralelos de inicial de 3 años; cuatro paralelos de inicial de 4 años y dos paralelos de preparatoria. Con un total de 18 docentes; 5 personas en el área administrativo y 2 personas en el área de servicio. Tal como se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 4

Personal del CEI Martín Lutero

NIVELES	EDAD (AÑOS)	PARALELO	NUMERO DE ESTUDIANTES	MAESTRAS DE AULA	MAESTRAS AUXILIARES	MAESTRAS DE INGLÉS	MAESTRAS DE EXPRESION CORPORAL
Estimulación	2 a 3	A	9	1			
		B	12	1			
Inicial 1	3 a 4	A	15	1	1	1	1
		B	15	1			
		C	14	1			
Inicial 2	4 a 5	A	18	1	1		
		B	16	1			
		C	16	1			
		D	15	1			
1° de Básica (Preparatoria)	5 a 6	A	20	1	1		
		B	18	1			
TOTAL:			168	11	3	2	2
Personal administrativo y apoyo							
Directora			1				
Coordinadora académica			1				
Psicóloga			1				
Secretaria			1				
Contadora			1				
Personal servicio			2				
TOTAL			7				

Fuente: CEI Martín Lutero

Elaboración: Germán Bastidas

El Centro de Educación Inicial “Martín Lutero” está encaminado a promover el respeto, la integridad física y psíquica, los derechos a la educación y cultura, la participación social, la libertad de expresión y dignidad de los niños. Buscando siempre la calidad de vida de los párvulos para ayudar a los padres de familia que tienen que dejar a sus hijos por diferentes factores: por trabajo, por estudios o por buscar el desarrollo intelectual y social de sus niños.

1.1. Visión

El Centro Educativo “Martín Lutero” logrará ser una institución de vanguardia, innovadora y creativa, para proporcionar a los niños el descubrimiento de sus propias cualidades y aptitudes, desarrollando en ellos la creatividad, la iniciativa y la investigación, contando siempre con la participación conjunta de padres de familia, maestros y estudiantes.

1.2. Misión

El Centro Educativo “Martín Lutero” tiene como misión el desarrollo y la educación integral de nuestros niños. Respetando a cada niño como un ser único, teniendo como esencia el aprendizaje significativo incluyendo valores, actitudes, destrezas y hábitos, participando activamente en la construcción de su propio conocimiento, para formar niños alegres, creativos y espontáneos.

1.3. Ideario

La educación del Centro Educativo "Martín Lutero", hace referencia a la persona humana en todas sus dimensiones: Biológica, Psíquica y Espiritual. Dentro de las líneas directrices de nuestra acción educativa se encuentran:

- ✓ El valorar la vida humana como bien esencial.
- ✓ Reconocer a la familia como primera educadora en el orden de la realización humana y a los docentes como colaboradores fundamentales del centro educativo para lograr una excelencia en la educación.
- ✓ Se fijarán normas que permitan y favorezcan el desarrollo de la personalidad y de la convivencia social, entendiendo que el centro educativo es un lugar de

encuentro, no solo para los alumnos, sino también para padres, docentes y personas que vivan en el entorno inmediato.

- ✓ Se quiere un centro educativo democrático, con un ambiente de calidad, respeto, autonomía y libertad; basada en el dialogo, la participación y la responsabilidad compartida entre docentes y padres de familia.

2. Estructura organizacional actual.

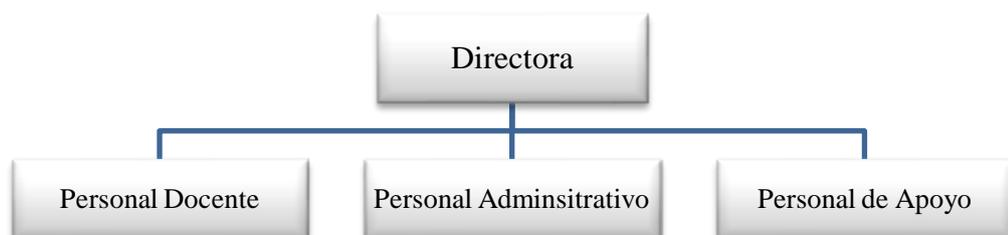
Al ser un centro de educación inicial particular, cuenta con directrices de una empresa familiar, que está dirigida por los dueños de una forma empírica. La directora tiene que estar al tanto de todos los procesos de la organización para cumplir con los objetivos de la institución.

Al tener una sola línea de mando, dificulta que el personal tenga claro sus funciones ocasionado desorden en el trabajo. Este mando autoritario ocasiona que el centro educativo sea una organización rígida, provocando dificultad en las personas y en los equipos de trabajo y restando la creatividad del personal.

Por lo mencionado el centro educativo, actualmente tiene una estructura simple o lineal, como se representa gráficamente:

Gráfico 8

Organigrama actual



Fuente: Centro educativo Martín Lutero

Elaboración: Germán Bastidas

En esta estructura se puede apreciar que la Directora es la que coordina los tres bloques establecidos, sin delegar funciones y responsabilidades al personal. Por lo tanto, el objetivo del presente trabajo es diseñar una estructura organizacional por procesos para la institución.

2.1. Infraestructura física.

El centro educativo está diseñado de acuerdo a las especificaciones y normativas del Ministerio de Educación la cual es funcional ya que se trabaja por ambientes, y está dividido en tres plantas:

La planta baja cuenta con el ambiente de lectura; ambiente de juegos tranquilos (rompecabezas, juegos para el desarrollo del pensamiento); ambiente de pintura (materiales temperas acuarelas, pinceles); comedor infantil; oficina administrativa y el patio recreativo. En la segunda planta se encuentra el ambiente de construcción (legos de todas las formas y tamaños); ambiente de dramatización (el rincón de cocina, comedor, dormitorio, sala, disfraces); ambiente de video y títeres. En la tercera planta se encuentra el gimnasio infantil de expresión corporal (Juego de colchonetas, ulas; pelotas)

3. Análisis del entorno del Centro de Educación Inicial Martín Lutero.

3.1. Análisis Externo

Oportunidades

- ✓ A partir del periodo escolar 2012 – 2013, según el acuerdo de la reforma política del Ecuador con referencia a la educación inicial, delega al Ministerio de Educación para que se encargase de los lineamientos de la educación de Inicial 2 esto es niños de 3 y 4 años de edad. Por ende, el ministerio hace pública esta decisión y crea más centros iniciales que acoge a este grupo de niños para su educación.
- ✓ Los Padres de familia en la actualidad buscan centros educativos que cubran sus necesidades en horarios flexibles, seguridad y calidad de servicio, por lo que se convierte en una oportunidad para ofertar este servició. Por lo tanto, el centro educativo Martín Lutero debe cubrir las expectativas de los clientes.
- ✓ Por otro lado, es importante mencionar que debido a la acogida que tiene el centro educativo en sus 12 años de estar en el mercado, está considerando expandir la oferta educativa con el servicio de educación general básica, para lo cual primeramente se tiene que realizar una estructura organizacional y definir proceso y funciones que es motivo de investigación en la presente tesis.

Amenazas

- ✓ Existe un incremento de centros educativos iniciales particulares que están ofreciendo el servicio, de igual forma se ha incrementado la creación de guaguas centros, auspiciadas por el Municipio de Quito y que se han extendido en todos los sectores.
- ✓ En torno al centro educativo Martín Lutero, se encuentran otros centros educativos iniciales particulares que pueden representar una amenaza para su crecimiento.
- ✓ A través de las investigaciones realizadas en el año anterior los centros iniciales que le pueden afectar a su crecimiento son: Abejitas, Verde País y Tomas Hunt.
- ✓ Para el caso de las Abejitas, la amenaza se presenta porque cuenta con una mejor infraestructura física y ofrece horarios extendidos.
- ✓ Para los otros dos centros educativos iniciales: Verde País y Tomas Hunt la amenaza se presenta por los costos de las pensiones que ofertan por el servicio, llegando a ser inferiores en un 15% en referencia al centro educativo Martin Lutero

3.2. Análisis Interno.

Fortalezas

- ✓ El centro educativo cuenta con personas profesionales en educación inicial para el cuidado y desarrollo integral de los niños.
- ✓ El centro educativo tiene ambientes adecuados y alineados a lo que solicita el ministerio de educación, para que las actividades de los niños se desarrollen de una forma adecuada y que su aprendizaje sea significativo.
- ✓ Con respecto a los precios por el servicio que oferta el centro educativo, está en función de la fijación de costos por parte del ministerio de educación, los cuales son competitivos en el sector.
- ✓ Para el aprendizaje y el desarrollo de los niños, el centro educativo desarrolló una planificación complementaria adicional a la del ministerio de educación, lo que contribuye al aprendizaje de los niños.
- ✓ La ubicación geográfica del centro educativo es una ventaja. Está ubicado en una calle principal, con facilidad de acceso y parqueadero para los clientes.

- ✓ Las instalaciones del centro educativo son propias. Es una ventaja frente a sus competidores, porque se puede realizar adecuaciones con facilidad.
- ✓ Los horarios son flexibles en el centro educativo, y están en función de las necesidades de los clientes.
- ✓ Otra ventaja, es el número de niños por aula. La maestra pueda tener un control, del aprendizaje y dar seguimientos a los niños.

Debilidades

- ✓ Se ha identificado que existen problemas de liderazgo por parte de la directora, debido al incremento laboral y al crecimiento del centro educativo. La directora al querer tener el control de todos los procesos de la institución, no alcanza.
- ✓ Este crecimiento ha sido acelerado en los últimos años, y los dueños de la institución no han desarrollado una estructura que permita organizar las funciones y actividades del personal, ocasionado dificultades en los procesos de la organización.
- ✓ Se puede mencionar que se ha contratado personal según las necesidades que ha tenido el centro educativo, sin ningún proceso establecido y más bien lo realizan de forma empírica sin estar alineados a una estructura organizacional, que divida el trabajo en función de cada una de las personas y de cada puesto asignado.
- ✓ Actualmente el personal que labora en el centro educativo no cuenta con un manual de funciones que defina con claridad las actividades que debe realizar cada puesto de trabajo, sin tomar en cuenta que los perfiles y descripciones de puestos no necesariamente pueden estar definidos y alineados con las funciones que realiza.
- ✓ El centro educativo, carece de procesos y procedimientos, donde las actividades los realizan de acuerdo al criterio de la directora. Cabe mencionar que el personal docente, administrativo y de apoyo para que realicen sus actividades diarias fueron informadas de forma verbal por parte de la Directora, según la necesidad que se presentó al momento de su contratación.
- ✓ Con respecto a las relaciones interpersonales, en el centro educativo en ciertas ocasiones se genera malestar entre algunas compañeras docentes, por el celo profesional de querer sobresalir en las actividades asignadas, o cuando cumplen actividades que creen que no están dentro de su puesto laboral.

- ✓ Se ha observado que existen desacuerdos entre la coordinadora y la dirección sobre las decisiones y actividades a realizarse con las maestras en las aulas.
- ✓ Por otro lado, se encontró que existen algunas trabajadoras del centro educativo que suelen solicitar permisos excesivos, para resolver sus asuntos personales, generando un malestar en el centro educativo.

3.3. Análisis FODA del Centro de Educación Inicial Martín Lutero.

Tabla 5

Foda del centro educativo

ANALISIS FODA	
INTERNOS	EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Profesionales en educación infantil. Ambientes adecuados para las actividades de desarrollo integral de los estudiantes. Precios competitivos de acuerdo al mercado. Aplicación de planificación complementaria y reforma curricular del ministerio de educación. Ubicación del centro educativo. Instalaciones propias. Horarios Flexibles. Limite de alumnos por aula.	Crecimiento de expandir a educación básica. Ministerio de educación se encarga de los lineamientos de educación inicial. Talleres de capacitación para el personal docente. Padres de familia prefieren instituciones privadas que las publicas por su nivel de aprendizaje, seguridad y servicio.
INTERNOS	EXTERNOS
DEBILIDADES	AMENZAS
Falta de liderazgo del nivel jerárquico alto. Falta de estructura organizacional. Rivalidad entre algunas docentes por falta de especificaciones de funciones. Falta de procesos y manual de funciones. Falta de área medica, solo cuenta con pediatra referente.	Introducción de nuevos competidores al mercado. Creación de guaguas centros por el municipio de Quito. Nuevas normativas y reglamentos del ministerio de Educación para permisos de funcionamiento.

Fuente: Centro educativo inicial Martín Lutero

Elaborado: Germán Bastidas

A continuación, se procede a realizar el cruce de las estrategias a través del siguiente esquema.

Tabla 6

Cruce de estrategias Foda del centro educativo

MATRIZ FODA CRUZADA		EXTERNOS		
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
		1.-Crecimiento de expandir a educación básica. 2.-Ministerio de educación se encarga de los lineamientos de educación inicial. 3.-Talleres de capacitación para el personal docente. 4.-Padres de familia prefieren instituciones privadas que las públicas por su nivel de aprendizaje, seguridad y servicio.	1.-Introducción de nuevos competidores al mercado. 2.-Creación de guaguas centros por el municipio de Quito. 3.-Nuevas normativas y reglamentos del ministerio de Educación para permisos de funcionamiento.	
		FO	FA	
INTERNOS	FORTALEZAS	1.-Profesionales en educación infantil 2.-Ambientes adecuados para las actividades de desarrollo integral de los estudiantes. 3.-Precios competitivos de acuerdo al mercado 4.-Aplicación de planificación complementaria y reforma curricular del ministerio de educación. 5.-Ubicación del centro educativo. 6.-Instalaciones propias. 7.-Horarios Flexibles. 8.-Límite de alumnos por aula.	F1.F3.F5.F6.O1.O2- Expandir el centro educativo con el apoyo del equipo de profesionales, aprovechando la ubicación estratégica, la instalación es propia y porque los padres de familia prefieren instituciones privadas. F2. F8.O2.O4. Fortalecer los lineamientos del ministerio de educación con la aplicación de ambientes adecuados, con la cantidad de alumnos recomendados por aula para el aprendizaje y servicio sea significativo. F4.O3 Es importante realizar capacitación al personal para poder cumplir con la malla curricular y la malla complementaria.	F2.F3.F5.F6.F7.F8.A1.A2.- Aprovechar las fortalezas de la ubicación, precios, horarios, del centro educativo, entregando un buen servicio para generar imagen y prestigio para que los clientes no busquen a otros competidores que ingresen al mercado.
	DEBILIDADES	1.-Falta de liderazgo del nivel jerárquico alto. 2.-Falta de estructura organizacional. 3.-Rivalidad entre algunas docentes por falta de especificaciones de funciones. 4.-Falta de procesos y manual de funciones. 5.-Falta de área medica, solo cuenta con pediatra referente.	D1.D2.D3.D4.D5. O1.O2.- Realizar un diagnóstico actual del centro educativo y realizar una investigación para implementar una estructura organizacional que permita identificar las funciones y los procesos para que cada persona cumpla sus labores para cumplir con los objetivos y poder aplicar estrategias de crecimiento.	D1.D2.D3.D4.D5.A1.A2.- Implementar una estructura organizacional para tener un control de procesos con la finalidad de que el personal tenga claridad en sus funciones a fin de brindar un buen servicio y que los padres no busque otros centros educativos. esta división del trabajo permitirá desarrollar un mejor liderazgo.
		DO	DA	

Fuente: (Fred R 2003, 202)

Elaborado: Germán Bastidas

3.4. Matrices

En el capítulo anterior se observó que es posible realizar las combinaciones de las estrategias, por lo tanto, para el análisis, nos vamos a referir a las estrategias (FO) refiriéndose a la matriz de aprovechabilidad y la estrategia (DA) a la matriz de vulnerabilidad. (Fred 2006, 200)

La matriz permitió medir el impacto de cada aspecto identificando en la gestión organizacional y sobre todo a identificar las prioridades por urgencia o factibilidad. Para el desarrollo de la matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad se fijó los siguientes parámetros para poder evaluar las estrategias.

Tabla 7
Parámetros de ponderación

Parámetro	Ponderación	Incidencia
Alto	5	Amplia incidencia en la variable de gestión
Medio	3	Relativa incidencia en la variable de gestión
Bajo	1	Poca incidencia en la variable de gestión

Fuente: (Farrés Cavaganaro 2013, 216)

Elaborado: Germán Bastidas

3.4.1. Matriz de potencialidad o aprovechabilidad

Esta matriz relaciona las fortalezas y las oportunidades, ya que permite conocer el posicionamiento actual del centro educativo, con la finalidad de identificar cuál de ellas tienen mayor impacto positivo en la institución.

Tabla 8
Matriz de Potencialidad

MATRIZ DE POTENCIABILIDAD					
OPORTUNIDADES	Crecimiento de expandir a educación básica.	Ministerio de educación se encarga de los lineamientos de educación inicial.	Talleres de capacitación para el personal docente.	Padres de familia prefieren instituciones privadas que las públicas por su nivel de aprendizaje y servicio.	TOTAL
FORTALEZAS					
Profesionales en educación infantil.	5	5	5	5	20
Ambientes adecuados para las actividades de desarrollo integral de los estudiantes.	5	5	1	5	16
Precios competitivos de acuerdo al mercado.	3	5	1	5	14
Aplicación de planificación complementaria y reforma curricular del ministerio de educación.	3	5	5	5	18
Ubicación del centro educativo.	5	3	1	5	14
Instalaciones propias.	5	3	1	5	14
Horarios Flexibles.	3	3	1	5	12
Límite de alumnos por aula.	1	5	1	5	12
TOTAL	30	34	16	40	120

Fuente: Centro educativo inicial Martín Lutero adaptado de (Fred 2006, 200)

Elaboración: Germán Bastidas

En la matriz anterior de potencialidad cada fortaleza tiene una calificación de 1 a 5 de acuerdo a su impacto sobre las diferentes oportunidades que se tiene. Al final se realiza la sumatoria para identificar las tres principales Fortalezas y Oportunidades de mayor ponderación.

Las principales Fortalezas del centro educativo son:

- a) Profesionales en educación inicial.

- b) Aplicación de planificación complementaria y reforma de la malla curricular del ministerio de educación.
- c) Ambientes adecuados para las actividades del desarrollo integral de los niños
- Las principales Oportunidades que tiene el centro educativo son:
- a) Los padres de familia prefieren elegir centros educativos privados que públicos por su aprendizaje, seguridad y servicio.
- b) El ministerio de educación es la entidad encargada de vigilar las normas y reglamentos para su normal funcionamiento.
- c) Existe la posibilidad de expandir el servicio de educación inicial a educación general básica.

3.4.2. Matriz de vulnerabilidad

En esta matriz se realiza una comparación entre una debilidad que puede ser afectada por una amenaza. Para el desarrollo de la siguiente matriz se utilizó de igual forma la misma ponderación de los parámetros establecidos en la tabla 7.

Tabla 9

Matriz de Vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD				
AMENAZAS DEBILIDADES	Introducción de nuevos competidores al mercado.	Creación de guaguas enuentros por el municipio de Quito.	Nuevas normativas y reglamentos del ministerio de Educación para permisos de funcionamiento.	TOTAL
	Falta de liderazgo del nivel jerárquico alto.	5	5	1
Falta de estructura organizacional.	5	5	3	13
Rivalidad entre algunas docentes por falta de especificaciones de funciones.	3	3	1	7
Falta de procesos y manual de funciones.	5	5	5	15
Falta de área medica, solo cuenta con pediatra	3	3	3	9
TOTAL	21	21	13	55

Fuente: Centro educativo inicial Martín Lutero adaptado de (Fred 2006, 200)

Elaboración: Germán Bastidas

En la matriz de vulnerabilidad cada debilidad tiene una calificación que varía de 1 a 5, de acuerdo a su importancia sobre las diferentes amenazas. Al final se realiza una sumatoria para identificar las principales debilidades y amenazas con mayor ponderación.

Las principales debilidades que tiene el centro educativo son:

- a) Falta de procesos y manual de funciones
- b) Carece de una estructura organizacional.
- c) Falta de liderazgo del nivel jerárquico alto

Las principales amenazas que se le presentan al centro educativo son:

- a) Inclusión de competidores en el sector
- b) Creación de guaguas centros por parte del municipio de Quito.

4. Diseño de la investigación.

El enfoque de la investigación de esta tesis se centra en la falta de una estructura organizacional por procesos del centro educativo Martín Lutero. La cual busca identificar y diseñar una estructura que permita definir las correctas funciones y procesos del personal docente y administrativo con la aplicación de buenas prácticas.

La investigación se realizó en dos ámbitos: la primera parte se refiere a la encuesta interna que está dirigida a todo el personal administrativo y docente cuya finalidad es identificar cuáles son los procesos y funciones del personal.

En la segunda parte, se aplicó una encuesta dirigida a los padres de familia para conocer la percepción sobre la calidad del servicio que ofrece el centro educativo.

4.1. Modalidad de la Investigación

La modalidad de la investigación se aplicó, en el lugar de los hechos. es decir que la investigación de campo se realizó en el centro educativo Martín Lutero para identificar las funciones y procesos que se debe implementar en la institución.

Por otro lado, se complementó con la investigación documental de las buenas prácticas administrativas basada en teorías, publicaciones y textos con la finalidad de sustentar el presente trabajo.

4.2. Población y Muestra

Para realizar la investigación sobre la estructura organizacional, procesos y funciones se contó con una población finita donde la muestra para este caso estuvo

constituida por el personal docente, administrativo y de apoyo del centro educativo, conformado de la siguiente forma: 18 Docentes, 5 Personal Administrativo y 2 Personal de soporte

Con respecto a la investigación que se realizó sobre la calidad de servicio, que oferta el centro educativo se consideró como población infinita, a los padres de familia de los niños que se encuentran matriculados en el presente año lectivo.

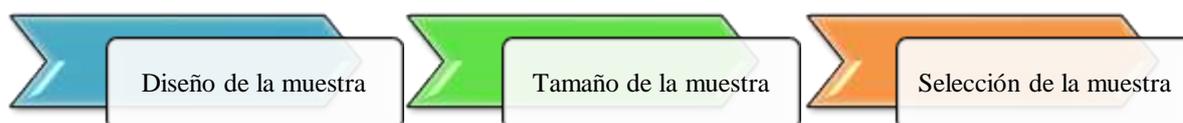
El marco muestral. - Es el listado de elementos que es el universo a considerar, el mismo que estuvo conformado por la lista total de padres de familia del año lectivo 2017- 2018. Este marco muestral cumple con las siguientes características: primero estar actualizado, segundo no exista duplicidad y tercero que la información esté completa. (Anexo 2)

A continuación, se plantea el siguiente plan de muestreo

4.3. Plan de muestreo y diseño de la muestra

4.3.1. El plan de muestreo

Gráfico 9
Proceso del plan de muestreo



Autor: Tomado de South Western College, Estadística para: Administración y Economía

Elaborado: Germán Bastidas

4.3.2. Diseño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró una metodología capaz de alcanzar los resultados deseados, con un nivel de precisión adecuado. Se ha considerado como población al conjunto de padres familias, que son clientes del centro educativo y que sus niños se encuentran matriculados en el periodo escolar 2017 - 2018.

Se plantea un muestreo aleatorio simple, con reemplazamiento, donde la unidad de observación va a ser los padres de familia.

El diseño de la muestra es con reemplazamiento, ya que por efectos de ausencia de algún padre de familia que no pueda responder la encuesta, éste será reemplazado

para completar el tamaño de muestra calculado. Se consideró una muestra por tema de costos y de tiempo de respuesta de los encuestados, al ser representativa la muestra se obtendrá los resultados deseados.

4.4. Tamaño de la muestra

Se aplicará la fórmula del muestreo aleatorio simple con reemplazamiento.

Gráfico 10

Formula del muestreo

$$n = \frac{Z^2 \cdot \infty / 2 \cdot N \cdot \sum P \cdot Q}{e^2 \cdot N + Z^2 \cdot \infty / 2 \cdot \sum P \cdot Q}$$

Fuente: (South Western College 1999, 881)

Elaborado: Germán Bastidas

Reemplazando los datos en la fórmula se tiene una muestra de 56 encuestas con un nivel de confianza al 95% y un error máximo absoluto del 10%

Tabla 10

Tamaño de muestra

Nivel de confianza 95%	($Z_{\infty/2}$)	1.96
Total universo	(N)	168
Probabilidad de éxito	(P)	0.5
Probabilidad de fracaso	(Q)	0.5
Error máximo	(e)	0.1
Tamaño de muestra	(n)	56

Elaborado: Germán Bastidas

4.5. Selección de la Muestra.

Se aplicó una selección sistemática para el tamaño de la muestra, la cual se seleccionó unidades de muestreo, a partir de un arranque aleatorio comprendido entre la primera unidad de muestreo y la última unidad de observación.

Este procedimiento exige enumerar todos los elementos de la población, para posteriormente ser escogidos mediante la selección sistemática. El arranque aleatorio determina la primera unidad a ser seleccionada en la muestra, la subsiguiente unidad de observación se obtiene agregando al arranque aleatorio más el intervalo de selección en forma progresiva hasta completar el tamaño de la muestra.

El intervalo de selección es la relación entre el tamaño de la población y el tamaño de la muestra.

$k = N/n$ donde: (N = tamaño de población / n= tamaño de muestra)

$k = 168/56 = 3$

Arranque aleatorio = 2

Intervalo de selección (k) = 3

Se enlista a la población de padres de familia, (Anexo 3) con las selecciones de unidades de muestreo.

Una de las ventajas de utilizar la selección sistemática, es que se garantiza que la selección es equitativa al momento de seleccionar una unidad de observación.

5. Análisis de los resultados de la investigación

5.1. Resultados del personal sobre clima organizacional

Se procedió analizar los resultados de la encuesta dirigida al personal docente y administrativo que labora en el centro educativo, para esto se revisó cada una de las preguntas de la encuesta realizada. (Anexo 4)

En el primer bloque se refiere sobre el clima organizacional y se realiza preguntas declarativas para que el personal pueda seleccionar según su criterio: Totalmente de acuerdo; De acuerdo; Indeciso; En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo

Los análisis de las respuestas de estas preguntas están basados por la observación en los gráficos y fundamentadas en la matriz de respuestas. (Anexo 5).

Pregunta 1.- ¿Recibe el apoyo necesario de la directora cuando lo solicita?

Gráfico 11

Apoyo de la directora



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

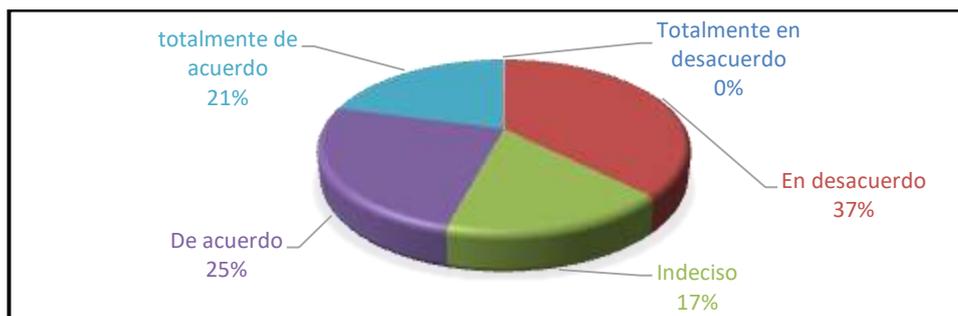
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- La mayoría del personal está de acuerdo que si recibe apoyo de la directora representado por el 83%. Sin embargo, el 17% está en desacuerdo porque sienten la falta de capacitaciones y talleres

Pregunta 2.- ¿Considera que tiene buena relación y comunicación de trabajo con la directora?

Gráfico 12

Relación y comunicación con la directora



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

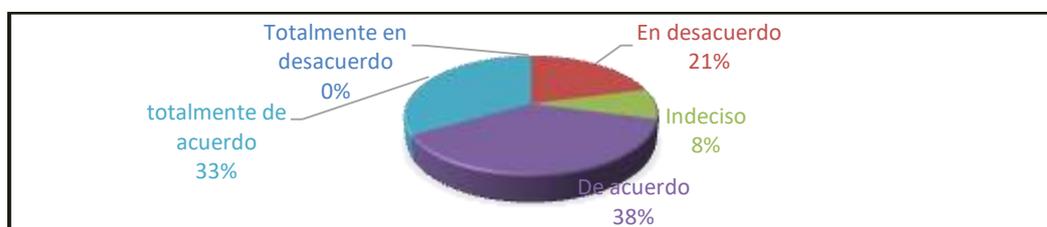
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- Se puede observar que el 46% están de acuerdo que tienen una relación y comunicación directa, sin embargo, el 37% están en desacuerdo y un 17% están indecisos, lo que indica que un 54% del personal del centro educativo manifiesta que hay problemas de relación y comunicación con la directora, ocasionado por los problemas de liderazgo que se ha presentado en los últimos años y por la falta de una adecuada estructura organizacional que permita dividir el trabajo y delegar funciones.

Pregunta 3.- ¿Recibe información con regularidad (impresa y/o electrónica) que le permita conocer los acontecimientos relevantes del centro educativo?

Gráfico 13

Recibe información del centro educativo



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- La mayoría del personal del centro educativo si recibe información que les permita conocer los acontecimientos del centro educativo representando el 71%. Por otro lado, se observa que el 21% no recibe información por la falta de organización.

Pregunta 4.- ¿Siempre puede comunicar lo que piensa, aunque no esté de acuerdo con el resto del personal?

Gráfico 14

Comunicar lo que se piensa



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- Casi la mitad del personal manifiesta que no puede comunicar lo que piensa representando el 46%. Esto puede ser por efectos del estilo de liderazgo de la directora.

Pregunta 5.- ¿Considera que en el centro educativo existen problemas de comunicación entre el personal?

Gráfico 15

Problemas de comunicación entre el personal



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

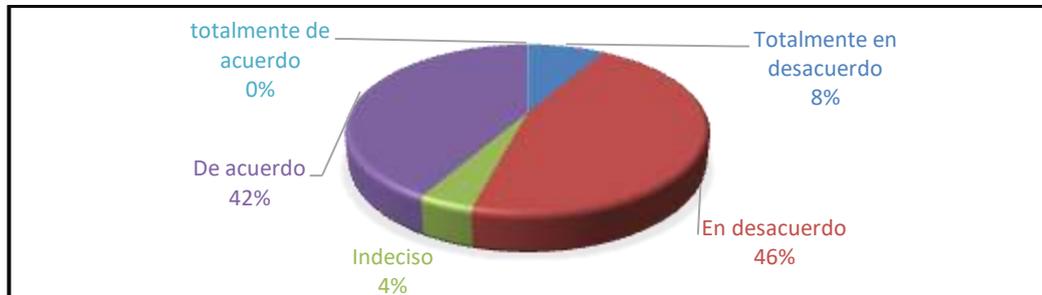
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- La mayoría del personal confirma que existen problemas de comunicación entre las personas que laboran, representando el 88%. Debido a la falta de afinidad entre compañeras y por la falta de actividades para integrar al personal. Por lo que es necesario diseñar una estructura organizacional, que permita garantizar la comunicación, la coordinación y la integración entre el personal.

Pregunta 6.- ¿Considera que la integración entre compañeras para el trabajo académico es positiva?

Gráfico 16

Integración entre compañeras



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

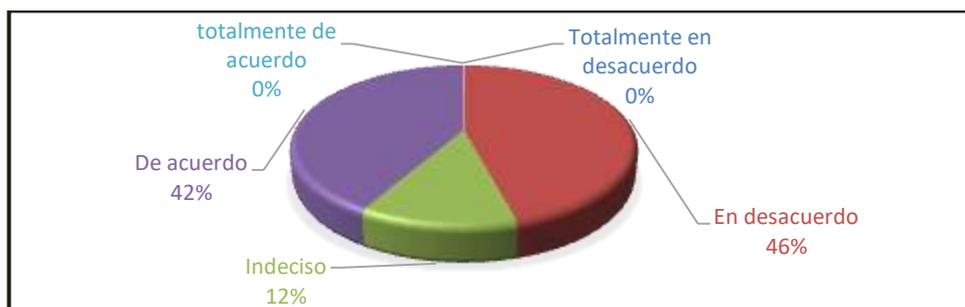
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- Solamente el 42% está de acuerdo que la integración entre compañeras es positiva, sin embargo, el 54% están en desacuerdo siendo más de la mitad del personal. Hay oportunidad de mejorar la integración cuando se realiza eventos, talleres o cursos de capacitación ya que cada maestra quiere sobresalir en sus actividades. Para esto se recomienda que hay realizar trabajos de grupos pequeños.

Pregunta 7.- ¿Piensa que el liderazgo que prevalece en el plantel contribuye al trabajo en equipo?

Gráfico 17

Liderazgo directora



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

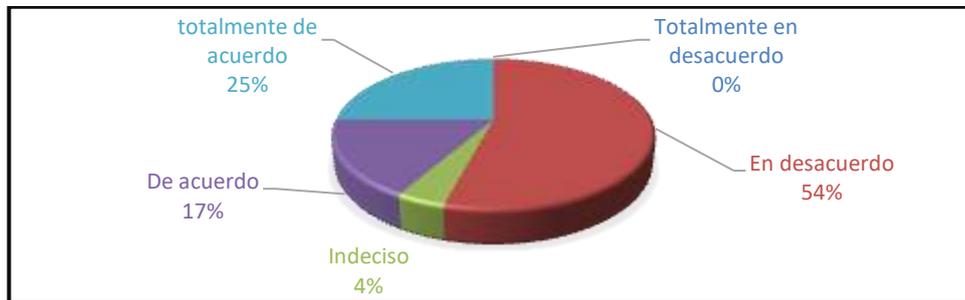
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- El 42% del personal confirman que el liderazgo de la directora contribuye al trabajo, pero el 46% afirman que su estilo de liderazgo no contribuye al trabajo en equipo, y el 12% está indeciso. Esto puede suceder por el crecimiento de los últimos años, donde la directora no alcanza a controlar las actividades del centro educativo.

Pregunta 8.- ¿Cree que en el centro educativo se propicia el trabajo en equipo?

Gráfico 18

Trabajo en equipo



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- Más de la mitad del personal afirma que no se propicia el trabajo en equipo representado por el 54% debido a la falta de integración entre compañeras, Lo que se verifico en la pregunta 6.

Pregunta 9.- ¿Se siente comprometida a alcanzar los objetivos de la institución?

Gráfico 19

Alcanzar objetivos



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

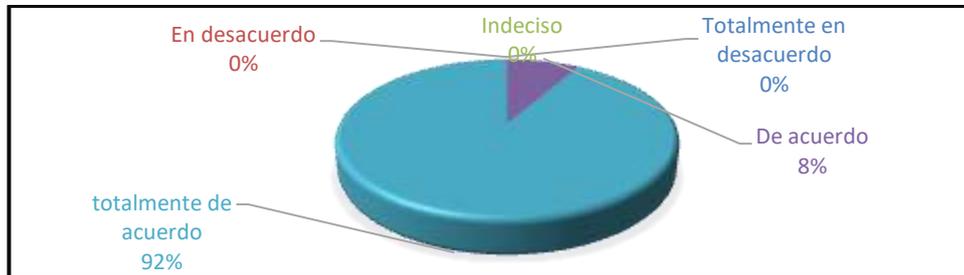
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- La mayoría del personal del centro educativo, está comprometidas a alcanzar los objetivos de la institución reflejado por el 87%. Lo que ha sido un aporte para el crecimiento del centro educativo.

Pregunta 10.- ¿Se cumplen los horarios de trabajo del centro educativo para que no afecte la estabilidad con su familia?

Gráfico 20

Horarios de trabajo



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

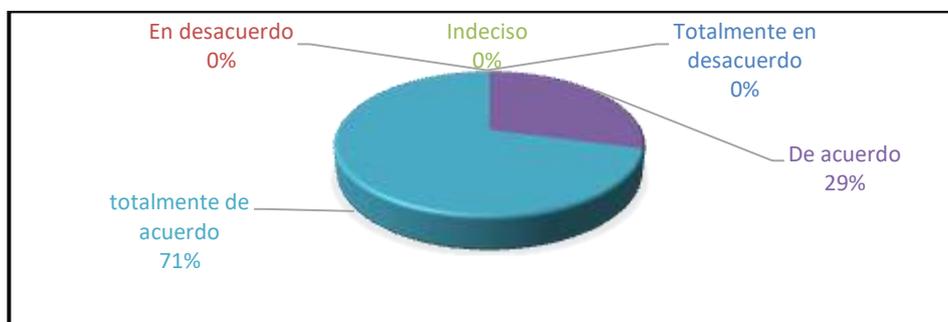
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- El 92% de las personas que laboran en el centro educativo afirman que el horario para trabajar no afecta a la estabilidad con la familia. Al no afectar ayuda a tener un mejor rendimiento laboral.

Pregunta 11.- ¿Cuenta con los materiales y equipo necesarios para llevar a cabo su trabajo?

Gráfico 21

Materiales y equipos



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

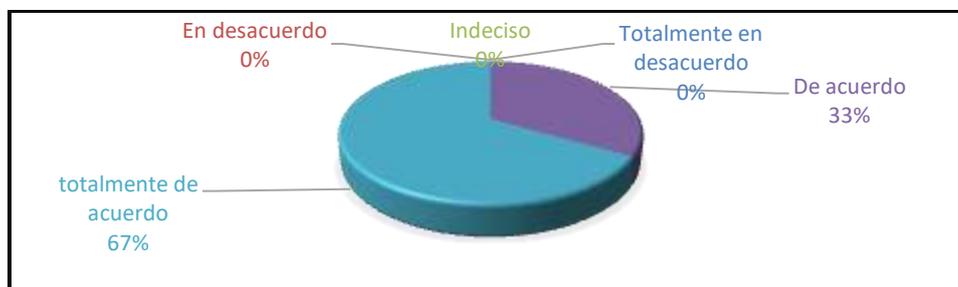
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- Todo el personal manifiesta que cuentan con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo. El 71% están totalmente de acuerdo y el 29% de acuerdo.

Pregunta 12.- ¿Considera que su lugar de trabajo, cuenta con las características físicas para el desenvolvimiento de sus actividades?

Gráfico 22

Característica física



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- El 67% están totalmente de acuerdo y el 33% están de acuerdo, que el centro educativo cuenta con la infraestructura necesaria para realizar el trabajo. Las instalaciones son nuevas y adecuadas para desarrollar las actividades y se refleja en la aceptación y gusto de los padres de familia.

Pregunta 13.- ¿Considera que sus colegas tienen compromiso con el centro educativo?

Gráfico 23

Compromiso con el centro educativo



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- Se observa que más de la mitad del personal perciben que sus compañeras tienen compromiso con el centro educativo reflejado por el 62%. Mientras que un 17% afirman que no tienen compromiso, porque perciben que hay docentes no comprometidas.

Pregunta 14.- ¿Este plantel es un buen lugar para desarrollarse profesionalmente?

Gráfico 24

Desarrollarse profesionalmente



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- Más de la mitad del personal afirman que el centro educativo es un lugar para desarrollarse profesionalmente reflejado por el 54% debido al crecimiento de los últimos años de la institución.

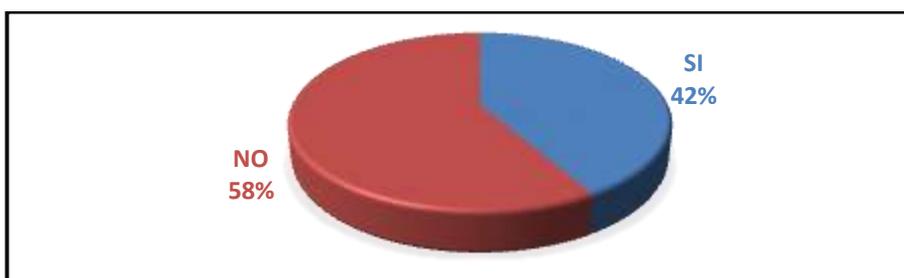
5.2. Resultados del personal sobre funciones del personal

A continuación, se procede a analizar el bloque II sobre las funciones del personal, para esto las personas investigadas respondieron según su criterio.

Pregunta 15.- ¿Conoce sus derechos y obligaciones de trabajo en el centro educativo?

Gráfico 25

Derechos y obligaciones



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

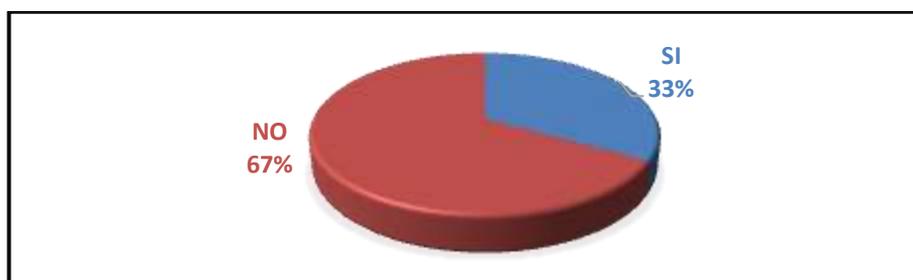
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- Se observa que más de la mitad del personal que trabaja afirma que no conocen sus derechos y obligaciones de trabajo, reflejado por el 58%. Estas personas manifiestan que lo más importante es conseguir un empleo. La otra parte del personal que representa el 42% si conocen.

Pregunta 16.- ¿Están claras sus funciones en su puesto que trabajo?

Gráfico 26

Funciones del puesto



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

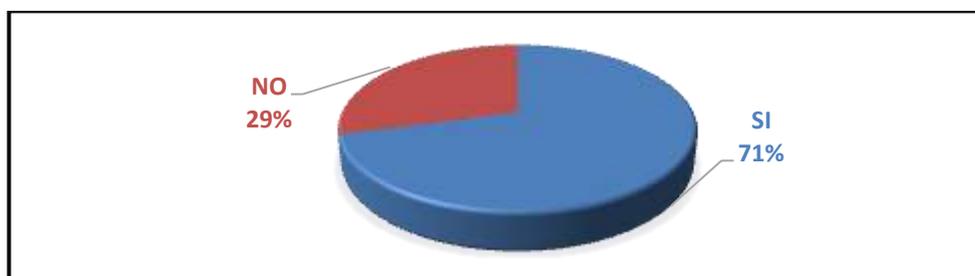
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- El 67% de las personas que trabajan en el centro educativo afirman no conocer las funciones en su puesto de trabajo. Porque no se les entregó el listado de sus funciones y solamente fue explicado verbalmente. Por lo tanto, es una oportunidad de crear un manual de funciones según las actividades que debe realizar.

Pregunta 17.- ¿Siente la libertad para realizar las funciones o actividades para cumplir con la planificación anual?

Gráfico 27

Libertad para realizar funciones de planificación



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

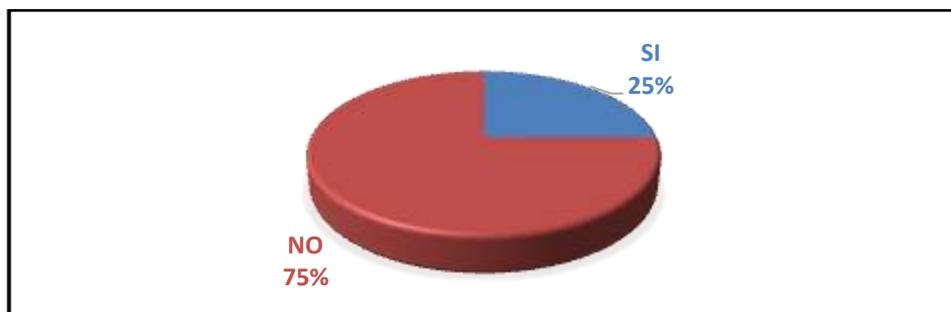
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- El 71% de las personas que trabajan en el centro educativo afirman que tienen libertad para realizar actividades de la planificación anual. Esto se genera porque que no existen procesos definidos para cumplir con sus actividades de una forma estructurada y alineada a la institución.

Pregunta 18.- ¿Conoce las normas y reglamentos del centro educativo?

Gráfico 28

Normas y reglamentos



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- Las tres cuartas partes de las personas que trabajan en el centro educativo afirman que no conocen las normas y reglamentos del centro educativo representando el 75%. Porque se les informo de forma verbal. Lo que significa que hay que documentar y entregar las normas y reglamentos por escrito a todo el personal.

Pregunta 19 .- ¿Conoce los valores, hábitos del centro educativo?

Gráfico 29

Valores y hábitos



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

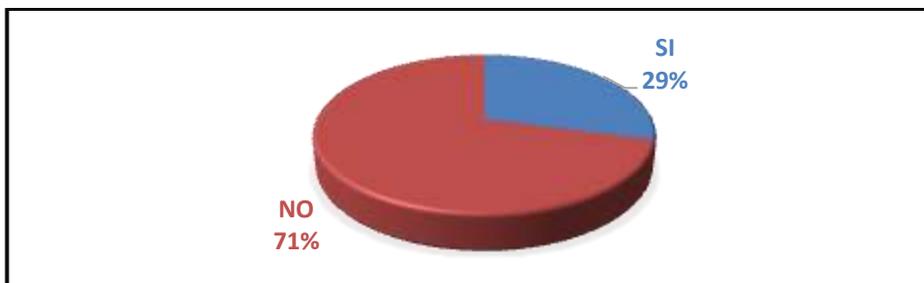
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- El 54% de las personas afirman que si conocen los valores y hábitos del centro educativo. Sin embargo, el 46% desconoce por qué no está documentado por escrito, siendo una oportunidad que se registre por escrito para todo el personal.

Pregunta 20.- ¿Existe algún incentivo por las labores que realizas en el centro educativo?

Gráfico 30

Incentivo por las labores



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- El 71% de las personas que trabajan en el centro educativo afirman que no existe ningún incentivo, por lo cual se debe tomar acciones que permitan motivar al personal.

5.3. Resultados del personal sobre identificación de actividades

A continuación, se presenta los resultados de la encuesta dirigida a docentes, personal administrativo y de apoyo, con la finalidad de identificar las actividades que realizan actualmente. (Anexo 6)

Pregunta 1.- ¿Indicar el nombre del puesto?

Para esta pregunta se indicará cuantas existen por cada una: Coordinadora (1), Contadora (1), Secretaria (1), Psicóloga (1), Docentes (18) y Personal de servicio (2)

Pregunta 2.- ¿Describir el objetivo del puesto?

Los Objetivos de cada puesto se describen a continuación:

- ✓ Coordinadora.- Coordinar el trabajo de las maestras en base a las planificaciones para el desarrollo de los estudiantes.
- ✓ Contadora.- Llevar la parte financiera del centro educativo.
- ✓ Secretaria.- Organizar la documentación del centro educativo.
- ✓ Psicóloga.- Llevar las fichas psicopedagógicas de todos los estudiantes.
- ✓ Personal de servicio.- Mantener el aseo en toda la institución

Para el caso de las docentes, manifestaron diferentes objetivos según su criterio, ya que no se cuenta con un manual de procesos y funciones que permita identificar claramente sus objetivos.

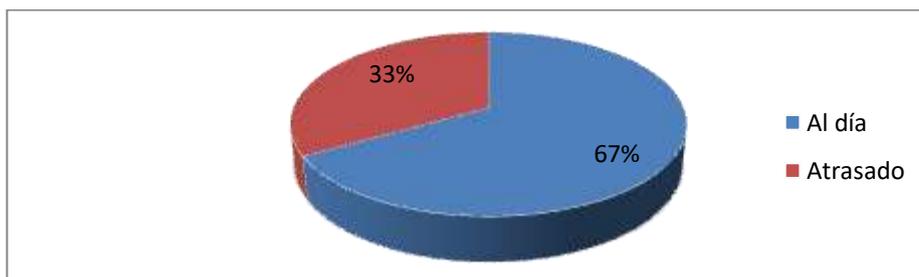
Pregunta 3; 4; 5.- ¿Especificar las actividades que realizan diariamente, periódicamente, eventualmente?

- ✓ Coordinadora.- administrar y entregar el material didáctico, revisar las planificaciones curriculares, atender a los padres de familia y coordinar eventos espaciales.
- ✓ Contadora.- realiza los balances financieros y la documentación a las diferentes entidades.
- ✓ Secretaria.- llevar el registro de estudiantes, atender a los padres de familia, manejo del registro de asistencias y realizar comunicados para padres de familia.
- ✓ Psicóloga.- realizar las fichas psicopedagógicas de los estudiantes, evaluaciones en casos especiales y organizar reuniones para padres de familia.
- ✓ Docentes.- realizar las planificaciones curriculares, aplicar plan de clase en las aulas, cuidado de los niños y atender a padres de familia.
- ✓ Personal de servicio.- cuidar y mantener limpias las instalaciones, apoyar el manejo y cuidado del mobiliario.

Pregunta 6.- ¿En general su trabajo se encuentra?

Gráfico 31

Trabajo



Fuente: Encuesta a personal docente y administrativo

Elaborado por: Germán Bastidas

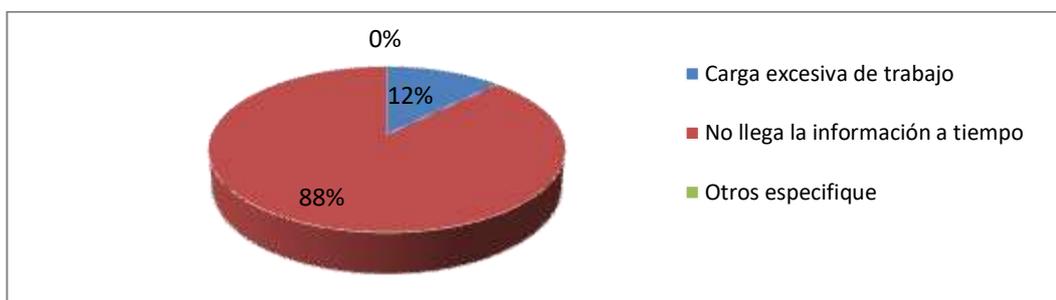
Análisis

La mayoría de las personas afirman que el trabajo se encuentra al día reflejado por el 67%. Solamente la 3ra parte se observa que están atrasados representando el 33%.

Pregunta 7.- ¿Especifique los motivos por los cuales su trabajo no se encuentra al día?

Gráfico 32

Motivos del atraso



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

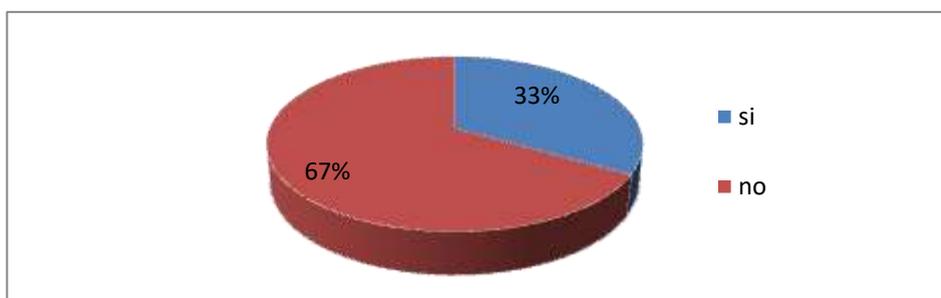
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- Del 33% de las personas que están atrasadas en su trabajo, afirman que el 88% se debe a que no llega la información a tiempo y por la falta de coordinación. Además se afirma que el 12% tiene una carga excesiva de trabajo.

Pregunta 8.- ¿Considera que existen actividades que originan duplicidad de labores en su área de trabajo?

Gráfico 33

Duplicidad de labores



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

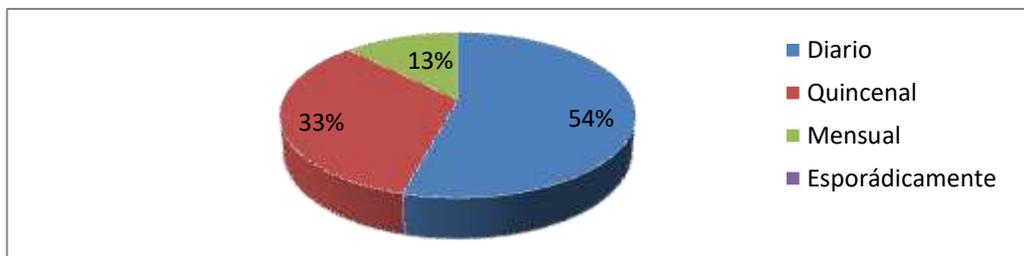
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- El 67% de las personas afirma que no hay duplicidad de labores, sin embargo, el 33% considera que hay duplicidad por falta de comunicación y carece de trabajo en equipo.

Pregunta 9.- ¿Cómo informa el avance y las novedades de sus labores a su jefe inmediato?

Gráfico 34

Avance y novedades



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

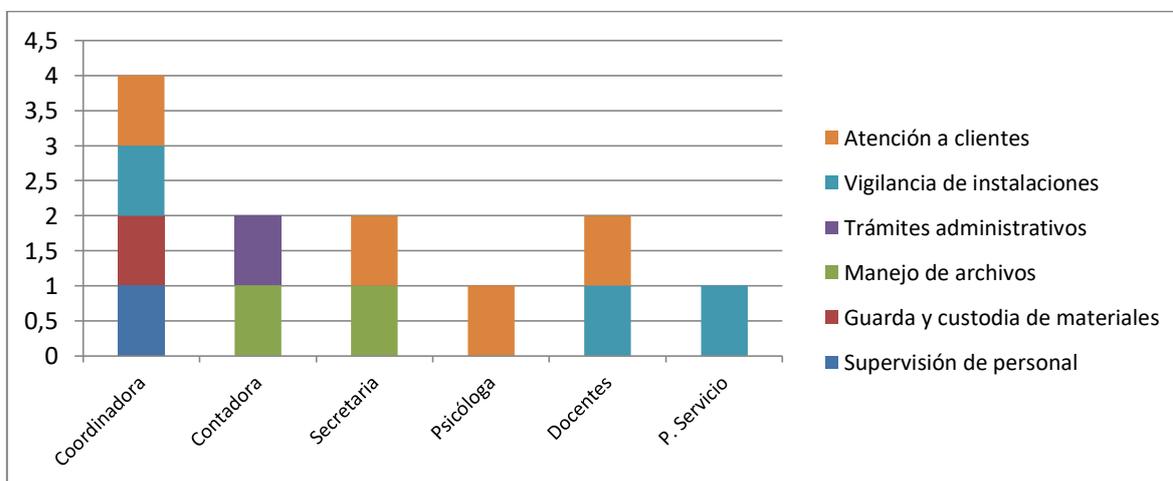
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- El 54% de las personas que labora en el centro educativo informa a la directora diariamente y lo realiza de forma verbal y escrita dependiendo de las novedades, un 15% informa quincenalmente, se refiere a la preparación de las evaluaciones de los estudiantes.

Pregunta 10.- ¿Especificar para qué actividades le delega su jefe inmediato?

Gráfico 35

Actividades que delega



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

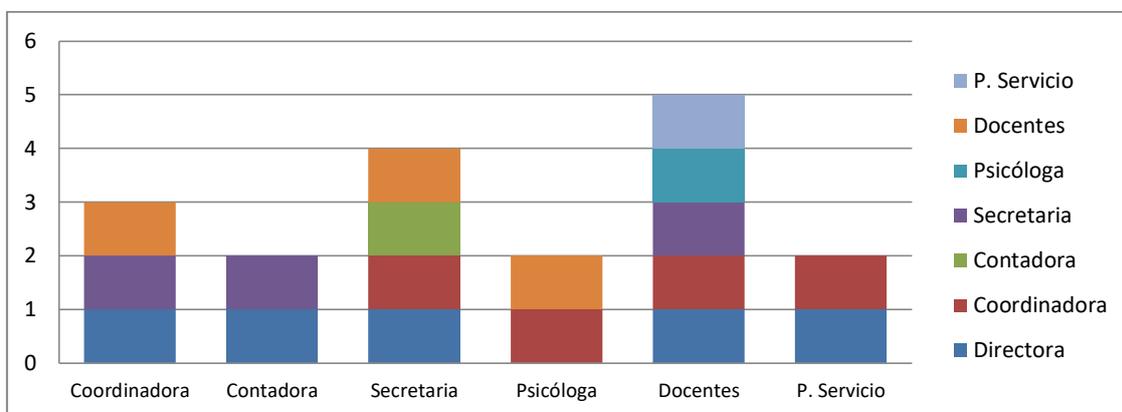
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- En la gráfica se puede observar como la directora delega las actividades al personal para cumplir con los objetivos del centro educativo.

Pregunta 11.- ¿Señalar con que puestos mantiene una relación interna de trabajo?

Gráfico 36

Relación de trabajo



Fuente: Encuesta al personal docente y administrativo

Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- En el gráfico anterior se observa como cada persona del centro educativo está relacionada con las otras personas. Por las diferentes actividades, necesitan interactuar para poder cumplir con su trabajo.

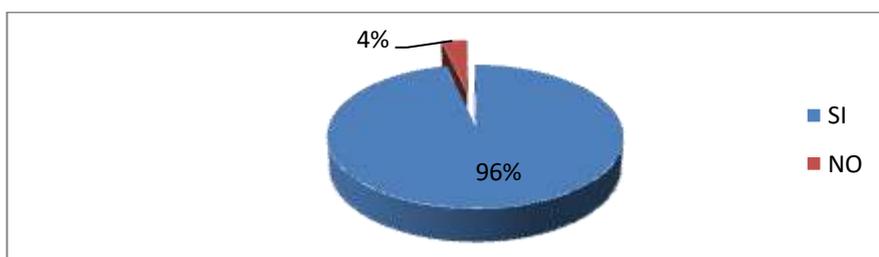
5.4. Resultados de la encuesta dirigida a padres de familia

A continuación, se presenta los resultados de la encuesta dirigida a los padres de familia (Anexo 7), para identificar la percepción de la calidad del servicio que brinda el centro educativo.

Pregunta 1.- ¿Usted tiene canales de comunicación directa con las maestras del centro educativo?

Gráfico 37

Comunicación directa con maestras



Fuente: Encuesta a los padres de familia del centro educativo

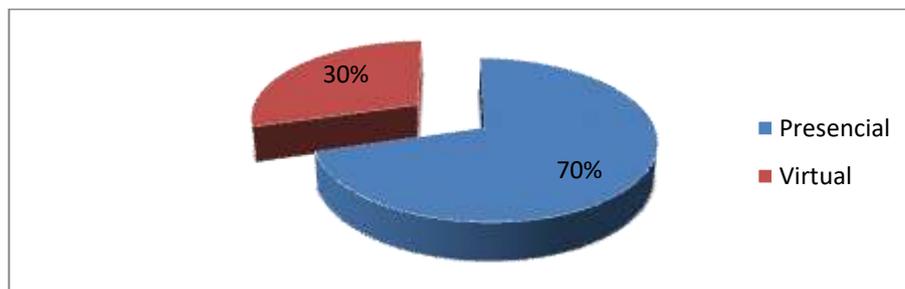
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- Casi la totalidad de los padres de familia manifiestan que tienen comunicación directa con las maestras. Siendo un porcentaje alto, el 96%. Apenas el 4% afirma no tener comunicación directa.

Pregunta 2.- ¿Cuáles son esos canales de comunicación directa?

Gráfico 38

Canales de comunicación con maestras



Fuente: Encuesta a los padres de familia del centro educativo

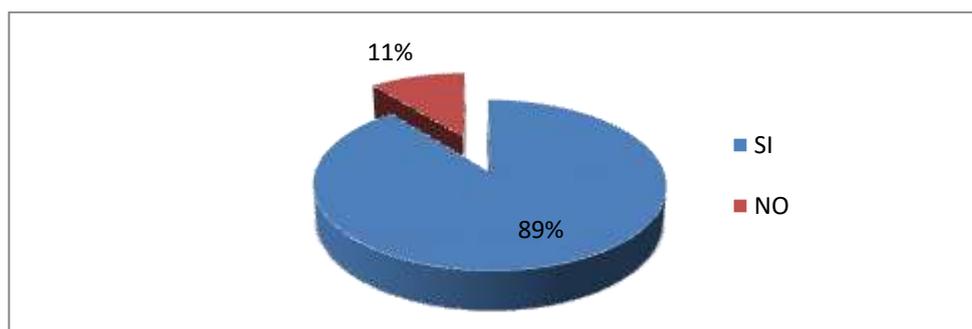
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- El canal de comunicación que más utilizan los padres de familia es presencial con el 70%. Mientras que el 30% lo realizan de forma virtual, a través de whatsapp y correo electrónico.

Pregunta 3.- ¿Usted tiene canales de comunicación directa con el personal administrativo del centro educativo?

Gráfico 39

Canales de comunicación personal administrativo



Fuente: Encuesta a los padres de familia del centro educativo

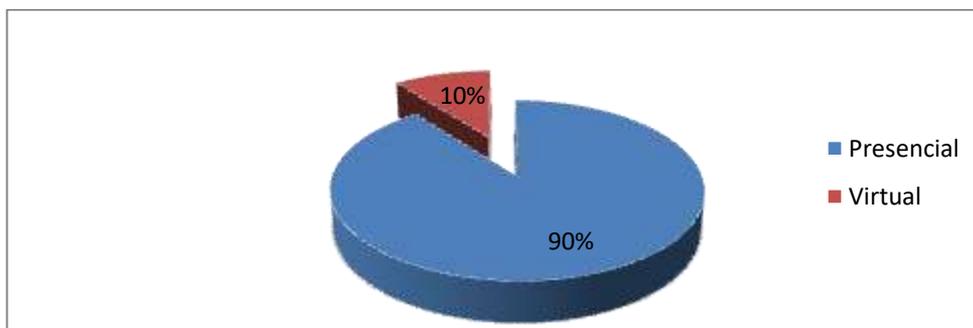
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- El 89% de padres de familia tiene comunicación directa con el personal administrativo, siendo la secretaria quien atiende a los padres de familia.

Pregunta 4.- ¿Cuáles son esos canales de comunicación directa?

Gráfico 40

Canales de comunicación



Fuente: Encuesta a los padres de familia del centro educativo

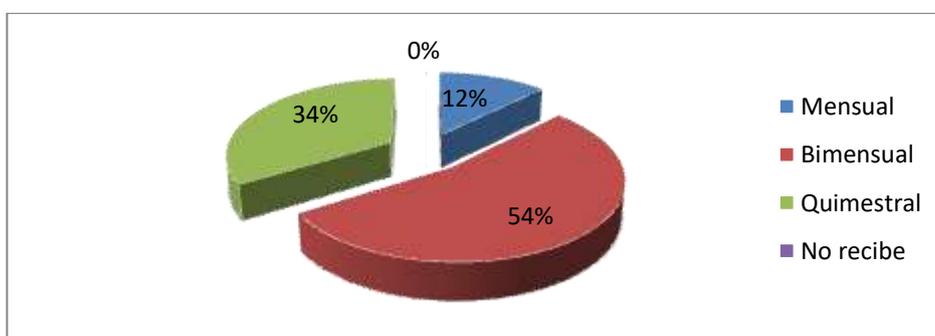
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- El canal de comunicación que utiliza la mayoría de los padres de familia es de forma presencial con el 90%. Apenas un 10% la comunicación lo realiza de forma virtual por correo electrónico y Whats app.

Pregunta 5.- ¿Cada que tiempo recibe información de la evaluación y rendimiento de sus hijos por parte del centro educativo?

Gráfico 41

Evaluación de rendimiento



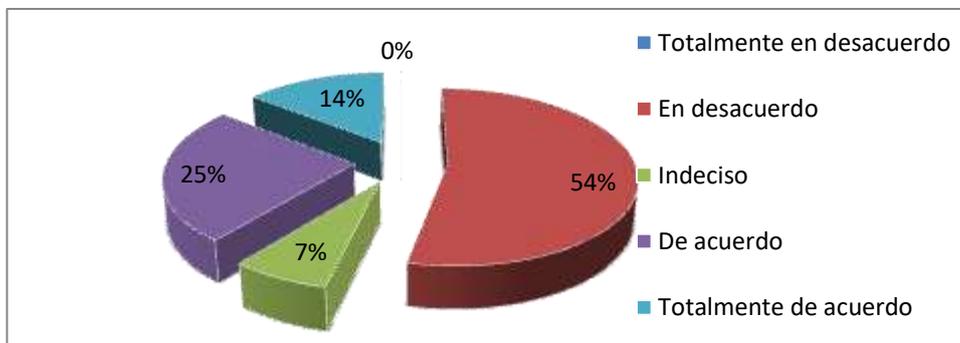
Fuente: Encuesta a los padres de familia del centro educativo

Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- El 54% de padres de familia afirman que reciben la evaluación de sus hijos de forma bimensual. Que se refiere al rendimiento del desarrollo integral en cada parcial.

Pregunta 6.- ¿Los requerimientos de trámites personales son atendidos a tiempo y eficazmente por el personal administrativo?

Gráfico 42

Trámites personales

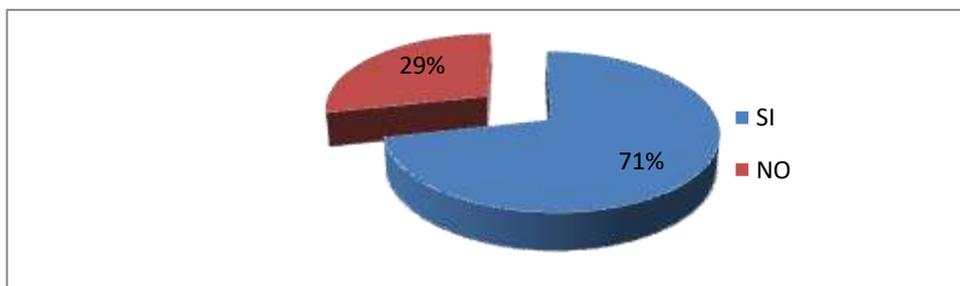
Fuente: Encuesta a los padres de familia del centro educativo

Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- Existe un 54% de padres de familia que afirman que los trámites personales no son atendidos por el personal administrativo a tiempo, generando un malestar.

Pregunta 7.- ¿Está usted de acuerdo que las maestras roten anualmente en los diferentes niveles del centro educativo?

Gráfico 43

Rotación de las maestras

Fuente: Encuesta a los padres de familia del centro educativo

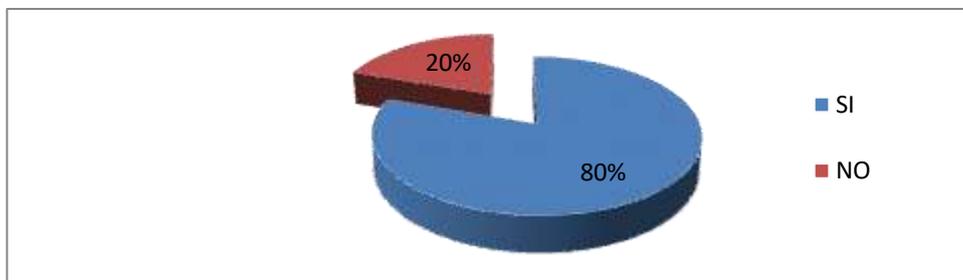
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- La mayoría de los padres de familia confirman que las maestras deben rotar en los diferentes niveles, reflejado por el 71%. Esto ayudará para que los niños tengan otras experiencias y aprendan diferentes metodologías.

Pregunta 8.- ¿Está usted de acuerdo con el horario de atención que ofrece el centro educativo para su niño (a)?

Gráfico 44

Horario atención para niños



Fuente: Encuesta a los padres de familia del centro educativo

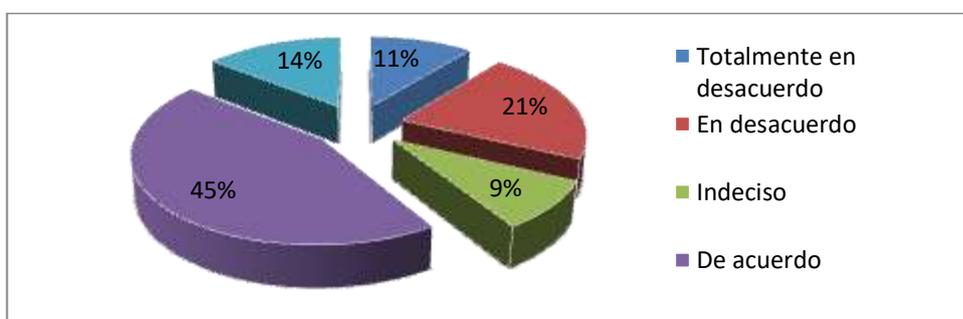
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- El 80% de padres de familia están de acuerdo con el horario de atención. Un 20% no están de acuerdo, son aquellos padres que requieren que se les extienda el horario de atención.

Pregunta 9.- ¿Está usted de acuerdo con el horario de atención a padres de familia?

Gráfico 45

Horario atención para padres de familia



Fuente: Encuesta a los padres de familia del centro educativo

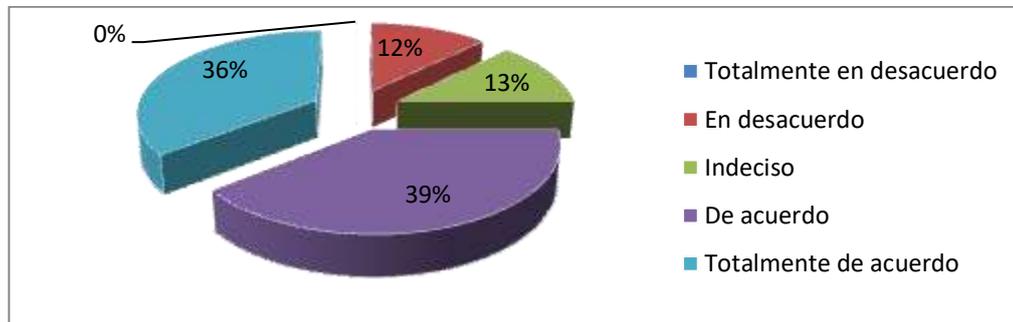
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- El 59% de encuestados están de acuerdo con el horario de atención a los padres de familia, sin embargo, el 32% no están de acuerdo, se ven afectados por su horario de trabajo que nos les permite acercarse a la institución.

Pregunta 10.- ¿Considera que el ambiente del centro educativo es alegre y ordenado?

Gráfico 46

Ambiente centro educativo



Fuente: Encuesta a los padres de familia del centro educativo

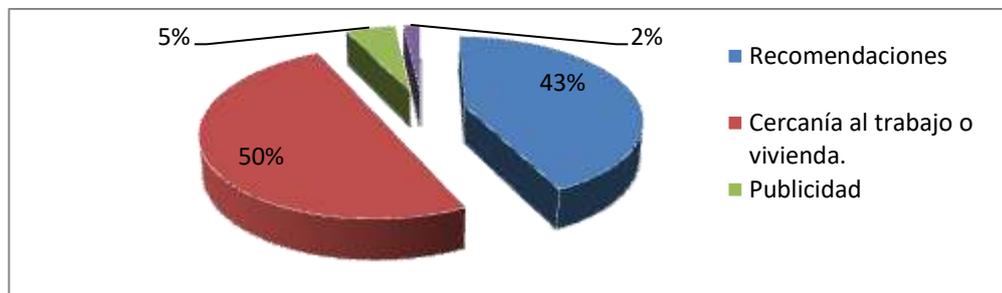
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- El 75% de padres de familia confirman que el centro educativo es alegre y ordenado, sin embargo, el 25% perciben que no es ordenado en el servicio, cuando se realiza un trámite personal.

Pregunta 11.- ¿Por qué medio conoció el Centro Educativo?

Gráfico 47

Medio que conoció



Fuente: Encuesta a los padres de familia del centro educativo

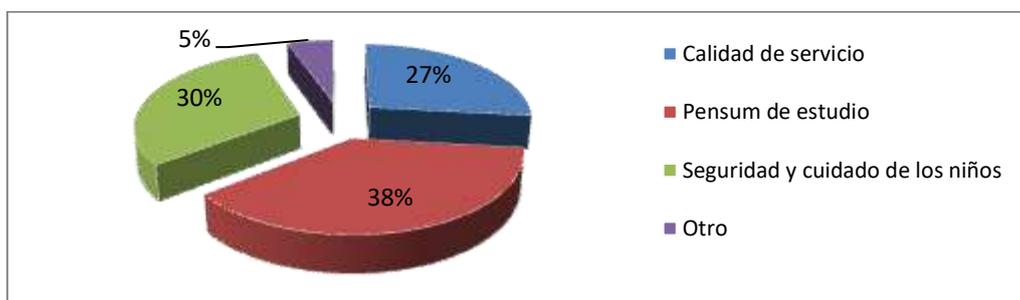
Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- Al menos la mitad de padres de familia confirman que conoció el centro educativo por la cercanía a la casa o el trabajo; existe un 43% por recomendaciones personales, representando casi la mitad. Siendo una oportunidad para el centro educativo implementar una estructura organizacional que le permita expandirse a un servicio adicional de educación general básica.

Pregunta 12.- Recomendaría usted el centro educativo por:

Gráfico 48

Recomendaría



Fuente: Encuesta a los padres de familia del centro educativo

Elaborado por: Germán Bastidas

Análisis.- El 38% de padres de familia confirman que recomendaría por el pensum de estudio que tiene el centro educativo, un 30% por la seguridad y cuidado de los niños, solamente el 27% de padres de familia afirman que lo harían por la calidad de servicio.

Lo que significa que el centro educativo tiene una buena acogida.

Conclusiones

Luego de analizar los gráficos y resultados de la investigación en la institución se llega a las siguientes conclusiones:

- ✓ Los padres de familia perciben al centro educativo como un lugar recomendable y acogedor para confiar a sus hijos tanto por su nivel de enseñanza y la seguridad.
- ✓ Se identificó que existen problemas internos que se han desarrollado en el centro educativo en los últimos años, debido a su crecimiento y que está afectando al clima organizacional y al servicio.
- ✓ Se determinó que no cuenta con una estructura organizacional acorde a la necesidad de la institución, que permita distribuir el trabajo de manera efectiva para desarrollar una comunicación e integración de todas las personas que laboran.
- ✓ Es importante diseñar una propuesta de estructura organizacional que permita soportar el crecimiento de la institución y mejorar las relaciones del trabajo.
- ✓ El personal manifiesta que no tienen definidas sus funciones, por lo que es necesario crear un manual de funciones que ayude a tener claras sus actividades. Esto ayudara a definir los procesos, que cada uno debe seguir para poder cumplir con los objetivos de la institución.

Capítulo tres

Diseño de la propuesta de la estructura organizacional por procesos

Para el diseño de la propuesta de la estructura organizacional se consideró el análisis foda, enfocada en dos estrategias: la matriz de aprovechabilidad (FO). (tabla 8) y la de vulnerabilidad (DA). (Tabla 9)

La matriz de aprovechabilidad generó un impacto positivo al identificar como oportunidad el crecimiento vertical en la institución, y por la aceptación de padres de familia que prefieren instituciones privadas. La matriz de vulnerabilidad identificó debilidades que impactan negativamente en el centro educativo, constituyéndose en una alerta para diseñar una estructura organizacional.

La herramienta del análisis foda contribuye a la creación de una propuesta de estructura organizacional, y además identificar cuáles serían los procesos y funciones, para el personal.

La investigación realizada en el centro educativo aporta a la propuesta de la estructura organizacional por los resultados obtenidos el cual reflejó: que existían problemas de comunicación e integración entre el personal, que no tienen definidas los procesos y funciones y donde la directora no alcanza a tener un control.

Por lo tanto, es necesario la creación de una estructura organizacional que ayude a su crecimiento.

En este capítulo se presenta el diseño de la propuesta de la estructura organizacional para el Centro de Educación Inicial “Martín Lutero”, el mismo que se analiza desde un punto de vista organizacional administrativo el cual debido a su crecimiento debe implementar una estructura por procesos.

La nueva estructura organizacional permitirá aplicar, conocer y utilizar ventajas competitivas frente a los competidores. La finalidad es brindar un servicio de calidad, para que los grupos de interés sean beneficiados en todo el entorno educativo.

Por eso es necesario identificar los grupos de interés que están involucrados directamente e indirectamente con los servicios del centro de educación inicial de cómo están influenciado y afectando al servicio.

Es importante mencionar que para la nueva propuesta de la estructura organizacional se empleó los niveles jerárquicos sustentados en el capítulo uno del

marco teórico. Se utilizó la cadena de valor para identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que se muestran en la organización.

Por otro lado, se identificó las actividades que realiza cada persona dentro de la institución para poder establecer los procesos y funciones que deben cumplir, esto permitirá establecer el mapa de procesos que todo el personal debe conocer.

Estos procesos estarán resumidos y establecidos mediante fichas para cada puesto y a su vez se elaborará el diseño de los diagramas de flujo para tener una mejor apreciación.

Las funciones y las actividades de la directora se apoyaron con las buenas prácticas identificadas en el capítulo uno, las que pueden ser ejecutadas en todo el ciclo del año escolar, lo que permitirá fusionar la gestión de la directora como líder pedagógica y gerente administrativo.

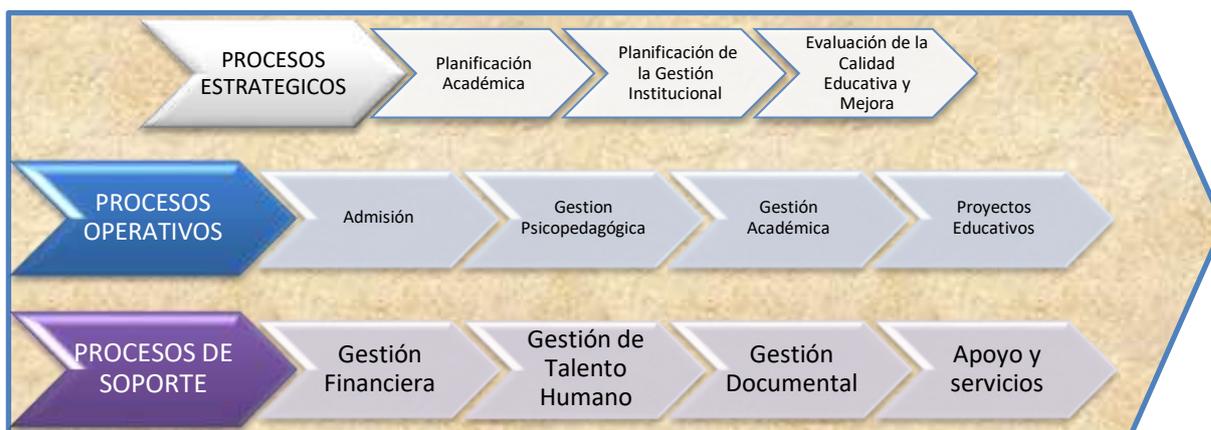
1. Cadena de Valor

Es importante desarrollar la cadena de valor en el Centro de Educación Inicial “Martín Lutero” para lograr beneficios para los clientes (padres de familia y estudiantes) con la finalidad de obtener una ventaja competitiva.

La cadena de valor se ha clasificado en tres procesos: estratégicos, operativos y de soporte. A continuación, se muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 49

Cadena de Valor



Fuente: Centro educativo inicial “Martín Lutero”

Elaborado: Germán Bastidas adaptado de (Agudelo Tobón, 2012, 126)

Procesos Estratégicos.- Determinan los planes para el funcionamiento de los demás procesos del centro de educación inicial “Martín Lutero”, a través de políticas, proyectos, planificaciones, reglamentos e instructivos y lo conforman:

- ✓ Planificación Académica
- ✓ Planificación de la Gestión Institucional
- ✓ Evaluación de la Calidad Educativa y mejora

Procesos Operativos. - también llamados como procesos claves que se relacionan directamente con los estudiantes y padres de familia del centro de educación inicial “Martín Lutero”, mediante estos procesos los clientes pueden apreciar el servicio que presta la institución. Está conformado por:

- ✓ Admisión
- ✓ Gestión Psicopedagógica
- ✓ Gestión Académica
- ✓ Proyectos Educativos

Procesos de Soporte.- llamados también procesos de gestión, no están directamente relacionados con la gestión educativa pero sirven de apoyo, son responsables de organizar, proveer y coordinar los recursos para el desarrollo de las actividades que se realizan al interior del centro educativo, se identifican en:

- ✓ Gestión Financiera
- ✓ Gestión del Talento Humano
- ✓ Gestión Documental
- ✓ Apoyo y servicios

1.1. Descripción de niveles jerárquicos

Para la nueva propuesta de la estructura organizacional se consideró los niveles jerárquicos identificados en el centro educativo “Martín Lutero”

- a) **Nivel Directivo.** - está constituido por los dueños del centro educativo inicial y por la directora, los cuales tienen que direccionar a los niveles inferiores para alcanzar los objetivos y la visión del centro educativo.
- b) **Nivel Operativo.** - está constituido por la parte de la ejecución para alcanzar el servicio educativo, donde se tiene que cumplir con las metas establecidas y sobre todo alcanzar la misión de la institución, en este nivel se encuentra la coordinadora y el personal docente.

- c) **Nivel Soporte.** - es fundamental en toda organización, ya que es el apoyo para el nivel estratégico y operativo. En este nivel está constituido por la parte administrativa financiera; talento humano, gestión documental, apoyo y servicio.

2. Grupos de Interés.

Los grupos de interés que están involucrados en el centro educativo “Martín Lutero” están relacionados de forma interna y externa según el análisis realizado del entorno que se realizó en el capítulo dos. Cada grupo de interés está relacionado con las actividades de los procesos administrativos del centro educativo, por lo tanto, debe cubrir las necesidades de estos grupos para tener un normal funcionamiento y satisfacción de los involucrados. (Anexo 8)

2.1. Análisis de los grupos de interés

- a) **Dueños.** - Los dueños del Centro de Educación Inicial “Martín Lutero” están conformado por la familia Bastidas – Pazmiño, quienes fundaron la institución hace 12 años atrás y funciona como una empresa familiar.
- b) **Directora.** - Es la persona encargada de dirigir al centro educativo y la que figura como representante legal de la institución.
- c) **Personal docente, administrativo y de servicio.** - constituye los empleados del centro educativo “Martín Lutero”. Cabe resaltar que todo el personal es femenino por la necesidad del negocio.
- d) **Padres de familia y estudiantes.** - es el grupo de interés más importante del centro educativo “Martín Lutero” ya que a través de ellos gira el negocio por lo que se debe cubrir las necesidades brindando un servicio de calidad tanto administrativo como pedagógico.
- e) **Proveedores.** - los diferentes proveedores como transportistas, editoriales, material didáctico y uniformes mantienen una buena relación con el centro educativo, provisionando el servicio y los materiales adecuadamente en los tiempos establecidos.

- f) Organismos de control. – Los organismos de control ejercen un papel importante para el funcionamiento del centro educativo el cual se debe cumplir con los todos los requisitos.
- g) Ministerio de Educación. - es la entidad que se encarga de vigilar que se cumpla normas y reglamentos de las instituciones educativas, son los que otorgan los permisos de funcionamiento y legalizan matrículas y aprueban pensiones.
- h) Ministerio de Relaciones Laborables. - es la institución que se encarga de que todos los empleados de alguna empresa sean registrados a través de un contrato de trabajo para que pueda tener sus beneficios y derechos.
- i) Servicio de Rentas Internas. - Este organismo se encarga de que toda empresa cumpla con las obligaciones tributarias, de forma controlada por un calendario establecido, caso contrario se tendrá multas y sanciones. A su vez se debe presentar las declaraciones de impuestos de retenciones de fuente e IVA.
- j) Instituto Ecuatoriano de seguridad Social. -Todas las personas que tengan un contrato laboral tienen derecho a ser afiliadas a esta entidad y tener este beneficio irrenunciable por realizar sus labores.
- k) Municipio de Quito. - es la encargada de entregar los permisos de funcionamiento dentro del distrito metropolitano de Quito.
- l) Competencia. - este grupo de interés está conformado por instituciones públicas y privadas que están alrededor de la institución.
- m) Empresas proveedoras de servicios públicos. - son entidades de facilitar los servicios básicos y necesarios para toda la población.

3. Gestión por procesos.

La gestión de procesos tiene como finalidad aumentar la productividad en la institución cumpliendo con las necesidades y la satisfacción de los padres de familia, para la aplicación de los procesos en el centro educativo inicial “Martín Lutero” se empleó las siguientes pautas que ayudaran a diseñar la nueva estructura organizacional, la cual se detalla a continuación.

- ✓ Las actividades que realice el personal docente, administrativo y de servicio debe estar orientado hacia la calidad del servicio que el cliente (padres de familia y estudiantes) lo requiere para su satisfacción.

- ✓ Se debe realizar la distribución de las actividades del personal, que permita clarificar las funciones de cada persona.
- ✓ La nueva estructura permite dividir el trabajo e identificar las líneas de mando para poder establecer procesos y procedimientos definidos para el personal.
- ✓ Permite desarrollar una mejor comunicación entre todo el personal docente, administrativo y de servicio siendo directas y puntuales para la toma de decisiones.
- ✓ Apoyarse en la cadena de valor del centro educativo “Martín Lutero” para sacar ventaja competitiva y generar beneficio para los clientes.

Para realizar la propuesta del diseño de la estructura organizacional se empleó las cinco etapas de la gestión de procesos, que se revisó en el capítulo 1 de la presente tesis.

Gráfico 50

Etapas: Gestión de Procesos



Fuente: (Portero Ruiz 2010, 7)

Elaborado: Germán Bastidas

3.1. Etapa I Identificación de procesos

Para identificar los procesos se realizó la encuesta a todo el personal docente, administrativo y de servicio identificando las actividades que realizan diariamente, periódicamente y eventualmente, adicional se realizó una reunión con todo el personal para definir el listado de actividades de cada puesto sin importar el orden y el nivel jerárquico, esto ayudara a proseguir con las siguientes etapas del proceso.

3.2. Etapa II Inventario de procesos

Con la identificación de las actividades de la etapa 1 se elaboró el catálogo general de procesos, para el caso del centro educativo inicial Martín Lutero se dividió en dos niveles el primero es proceso principal y la segunda parte, como un conjunto de subprocesos del principal. (Anexo 9)

3.3. Etapa III Clasificación de Procesos

De acuerdo al catálogo general de procesos se determinó la siguiente clasificación:

3.3.1 Procesos Estratégicos

Determinan los proyectos y planes anuales para el funcionamiento de los demás procesos del Centro de educación Inicial Martín Lutero, a través de estos se determina el valor agregado que se desarrollará en la Institución.

Los procesos estratégicos son:

- ✓ Planificación Académica.
- ✓ Planificación de la Gestión Institucional.
- ✓ Evaluación de la Calidad Educativa.

Para que estos procesos estratégicos se ejecuten, es necesario que se registre como elementos de entrada, siendo los siguientes:

- ✓ LOEI (Ley orgánica de educación intercultural).
- ✓ PEI (Proyecto educativo institucional).
- ✓ Currículo educación inicial 2014.
- ✓ Lineamientos del Ministerio de Educación.
- ✓ Formatos de gestión de riesgos.
- ✓ Plan operativo anual POA del centro educativo.
- ✓ Encuesta diseñada.
- ✓ Plan curricular institucional PCI.

Como elementos de salida se obtuvo:

- ✓ Plan con experiencias de aprendizaje.
- ✓ Proyecto educativo institucional PEI.
- ✓ Plan de gestión de riesgos PGR.
- ✓ Plan operativo anual POA.
- ✓ Plan de mejora.
- ✓ Informes de las verificaciones.

3.3.2. Procesos Operativos.

Estos procesos claves que tiene relación directa con los clientes (padres de familia) y los usuarios (niños), es en donde se presenta el servicio para el cual la institución fundamenta su misión y visión. Se presenta los siguientes procesos claves:

- ✓ Admisión.
- ✓ Gestión Psicopedagógica.
- ✓ Gestión Académica.
- ✓ Proyectos Educativos.

Para estos procesos se necesita como elementos de entrada:

- ✓ Tríptico Informativo.
- ✓ Listado de citas.
- ✓ Formulario de datos del estudiante.
- ✓ Ficha de matrícula.
- ✓ Evaluación inicial de nivelación.
- ✓ Formulario Psicopedagógica.
- ✓ Resultado de la evaluación inicial de nivelación.
- ✓ PEI, POA y PGR.
- ✓ Currículo Educación Inicial.
- ✓ Planificación complementaria.
- ✓ Listado de estudiantes.
- ✓ Planificación complementaria.
- ✓ Lineamientos de proyectos a desarrollar en clubs.

Y como elementos de salida se tiene:

- ✓ Satisfacción del Padre de Familia aspirante.
- ✓ Certificado de matrícula.
- ✓ Listado de los estudiantes.
- ✓ Resultado de la evaluación inicial de nivelación.
- ✓ Ficha Psicopedagógica.
- ✓ Informe psicopedagógico.
- ✓ Plan de la unidad didáctica PUD.
- ✓ Reporte de asistencia.
- ✓ Reporte de avance del desarrollo integral.
- ✓ Planes por parciales de la planificación complementaria.

- ✓ Listado de estudiantes y cronograma de actividades para los clubs.
- ✓ Cronograma del Proyecto Natural.

3.3.3. Procesos de Soporte.

Estos procesos apoyan la ejecución de los procesos operativos, bajo la dirección de los procesos estratégicos y son los siguientes:

- ✓ Gestión Financiera.
- ✓ Gestión del Talento Humano.
- ✓ Gestión Documental.
- ✓ Apoyo y servicios.

Para su realización se determinó los elementos enlistados a continuación

- ✓ Normativas y resoluciones de las entidades de control.
- ✓ PEI, POA y Plan de Mejora.
- ✓ Contratos del personal.
- ✓ Facturas por pagar.
- ✓ Distributivo anual.
- ✓ Normativas vigentes para el personal.
- ✓ Documentación de los estudiantes.
- ✓ Solicitudes.
- ✓ Horarios de funcionamientos.
- ✓ Cronograma de actividades.

Como elementos de salida se tiene:

- ✓ Solicitudes de pago de ingresos y egresos.
- ✓ Informes de cumplimientos.
- ✓ Reportes de pagos.
- ✓ Presupuesto anual.
- ✓ Estados financieros.
- ✓ Cronograma de capacitaciones.
- ✓ Contratos.
- ✓ Actas de Finiquito.
- ✓ Expedientes de los estudiantes.
- ✓ Certificaciones de los estudiantes.
- ✓ Reporte de mantenimiento.

3.4. Etapa IV Mapa de Procesos

Luego de la elaboración del catálogo de procesos en esta etapa se procede a realizar gráficamente el mapa con todos sus procesos de entrada y salida para poder identificar las interrelaciones existentes de los grupos.

Para el desarrollo de esta etapa es importante identificar y clasificar todos los procesos, según su nivel jerárquico. El mapa de procesos ayuda a definir la imagen de cómo sería la estructura del centro educativo “Martín Lutero”

A continuación, se realiza una representación gráfica.

Gráfico 51

Mapa de procesos



Fuente: Centro educativo inicial “Martín Lutero” adaptado de (Portero Ruiz 2010, 10)

Elaborado: Germán Bastidas

Una vez elaborado el mapa y el catálogo de procesos, se puede mencionar que la estructura expuesta contiene la visión y misión del Centro de educación Inicial “Martín Lutero”. Esta etapa permitirá realizar la propuesta del diseño de la estructura organizacional por procesos para el centro educativo, y a la vez ilustrar el flujo de las relaciones de procesos operativo. (Anexo 10)

3.5. Etapa V Selección de procesos.

En esta etapa es importante seleccionar los procesos, ya que no pueden ser abordados todos al mismo tiempo, por lo tanto, es necesario identificar aquellos que se elaboró en el catálogo de procesos y que son críticos para el centro de educación inicial “Martín Lutero”. Estos procesos críticos, se les denominó como Factores Críticos de Éxito (FCE). Y pueden ser los siguientes:

- ✓ Los procesos del catálogo deben tener una relación con la visión, misión y valores del centro de educación inicial.
- ✓ Los procesos deben tener una relación directa con los objetivos y metas que debe cumplir la institución.
- ✓ Los procesos deben enfocarse en el mejoramiento continuo de los procedimientos del personal para brindar un servicio de calidad a los clientes.
- ✓ Los procesos permitan tener una estructura organizada.

A continuación, se presenta los factores críticos de éxito del centro de educación inicial “Martín Lutero”.

3.5.1. Planificación Académica.

Este proceso se ha identificado como crítico de éxito, ya que actualmente las maestras no entregan a tiempo las planificaciones anuales y de las unidades de clase, para que la coordinadora pueda socializar con todo el personal y puedan estar alineadas en el contenido y la forma. El no entregar a tiempo y no realizar la socialización con todo el personal, genera dificultades en el centro de educación inicial.

También es importante que la planificación complementaria debe ser socializado por todo el personal, para alinearse y obtener los resultados sugeridos por las autoridades.

3.5.2. Admisión.

Para este proceso la entrevista a los padres de familia debe ser efectiva y vendedora, para poder captar estudiantes de educación inicial, la directora debe resaltar los beneficios de la oferta educativa, como la planificación complementaria, la participación de clubs.

Una forma de captar clientes (padres de familia) es hacerles conocer todos los ambientes con los que cuenta la infraestructura del centro educativo los cuales son aptos para su aprendizaje.

Los padres de familia deben estar convencidos que sus niños no solo recibirán el cuidado, si no que los niños entraran en una evolución inicial de aprendizaje, que cubre las cuatro áreas fundamentales del desarrollo integral.

Luego de realizar esta gestión el padre de familia tiene que recibir lo ofrecido mediante la gestión diaria del personal docente y administrativo del centro de educación inicial para que cubra sus expectativas y estén satisfechos por el servicio.

3.5.3. Gestión Psicopedagógica.

En este proceso es importante que los niños al ingresar a la institución se les realice evaluaciones psicopedagógicas para poder identificar si tiene o no dificultades de aprendizaje, problemas de lenguaje, niños con retrasos leves, niños autistas o que tengan alguna situación emocional que afecte a su desarrollo.

Estos niños deben tomar las respectivas terapias para poder superar estas dificultades y donde los padres de familia tienen la obligación y la responsabilidad de apoyarles y darles seguimiento respectivo para que cumplan con las terapias establecidas y sugeridas por los especialistas, para que los niños puedan superar estas falencias.

Por otro lado, es importante que haya una coordinación entre las maestras y la psicóloga para identificar los avances que tienen estos niños durante el ciclo escolar.

3.5.4. Gestión del Talento Humano.

El área de gestión del talento humano deberá aplicar una buena comunicación y socialización entre el personal del centro educativo, enfocado en los beneficios y el bienestar de los empleados.

Para contratar personal para el Centro de Educación Inicial se deberá apoyar con el acuerdo emitido por el ministerio de educación número: MINEDUC-2017-00055A. El cual menciona que se debe formar una comisión y seguir el proceso adecuado y establecido.

El área de talento humano realizará el proceso de inducción al personal que ingresa a la institución, para que se alinee a las normas, reglamentos, valores, objetivos, procesos y manual de funciones de la institución.

Es necesario fomentar las buenas relaciones entre todo el personal, para un buen desempeño individual y grupal de las personas que laboran.

3.6. Herramientas para la planificación de procesos

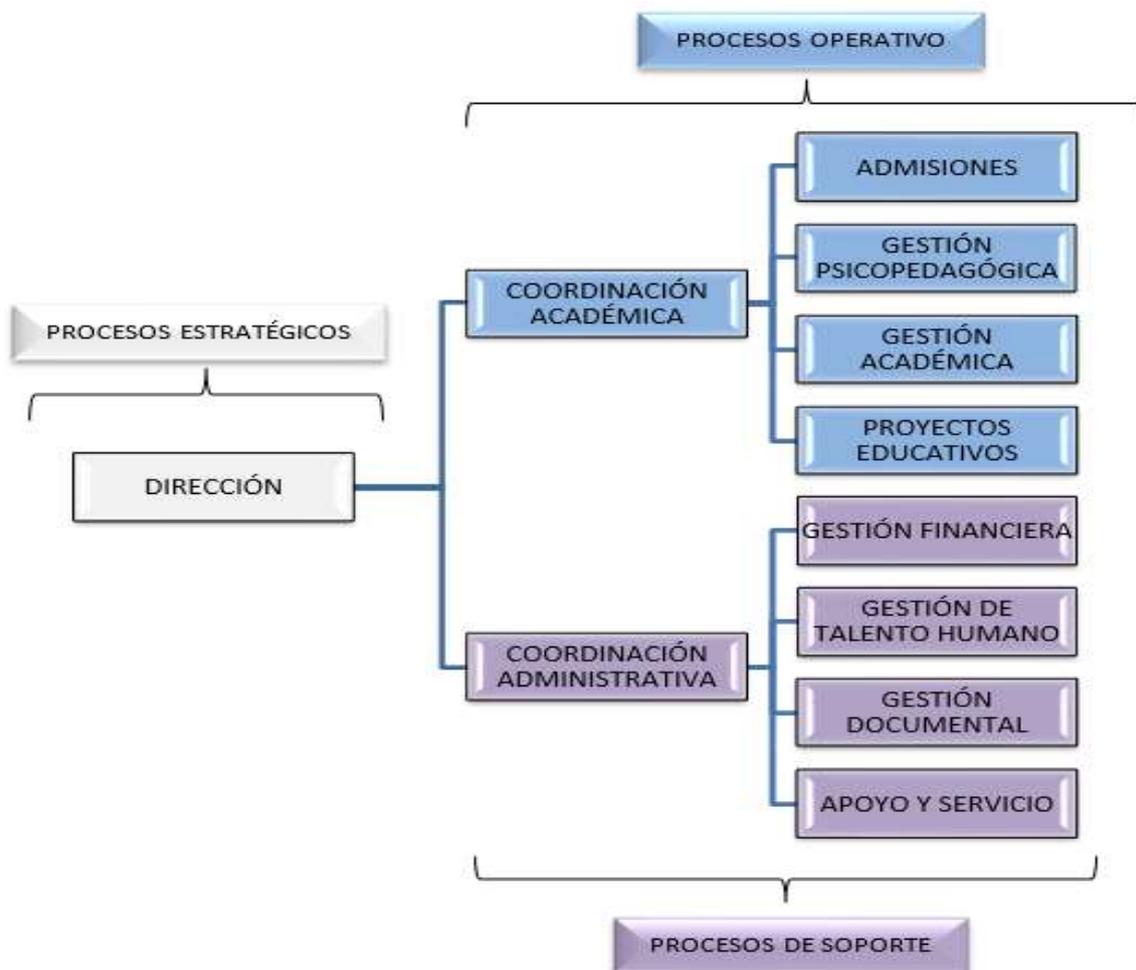
Luego de identificar las cinco etapas de la gestión por procesos es necesario elaborar las fichas de los procesos que se revisó en el catálogo para el centro de educación inicial, identificando el objetivo, las entradas, las salidas y las personas responsables, esto ayudó a definir con facilidad el perfil de cada puesto. (Anexo 11)

Por otro lado, se ilustró los flujogramas de cada proceso, el cual se obtiene una representación gráfica de cómo es la secuencia de cada proceso y como se relacionan con los subprocesos. (Anexo 12)

4. Diseño de la Propuesta de la Estructura organizacional por procesos

Identificando las etapas de la gestión de proceso desarrollado en este capítulo más el diagnóstico y la investigación realizada en la institución que es explicado y analizado en el capítulo dos, se realizará una propuesta del diseño de la estructura organizacional, para el centro de educación inicial “Martín Lutero” tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico 52

Estructura organizacional por procesos propuesta

Fuente: Centro educativo inicial “Martín Lutero”

Elaborado: Germán Bastidas

4.1. Descripción de procesos y sus responsables

A continuación, se presenta los procesos indicados en la cadena de valor y su relación con los responsables que se muestra en el organigrama que están involucrados para la ejecución de cada uno. (Anexo 15)

4.2. Beneficios de la estructura organizacional por procesos propuesta.

El crecimiento que ha tenido el Centro de Educación Inicial “Martín Lutero”, es evidente y lo reconocen todos los miembros de la comunidad educativa, por lo que la

implementación de la nueva estructura organizacional propuesta, en el corto y mediano plazo, permitirá a la institución origine una ventaja competitiva ante sus competidores.

Con la implementación de la estructura organizacional propuesta, se podrá obtener los siguientes beneficios:

- ✓ Permitirá dividir el trabajo, para que el personal tenga claridad en sus funciones y actividades.
- ✓ Ayudará a que no se centralice el control en una sola persona, sino que haya una corresponsabilidad.
- ✓ El personal se ocupará de las actividades asignadas, y se empoderarán del trabajo asignado.
- ✓ Permitirá fomentar la creatividad del personal para realizar sus actividades y facilitará el proceso de sugerir nuevas soluciones que ayuden a mejorar el servicio.
- ✓ Mejorará las relaciones entre todo el personal y las autoridades del Centro de Educación Inicial “Martín Lutero”.
- ✓ El personal adquiera sentido de pertenencia por la institución, logrando que se identifiquen con el centro educativo.
- ✓ Los dueños de la institución se beneficiarán, porque identificarán con facilidad la distribución de las trabajadoras y sus labores. Al momento de contratar el personal estará, en función de las necesidades y de los perfiles requeridos.
- ✓ Con la nueva estructura las personas son las responsables de cada proceso.
- ✓ Se propicia el trabajo en equipo por sus funciones definidas.
- ✓ Ayudará al crecimiento vertical de la institución a fin de ampliar el servicio de educación general básica.

5. Aplicación de las buenas prácticas en el centro de educación inicial “Martín Lutero”

Una vez identificadas las buenas prácticas en el capítulo uno de la presente tesis, se considerará aquellos aspectos que se puede replicar e implementar en el Centro de Educación Inicial Martín Lutero. Lo que garantizará el servicio de calidad en la organización administrativa de la institución, enfocados en los padres de familia, estudiantes y personal de la institución.

Para la identificación y selección de las buenas prácticas para el centro educativo se consideró el análisis foda y la investigación realizada en el centro educativo. Las cuales a continuación se presentan bajo un esquema de identificación de la buena práctica, cuáles serían las estrategias para su funcionamiento y que resultados se espera tener.

5.1. Primera buena práctica

Esta práctica se enfoca en la implementación de una estructura organizacional, y como debería ser los procesos y funciones para el personal de la organización.



Buena Práctica

- Implementar estrategias en la organización y la administración para centros de educación inicial. (Derrico 2005, 4)



Estrategias sugeridas (propuesta)

- Definir una estructura organizacional en función de las necesidades de la organización.
- Definir procesos y funciones en centros de educación inicial.
- Documentación del sistema.
- Auditorías del sistema de calidad.



Resultado esperado

- Dividir el trabajo para que el servicio sea de calidad del centro de educación inicial.
- Organizar el Centro de Educación Inicial por procesos.
- Tener ordenado la documentación para que el servicio al cliente sea ágil y efectivo.
- Realizar evaluaciones continuas para innovar la institución.

Las estrategias de la propuesta se encuentran en el (Anexo 16)

5.2. Segunda buena práctica

Esta práctica esta enfoca en brindar un servicio de calidad al cliente tanto en su trato como en su servicio que ofrece, la encuesta realizada a los padres de familia reflejó que el centro educativo es un lugar recomendable y acogedor para dejar a los niños, por lo tanto, es una obligación como política de la institución.

Implementar destrezas en el comportamiento del personal para ofertar un servicio de calidad en el centro educativo enfocándose en los objetivos, visión y misión de la institución.

	<p>Buena Práctica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar recomendaciones en la actitud del personal del Centro de Educación Inicial para ofertar un servicio de calidad.
	<p>Estrategia propuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Momentos antes de ofertar el servicio. • Momentos durante el ofrecimiento del servicio. • Momentos después de entregar el servicio.
	<p>Resultado esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Padres aspirantes con la información necesaria para elegir a la institución para la educación inicial de su hijo. • Padres de familia satisfechos con los servicios y horarios adecuados. • Se genera fidelidad de parte de los padres de familia

Las estrategias se desarrollan en el (Anexo 16)

5.3. Tercera buena práctica

Esta práctica es necesaria ejecutarla, ya que en el análisis foda realizado se identificó que existen problemas de liderazgo y control en el centro educativo debido al crecimiento de los últimos años generándose conflictos internos en la organización.

	<p>Buena Práctica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir destrezas en el manejo y control de la organización, a fin de obtener una dirección escolar efectiva.
	<p>Estrategia propuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas para ser gerente administrativa. • Herramientas para desempeñar como líder pedagógica.
	<p>Resultado esperado</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Directora generará destrezas de gestión gerencial • Distribuirá mejor el tiempo y los recursos • Mejorará la relación con los empleados • Mejorará el Clima organizacional

Las estrategias se explican en el (Anexo 16)

5.4. Cuarta buena práctica

Esta técnica es utilizada en algunas empresas del Ecuador, esta herramienta sugerida sirve para gestionar un clima laboral adecuado. Por lo que se considera aplicar

como buena práctica, para el Centro de Educación Inicial adaptándole a sus necesidades. (Anexo 14)

Según los resultados de la investigación realizada, se identificó que existen problemas de relaciones entre compañeras, en unos casos por el celo profesional y en otros por querer sobresalir en las actividades, además manifestaron que no existen incentivos para el personal que labora en la institución, generándose un malestar en la organización.

Para neutralizar estos inconvenientes se sugiere la aplicación de esta herramienta que facilite y organice el tiempo del personal. Y, por otro lado, es necesario incentivar las labores que realizan, para que su lugar de trabajo sea agradable.

	<p>Buena Práctica Elaboración de Cuponera “Organiza tu tiempo Libre”</p> <ul style="list-style-type: none"> • La herramienta consiste en la elaboración de cupones denominado “Tu tiempo libre” (Anexo 14)
	<p>Estrategia propuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivos de uso de cada cupón. • Tiempo destinado para cada cupón • Reglas para el uso de cada cupón.
	<p>Resultado esperado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal motivado para ejecutar sus labores. • Equidad en los permisos para resolver asuntos personales. • Mejora las relaciones entre compañeras. • Control de faltas y permisos del personal.

Las estrategias se desarrollan en el (Anexo 16)

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

Al culminar esta tesis, luego de realizar la investigación de campo y con la aportación del marco teórico desarrollado en el capítulo uno, sobre el diseño de una estructura organizacional para centros educativos, caso centro de educación inicial “Martín Lutero” se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ Al realizar el diseño de la propuesta de la estructura organizacional por procesos para el Centro de Educación Inicial fue necesario identificar los niveles jerárquicos y como son los procesos en cada departamento para clarificar las funciones y actividades del personal.
- ✓ Al implementar las buenas prácticas fue necesario aplicar aquellos aspectos que se puedan replicar en el Centro de Educación Inicial, para conseguir resultados positivos que simplifiquen procesos y garanticen el desempeño organizacional del personal. Esto ayudará a brindar un servicio de calidad a los padres de familia y estudiantes.

Los centros de educación inicial, buscan impartir un servicio de calidad. Al realizar el trabajo se cumple con los objetivos planteados.

Con relación al primer objetivo específico planteado en la presente tesis menciona:

- Realizar un diagnóstico situacional del servicio, procesos, funciones, clima organizacional y manejo de personal del Centro de Educación Inicial Martín Lutero.
- ✓ Al realizar el diagnóstico del Centro de Educación Inicial Martín Lutero se identificó que existían dificultades en los procesos, funciones y las relaciones entre el personal del Centro Educativo por falta de una estructura organizacional y definición de procesos.
- ✓ La herramienta del análisis foda identificó debilidades que se deben eliminar y las oportunidades que se debe aprovechar frente a los competidores.
- ✓ Con la investigación realizada, se identificó el diagnóstico situacional del Centro de Educación Inicial que permitió definir la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades que se requiere con sus procesos y funciones definidas. (Gráfico 52).

Con respecto al segundo objetivo específico.

- Identificar las buenas prácticas administrativas para los centros de educación inicial con la finalidad de mejorar la calidad del servicio.
- ✓ La investigación documental ayudó a identificar las buenas prácticas en la organización y administración, enfocadas al servicio del cliente especialmente para el sector de la educación, las cuales fueron replicadas y desarrolladas en el capítulo tres.
- ✓ Las buenas prácticas servirán de ayuda a la directora a ser un líder pedagógico y a la vez un gerente administrativo.
- ✓ Con las buenas practicas se pretende determinar, como dar un buen servicio al cliente, para esto depende del compromiso y responsabilidad de todo el personal de la organización, alineados a la misión, visión y objetivos de la institución.

Con respecto al tercer objetivo específico.

- Diseñar una propuesta de estructura organizacional, procesos y manuales de funciones para mejorar la calidad de servicio del Centro de Educación Inicial Martín Lutero.
- ✓ Al diseñar la propuesta de la estructura organizacional por procesos (Gráfico 52) se realizó en función de las necesidades, objetivos y estrategias que tome la institución frente al entorno del sector de la educación inicial.
- ✓ Al elaborar los procesos (Anexo 11) y el manual de funciones, (Anexo 13) se especificó claramente que procedimientos debe seguir y cuáles son las actividades que debe cumplir el personal, para brindar un servicio de calidad a los clientes de la institución.
- ✓ Implementar la estructura organizacional por procesos es un beneficio importante para su crecimiento vertical, ya que se quiere ofertar el servicio de educación general básica.
Adicional a lo expuesto anteriormente se puede concluir que.
- ✓ Al definir procesos y subprocesos, ayuda a generar relaciones de trabajo en equipo y empoderamiento de las actividades que aportan al servicio educativo.
- ✓ La estructura propuesta ayudó a dividir la responsabilidad de cada persona al interior de la organización, donde exista coordinación y articulación de todos los involucrados.
- ✓ Finalmente se concluye, que este trabajo es un aporte para los centros de educación inicial desde el punto de vista de la organización y la administración

para generar un servicio de calidad para los clientes. La contribución constituye en las cinco etapas de gestión por procesos (Grafico 50) cómo realizar una estructura organizacional por procesos y cómo se puede replicar buenas prácticas enfocadas al servicio de la educación mencionadas en el marco teórico del primer capítulo.

2. Recomendaciones

- ✓ Se recomienda que la institución educativa, se enfoque con la cadena de valor en los niveles operativos; admisión, gestión pedagógica, gestión académica, y proyectos educativos. Siendo estos los procesos centrales de la institución que le agregan valor al cliente, por lo tanto, debe haber una interacción conjunta de todo el personal de la institución, para que las actividades se ejecuten de forma eficiente, para mantener una ventaja competitiva.
- ✓ Con la nueva estructura organizacional se recomienda contratar una persona para que gestione el proceso del talento humano, si bien es cierto al momento representaría un costo para la institución, pero en el corto y mediano plazo ayudará a fortalecer la estructura. Al ser un área de soporte se convierte en un puesto clave para la institución, ya que tiene actividades que se relacionan con el cliente interno.
- ✓ Al momento de diseñar la estructura organizacional por procesos se recomienda que es necesario crear las funciones de coordinadora administrativa, para que haya un control directo en los procesos a nivel de soporte y que ayude a garantizar el crecimiento de la institución.
- ✓ Se recomienda implementar el diseño de la estructura organizacional por procesos para alcanzar los objetivos, misión, visión y mejorar la calidad del servicio el Centro de Educación Inicial.
- ✓ Con el diseño de la estructura organizacional por procesos, apunta a mejorar el clima laboral y la satisfacción de los empleados.
- ✓ Finalmente se recomienda que el Centro de Educación Inicial “Martín Lutero” debe realizar un plan de capacitación para que el personal conozca la nueva estructura organizacional por procesos, y se empodere de las actividades y funciones que deban cumplir en la institución.

Bibliografía

- Quintero Johana.Sanchez Jose. *La cadena de valor*, 2006: *Una herramienta del pensamiento estratégico*. Artículo Científico, Maracaibo.: TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales.
- Trister Dodge , Diane, y Cate Heroman, 1999. *Cómo Estimular el Cerebro Infantil* . Washington, DC : Teaching Strategies.
- Agencia Andaluza de Evaluación Educativa, 2012. *Guía de Buenas Practicas Docentes*. Documento, Sevilla: Agencia Andaluza de Evaluación Educativa.
- Agudelo Tobón, Luis Fernando, 2012. *Evolución de la Gestión por Procesos*. Bogotá: ICONTEC.
- Barone, Sabina, 2009. *Las Estructurar Organizacionales*. P, Santo Domingo: Corripio.
- Bravo Carrasco, Juan, 2011. *Gestion de Procesos* . Santiago: Evolution S.A..
- Carda Ros, Rosa Maria, y Faustino Larrosa Martínez, 2010. *La Organización del Centro Educativo*. San Vicente: Editorial Club Universitario.
- Chase y Otros, Richard B, 2009. *Administración de Operaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto, 2008. *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- , 2006. *Introducción a la Teoria General de la Administracion*. Mexico: McGraw-Hill.
- Confederación Suiza, 2010. *Teoria del Desarrollo de Piaget*. 13 de noviembre.
<http://blogconfederacion.blogspot.com/2009/06/terceros-medios-teoria-de-piaget.html> (último acceso: 27 de octubre de 2017).
- Daft, Richard L, 2010. *Teoría y diseño organizacional*. México DF: Cengage Learning Editores.
- Educación, 2014, Ministerio de. *Curriculo Educación Inicial*. Quito: Versión Web.
- Enrique Benjamin, Franklin F., 2009. *Organización de Empresas*. México: Mac Grow Hill.
- Farrés Cavaganaro, Juan, 2013. *Administración sistémica y estratégica enfoque metodológico*. Madrid: Delta.
- Fernández Días, María José, 2014. *Participación Educativa*. Madrid: Concejo Escolar del Estado.
- Fred R, David, 2003. *Conceptos de Administración estrategica*. México: Pearson.
- , 2003. *Conceptos de Administración estrategica*. México: Pearson.
- Fred, R David, 1997. *Conceptos de adminnistración estratégica*. Mexico: Pearson, quinta edición.
- García Solarte, Mónica, 2009. «Clima organizacional y su Diagnostico: Una aproximación conceptual.» <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>. 16 de Diciembre. (último acceso: 08 de 03 de 2018).

- Gilli, José Juan, 2017. *Claves de la estructura organizativa*. Buenos aires: Granica.
- López González, Cristina, Pedro Antonio Díaz Fúnez, y Jorge Robledo Velásquez, 2017. *La Organización Informal y sus Efectos en las Capacidades de Innovación..*
http://www.altec2013.org/programme_pdf/1296.pdf (último acceso: 10 de 11 de 2017).
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - Lima, 2013. *Manual de buenas prácticas para la atención de clientes*. Informe plan nacional de calidad turística, Lima: CMG Digital SAC.
- Ministerio de Educación, 2014. *Curriculo Educación Inicial*. Quito: Versión Web.
- , 2014. *Curriculo Educación Inicial*. Quito: Versión Web.
- Ministerio de Educación, 2011. *Ley Organica de Educación Intercultural*. Reglamento Oficial, Quito: Editora Nacional.
- Ministerio de Educación, 2012. *Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Reglamento Oficial, Quito: Editora Nacional.
- Ministerio de Educación República de Colombia, 2007. *Aprendizajes para mejorar*. Guía para la gestión de buenas prácticas, Bogota: Qualificar Ltda.
- Ministerio de Educación San Salvador, 2008. «Dirección Escolar Efectiva.» Gestion Escolar al servicio del aprendizaje, San Salvador.
- Morales Gutierrez, Alfonso Carlos, 2000. *Arquitectura de sistemas organizativos*. Córdoba: ETEA.
- Mujica, Mariálida, y Isabel Pérez, 24 de Mayo de 2007. «Gestion del Clima Organizacional.»
<http://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>. (último acceso: 08 de 03 de 2018).
- Nuño de León, Pierina del Refugio, 2012. *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Nuño de León, Pirina del Refugio, 2012. *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Organización para las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2015. *Buenas Prácticas*. Plantilla, FAO.
- Pérez Porto , Julián, y María Merino, 2014. *Definicion..* <https://definicion.de/centro-educativo/> (último acceso: 2 de 11 de 2017).
- Ponce Talancón, Humberto, 2006. «La matriz: FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determianr estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales .» *Revista academica* 16.
- Porter, Michael, 1986. *Ventaja Competitiva*. México: CECSA.

- Portero Ruiz, Manuel, 2010. <http://cristiancordero.files.wordpress.com/2010/09/gestion-por-procesos-en-centros-educativos.pdf>,. Septiembre de 2010. (último acceso: 19 de 12 de 2017).
- Prieto Herrera, Jorge Eliécer, 2017. *Gestión estratégica organizacional*. Bogota: ECOE.
- Ramirez Cardona, Carlos, 2010. *Fundamentos de Administración*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Ramírez Cardona, Carlos, y María del Pilar Ramírez, 2016. *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ramirez Cordova, Carlos, 2010. *Fundamentos de Administración*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Ramos , Oscar; Tasayco, Delia; Castilla, Luz; Wong, Patricia, 2007. *Gestionando una Institución Educativa*. Lima: Distribuidora JC.
- Ros, Rosa Maria Carda, y Faustino Larrosa Martínez, 2010. *La Organización del Centro Educativo*. San Vicente: Editorial Club Universitario.
- Serpell Bley, Aalfredo,2010. «http://www.dipres.gob.cl/572/articles-86541_doc_pdf3.pdf.» http://www.dipres.gob.cl/572/articles-86541_doc_pdf3.pdf. 23 de 11 de 2010. (último acceso: 22 de 12 de 2017).
- South Western College, 1999. *Estadística para: Administración y Economía*. Madrid: Internacional Thomson.
- Torres Lima, Pablo, Jaqueline Villafán Aguilar, y María de Lourdes Álvarez Medina,2008. «Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México .» *Revista Iveroamericana de Educación*.
- Uría, María Esther, 2001. *Estrategias Didactico-Organizativas para mejorar los Centros Educativos*. Madrid: Narcea S.A. deEdiciones.
- Vargas Quiñones, Martha Elena, y Luzángela Aldana de Vega, 2014. *Calidad y Servicio, conceptos y herramientas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

ANEXOS

ANEXO 1

Destrezas que la directora debe poner en práctica, para ser una gerente administrativo	Destrezas que la directora debe poner en práctica, para ser una líder pedagógico
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organiza su tiempo de trabajo diario con el uso de una agenda de trabajo. ✓ Delega responsabilidades. - el director gerente puede delegar tareas o procesos al personal. ✓ Toma decisiones. - que pueden ser de dos tipos: orientadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos, líneas estratégicas y políticas educativas del Ministerio de Educación; así como de la visión, misión, valores y objetivos del Proyecto Educativo Institucional (PEI) ✓ Organiza y dirige reuniones con los miembros de la comunidad educativa, estas pueden ser: a) Reuniones informativas; b) Reuniones de consulta; c) Reuniones técnicas y d) Reuniones evaluativas. ✓ Propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje, refiriéndose al ambiente social y psicológico. ✓ Resuelve los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa, que se puede dar entre dos o más miembros. ✓ Informa a la comunidad educativa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivar a la comunidad educativa para trabajar en función de los aprendizajes de los estudiantes. ✓ Orientar, revisar y retroalimentar la planificación didáctica de los docentes, organizando equipos para desarrollar procesos de planificación didáctica colaborativa. ✓ Realizar visitas de evaluación pedagógica al aula, siendo esta manera efectiva que tiene el director, como líder pedagógico, de acompañar, animar, retroalimentar y apoyar técnicamente a los docentes. ✓ Promover el desarrollo profesional de los docentes y que esto está íntimamente vinculado con su desempeño en el aula. Como sugerencia presenta: a) Círculos de estudio, b) Intercambio de experiencias, c) Proyectos de investigación-acción, d) Talleres de reflexión crítica sobre la práctica educativa, e) Autoformación y f) Jornadas de formación permanente. ✓ Promover la innovación pedagógica con proyectos de innovación pedagógica.

<p>sobre la implementación del Plan Operativo Anual, al inicio, en medio y al finalizar el año escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Genera la participación de padres de familia, involucrando a los padres de familia como factor clave para mejorar la calidad de la educación. ✓ Da seguimiento a los indicadores educativos; como estadísticos, procesos pedagógicos y Procesos de gestión institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover la distribución oportuna y pertinente de los recursos humanos, didácticos y de apoyo al aprendizaje ✓ Monitorear la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.
--	--

ANEXO 2

MARCO MUESTRAL

N°	NOMBRE DEL NIÑO	NOMBRE REPRESENTANTE	CELULAR	PROFESIÓN
1	CHACON VERA GENESIS VALENTINA	VERONICA MARÍA VERA MORALES	0980835938	COBRANZAS
2	REINOSO GUTIÉRREZ LEONARDO AZAEL	GABRIELA GUTIÉRREZ	0999961772	AMA DE CASA
3	ORTIZ DAMARELA MATEO FRANCISCO	MARIA DAMACELA	3101801	EMPLEADA PRIVADA
4	RIVERA PINEDA DANNAH ISABELLA	DIANA CAROLINA PINEDA	0969062448	SECRETARIA-CAJERA
5	LOAIZA VALLEJO ERICK SEBASTIAN	KATHERIN VALLEJA	0999667231	COMERCIANTE
6	TOCTAGUANO MERA DYLAN NICOLAS	EDITH MARICELA MERA JAMI	6007594	DOCENTE
7	PINTADO PERRAZO AMELIA EVANTHÉ	THALIA PERRAZO	0987045880	DISEÑADORA DE INTERIORES
8	CHILQUIINGA PILCO CAMILO ALESANDRO	DIEGO ROLANDO CHILQUIINGA VISCAINO	0987364130	CHOFER
9	SUAREZ ORAMPO HAYDEN FENSIZ	PAMELA ORAMPO	0993422879	ENFERMERA
10	LORA BENITEZ ERICK ALEXANDER	CRISTINA ALEXANDRA BENITEZ	0984456219	
11	CASAGALLO GARCÍA TIFFANY RAQUEL	DAYANA GARCIA	0979049459	AMA DE CASA
12	PACHECO REMACHE MAITE VALENTINA	DANIELA REMACHE	2963788	AMA DE CASA
13	CAMACHO GONZALES DEREK LEANDRO	KATIA GONZALES JEREC	2669655	CAJERA
14	GUADA SALAZAR FABIANA MAITE	GABRIELA SALAZAR	2671801	AMA DE CASA
15	ZAVALA FLORES MILENA DOMINIQUE	NATALIA FLORES CORDERO	0980278992	ASESORA COMERCIAL
16	PASQUEL PATIÑO VICKY ANAHY	FRANKLIN PAQUEL	0958925244	EMPLEADO PUBLICO
17	PASQUEL PATIÑO FRANKLIN AQUILES	FRANKLIN PAQUEL	0958925244	EMPLEADO PUBLICO
18	VISCARRA VIZUETE DANIEL ALEJANDRO	TATIANA VIZUETE	22622525	EMPLEADA PRIVADA
19	PONCE REYES ABIGAIL CELESTE	KATHERINE REYES	0969044864	EJECUTIVA DE VENTAS
20	VERA PALOMEQUE IAN PATRICIO	IENNIFER PALOMEQUE	0958991803	ESTUDIANTE
21	LOJA ALBÁN MELISSA JULIETH	JEFFERSON SANTIAGO LOJA	0998789916	AGENTE CALL CENTER
22	LEÓN ZALME JULIETT VALENTINA	VANESSA CARINA ZALME	0992972464	CONTADORA
23	ARMIJOS ARMIJOS JOSE GABRIEL	MICHELLE ARMIJOS	0996400941	AMA DE CASA
24	PUMA CASTRO DHANA PAULA	ESTEFANIA CASTRO	0960154302	ESTUDIANTE
25	TAPIA ASANZA ARIANNA JULIETTE	JANETH ASANZA	0992532858	SECRETARIA
26	LIGÑA VILLALVA ESTEBAN BENJAMIN	ANDREA VILLALVA	0983509463	ESTUDIANTE
27	PALACIOS LARA JULIAN MARTIN	PATRICIO PALACIOS VARGAS	0984417515	EMPLEADO PRIVADO
28	CARDENAS CAGUA DOMENICA MAITE	JESSICA CARDENAS	0987519783	TRABAJADORA SOCIAL
29	GARRIDO CHÁVEZ JOSUÉ ERNESTO	ANA DEL ROCIO CHAVEZ	0999013682	EMPLEADA PUBLICA
30	ORTIZ MARTINEZ DYLAN JULIAN	DANILO FERNANDO ORTIZ TITUAÑA	0999062166	JEFE DE BODEGA
31	PATIÑO CASTRO DANNYA CHARLOTTE	ANDREA CASTRO	2843227	ANALISTA DE SISTEMAS
32	RAMIEZ ROSERO LIAN RAFAEL	MANUEL RAMIREZ	0992018808	EMPLEADO RPIVADO
33	PALLANGO CALVOPIÑA VIOLETTA KRISTEL	SILUANA CALUAPIÑA	0998200097	RECEPCIONISTA
34	CASTILLO GUEVARA BRIANNA ARLEETH	ISABEL GUEVARA	0995400045	SERVIDORA PUBLICA
35	BALSECA NUÑEZ LUANA VALENTINA	VANESSA BALSECA	0983060614	PARVULARIA
36	CAMPOVERDE SÁNCHEZ EMILIO NICOLAS	NATALY SÁNCHEZ VALDIVIEZO	0967179721	EJECUTIVA
37	VÉLEZ ROSERO ALICE DANAÉ	EDWIN VÉLEZ	0992760561	ABOGADO
38	BONILLA ZAMBRANO MEGAN VALENTINA	TAMIA PAOLA ZAMBRANO	0995051286	AMA DE CASA
39	CHIMBORAZO NIEMES LIAM JEREMY	SHIRLEY LORENA NIEMES	0999086492	ASESORA DE VENTAS
40	SÁNCHEZ HELGUERO ANTHONY ALEJANDRO	PAULINA HELGUERO	2669668	ENFERMERA

ANEXO 3
SELECCIÓN DE UNIDADES DE MUESTREO PADRES DE
FAMILIA

Arranque Aleatorio = 2
 Intervalo de Selección (K)= 3

Se en lista a la población de Padres de Familia

Cantidad	Unidades Seleccionadas	Cantidad	Unidades Seleccionadas
1	2	29	86
2	5	30	89
3	8	31	92
4	11	32	95
5	14	33	98
6	17	34	101
7	20	35	104
8	23	36	107
9	26	37	110
10	29	38	113
11	32	39	116
12	35	40	119
13	38	41	122
14	41	42	125
15	44	43	128
16	47	44	131
17	50	45	134
18	53	46	137
19	56	47	140
20	59	48	143
21	62	49	146
22	65	50	149
23	68	51	152
24	71	52	155
25	74	53	158
26	77	54	161
27	80	55	164
28	83	56	167

ANEXO 4

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL C.E. "MARTIN LUTERO"

Buscamos la calidad total en el servicio, su colaboración es importante
Garantizamos que esta información es confidencial y sus resultados son para fines académicos

Leer cuidadosamente las expresiones declarativas y marque con X la opción que considera más indicada de acuerdo a la siguiente escala de Likert:

(1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Indeciso, (4) De acuerdo, (5) totalmente de acuerdo

Sección I Clima Organizacional	1	2	3	4	5
1.- ¿Recibe el apoyo necesario de la directora cuando lo solicita?					
2.- ¿Considera que tiene buena relación y comunicación de trabajo con la directora?					
3.- ¿Recibe información con regularidad (impresa y/o electrónica) que le permita conocer los acontecimientos relevantes del centro educativo?					
4.- ¿Siempre puede comunicar lo que piensa, aunque no esté de acuerdo con el resto del personal?					
5.- ¿Considera que en el centro educativo existen problemas de comunicación entre el personal?					
6.- ¿Considera que la integración entre compañeras para el trabajo académico es positiva?					
7.- ¿Piensa que el liderazgo que prevalece en el plantel contribuye al trabajo en equipo?					
8.- ¿Cree que en el centro educativo se propicia el trabajo en equipo?					
9.- ¿Se siente comprometida a alcanzar los objetivos de la institución?					
10.- ¿Se cumplen los horarios de trabajo del centro educativo para que no afecte la estabilidad con su familia?					
11.- ¿Cuenta con los materiales y equipo necesarios para llevar a cabo su trabajo?					
12.- ¿Considera que su lugar de trabajo, cuenta con las características físicas para el desenvolvimiento de sus actividades?					
13.- ¿Considera que sus colegas tienen compromiso con el centro educativo?					
14.- ¿Este plantel es un buen lugar para desarrollarse profesionalmente?					

Responda las siguientes preguntas según considere lo correcto

Sección II Funciones

15.-¿Conoce sus derechos y obligaciones de trabajo en el centro educativo?		si	<input type="checkbox"/>	no
16.-¿Están claras sus funciones en su puesto que trabajo?		si	<input type="checkbox"/>	no
17.-¿Siente la libertad para realizar las funciones o actividades para cumplir con la planificación anual?		si	<input type="checkbox"/>	no

Sección III Cultura Organizacional

18.- ¿Conoce las normas y reglamentos del centro educativo?		si	<input type="checkbox"/>	no
19.- ¿Conoce los valores, hábitos del centro educativo?		si	<input type="checkbox"/>	no
20.-¿Existe algún incentivo por las labores que realizas en el centro educativo?		si	<input type="checkbox"/>	no

ANEXO 5

MATRIZ DE RESPUESTAS	
Encuesta al personal	Respuestas del personal
1.- ¿Recibe el apoyo necesario de la directora cuando lo solicita?	Las docentes que están en desacuerdo es porque sienten que falta capacitaciones y talleres.
2.- ¿Considera que tiene buena relación y comunicación de trabajo con la directora?	El personal que está indeciso y en desacuerdo manifiesta que hay problemas de relación y comunicación con la directora.
3.- ¿Recibe información con regularidad (impresa y/o electrónica) que le permita conocer los acontecimientos relevantes del centro educativo?	Cinco personas revelan que no reciben la información necesaria aduciendo que es por la falta de organización
4.- ¿Siempre puede comunicar lo que piensa, aunque no esté de acuerdo con el resto del personal?	Casi la mitad del personal manifiesta que no puede comunicar lo que piensa por que la directora es autoritaria.
5.- ¿Considera que en el centro educativo existen problemas de comunicación entre el personal?	La mayoría del personal confirma que no se comunican por la falta de afinidad entre compañeras y por la falta de actividades para integrar al personal.
6.- ¿Considera que la integración entre compañeras para el trabajo académico es positiva?	Mas de la mitad del personal responde que prefiere no integrarse y realizar sus actividades solas para hacerlo de mejor forma.
7.- ¿Piensa que el liderazgo que prevalece en el plantel contribuye al trabajo en equipo?	El personal percibe que la directora no puede controlar todas las actividades de la Institución debido al crecimiento que ha tenido los últimos años.
8.- ¿Cree que en el centro educativo se propicia el trabajo en equipo?	La mayoría del personal afirma no existe afinidad para trabajar en equipo.
9.- ¿Se siente comprometida a alcanzar los objetivos de la institución?	El personal manifiesta que se siente comprometida con los objetivos de la institución debido a su vocación.
10.- ¿Se cumplen los horarios de trabajo del centro educativo para que no afecte la estabilidad con su familia?	Todo el personal esta desacuerdo con su horario laboral.
11.- ¿Cuenta con los materiales y equipo necesarios para llevar a cabo su trabajo?	Todo el personal manifiesta que tiene lo necesario para realizar sus labores.
12.- ¿Considera que su lugar de trabajo, cuenta con las características físicas para el desenvolvimiento de sus actividades?	El personal coincide que la infraestructura del centro es nueva y adecuada para desarrollar sus actividades
13.- ¿Considera que sus colegas tienen compromiso con el centro educativo?	Existe un grupo reducido perciben que hay docentes no comprometidas
14.- ¿Este plantel es un buen lugar para desarrollarse profesionalmente?	Más de la mitad del personal manifiesta que ha visto un crecimiento en los últimos años por lo tanto es un buen lugar para desarrollarse profesionalmente.

15.-¿Conoce sus derechos y obligaciones de trabajo en el centro educativo?	Manifiestan que lo más importante es conseguir empleo.
16.-¿Están claras sus funciones en su puesto que trabajo?	La mayoría contesta que no, porque se les entregó un listado de sus funciones y solamente se les explicó verbalmente.
17.-¿Siente la libertad para realizar las funciones o actividades para cumplir con la planificación anual?	La mayoría responde que no existen procesos definidos para cumplir las planificaciones.
18.- ¿Conoce las normas y reglamentos del centro educativo?	La mayoría contesta que no, porque se les informó de forma verbal.
19.- ¿Conoce los valores, hábitos del centro educativo?	El personal que responde que si lo conoce es porque es una vivencia diaria, mientras que las demás dicen que no existe un documento por escrito.
20.-¿Existe algún incentivo por las labores que realizas en el centro educativo?	La percepción del personal es que no existe ningún incentivo.
Encuesta de análisis de puestos	Respuestas del personal
De la pregunta 1 a la 7	Las respuestas están en la encuesta.
8.-¿Considera que existen actividades que originan duplicidad de labores en su área?	Algunas personas manifiestan que hay duplicidad por la falta de comunicación y trabajo en equipo.
De la pregunta 9 a la 11	Las respuestas están en la encuesta.

ANEXO 6

CUESTIONARIO PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

Este cuestionario permitirá identificar las actividades del personal del centro educativo

1.-¿Indicar el nombre del puesto?: _____

2.-¿Describir el objetivo del puesto?

3.-¿Especificar las actividades que realiza diariamente?

4.-¿Especificar las actividades que realiza periódicamente?

5.-¿Especificar las actividades que realiza eventualmente?

6.-¿En general su trabajo se encuentra?

Al día () Atrasado () cuanto tiempo _____

Si su respuesta es sí pase a la pregunta No 7; si su respuesta es no pasa a la pregunta 8.

7.-¿Especifique los motivos por los cuales su trabajo no se encuentra al día?

Carga excesiva de trabajo

Falta de materiales

No llega la información a tiempo

Falta de procedimientos adecuados

Otros especifique: _____

8.-¿Considera que existen actividades que originan duplicidad de labores en su área?
de trabajo

Si () No ()

9.-¿Cómo informa el avance y las novedades de sus labores a su jefe inmediato?

Diario () Quincenal () Mensual () Esporádicamente ()

En forma: Verbal () escrita ()

10.-¿Especificar para que actividades le delega su jefe inmediato?

Ponga una x donde aplica según su labor

Supervisión de personal

Guarda y custodia de materiales

Manejo de archivos

Trámites administrativos

Vigilancia de instalaciones

Atención a clientes

Otros especifique: _____

11.-¿Señalar con que puestos mantiene una relación interna de trabajo?

Con _____

ANEXO 7

ENCUESTA PARA LOS PADRES DE FAMILIA DEL C.E. "MARTÍN LUTERO"

Buscamos la calidad total en el servicio, su colaboración es importante
Garantizamos que esta información es confidencial y sus resultados son para fines académicos

Marque con una (x) las siguientes preguntas, según considere la respuesta correcta.

1.- ¿Usted tiene canales de comunicación directa con las maestras del centro educativo?
Si su respuesta es sí pase a la pregunta No 2; si su respuesta es no pasa a la pregunta 3.

si no

2.- ¿Cuáles son esos canales de comunicación directa?

<input type="checkbox"/>	1	Presencial
<input type="checkbox"/>	2	Virtual

3.- ¿Usted tiene canales de comunicación directa con el personal administrativo del centro educativo?
Si su respuesta es sí pase a la pregunta No 4; si su respuesta es no pasa a la pregunta 5.

si no

4.- ¿Cuáles son esos canales de comunicación directa?

<input type="checkbox"/>	1	Presencial
<input type="checkbox"/>	2	Virtual

5.- ¿Cada que tiempo recibe información de la evaluación y rendimiento de sus hijos por parte del centro educativo?

<input type="checkbox"/>	1	Mensual
<input type="checkbox"/>	2	Bimensual
<input type="checkbox"/>	3	Quimestral
<input type="checkbox"/>	4	No recibe

6.- ¿Los requerimientos de tramites personales son atendidos a tiempo y eficazmente por el personal administrativo?

<input type="checkbox"/>	1	Totalmente en desacuerdo
<input type="checkbox"/>	2	En desacuerdo
<input type="checkbox"/>	3	Indeciso
<input type="checkbox"/>	4	De acuerdo
<input type="checkbox"/>	5	Totalmente de acuerdo

7.- ¿Esta usted de acuerdo que las maestras roten anualmente en los diferentes niveles del centro educativo?

<input type="checkbox"/>	1	si
<input type="checkbox"/>	2	no
		Porque _____

8.- ¿Está usted de acuerdo con el horario de atención que ofrece el centro educativo para su niño (a)?

	1
	2

si

no

Porque _____

9.- ¿Está usted de acuerdo con el horario de atención a padres de familia?

	1
	2
	3
	4
	5

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indeciso

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

10.- ¿Considera que el ambiente del centro educativo es alegre y ordenado?

	1
	2
	3
	4
	5

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indeciso

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

11.- ¿Por qué medio conoció el Centro Educativo?

	1
	2
	3
	4

Recomendaciones

Cercanía al trabajo o vivienda.

Publicidad

Otro _____

12.- ¿Recomendaría usted el centro educativo por?

	1
	2
	3
	4

Calidad de servicio

Pensum de estudio

Seguridad y cuidado de los niños

Otro _____

ANEXO 8
Grupos de Interés

Internos involucrados	
Dueños	
Directora	
Docentes	
Personal administrativo	
Personal de apoyo y servicio	
Padres de familia	
Estudiantes	
Proveedores:	
Transporte	Material didáctico
Editoriales	Uniformes
Externos relacionados	
Organismos de control:	
Ministerio de educación	
Ministerio de relaciones laborales	
Servicio de rentas internas (SRI)	
Instituto ecuatoriano de seguridad social (IESS)	
Municipio de Quito	
Competencia	
Empresas proveedoras de servicios públicos:	
Empresa eléctrica Quito (EEQ)	
Empresa pública metropolitana de agua potable y saneamiento (EMAPQ)	
Consejo nacional de telecomunicaciones (CNT)	
Sistema financiero:	
Banco Bolivariano	
Banco Produbanco	

ANEXO 9

Catálogo general de procesos

Procesos estratégicos				
N°	Procesos	Subprocesos	Entrada	Salida
PE 1	Planificación académica	1.1. Elaboración del plan anual por experiencias de aprendizaje. 1.2. Elaboración de la planificación complementaria. 1.3. Socialización de los planes al personal docente.	<ul style="list-style-type: none"> . Planificación de unidades didácticas del personal docente (PUD). . Proyecto Educativo Institucional (PEI) . Currículo educación inicial. 	<ul style="list-style-type: none"> . Planes anuales de experiencias de aprendizaje. . Planificación complementaria
PE 2	Planificación de la gestión institucional	2.1. Elaboración del Proyecto Educativo Institucional PEI 2.2. Elaboración del Plan de Gestión de Riesgos PGR 2.3. Elaboración del Plan Operativo Anual POA. 2.4. Gestión de aprobación de PEI, PGR y POA 2.5. Socialización de planes.	<ul style="list-style-type: none"> . Componentes del PEI . Formatos de Gestión de Riesgos . Componentes del POA. 	<ul style="list-style-type: none"> . PEI . PGR . POA . Documentos de aprobación de los proyectos.
PE 3	Evaluación de la calidad educativa y mejora	3.1. Elaboración del plan de mejora institucional. 3.2. Realización de la encuesta anual a los padres de familia. 3.3. Verificación y seguimiento de los proyectos institucionales. 3.4. Adquisición de bienes y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> . Matrices de gestión del plan de mejora. . Encuesta diseñada para los padres de familia . Matriz de verificación de los proyectos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> . Matriz de sugerencias y mejoras.
Procesos operativos				
N°	Procesos	Subprocesos	Entrada	Salida
PO 4	Admisión	4.1. Entrevista con los padres de familia 4.2. Matrícula 4.3. Evaluación de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> . Formulario de datos del estudiante . Actas de compromiso de los padres de familia. . Formulario de evaluaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> . Ficha de Matrícula (documentos del estudiante) . Resultado de la evaluación inicial de nivelación
PO 5	Gestión psicopedagógica	5.1. Aplicación de evaluaciones psicopedagógicas. 5.2. Elaboración de informes individuales. 5.3. Seguimiento de casos especiales.	<ul style="list-style-type: none"> . Formulario Psicopedagógica . Resultado de la evaluación inicial de nivelación. 	<ul style="list-style-type: none"> . Ficha Psicopedagógica . Informe psicopedagógico
PO 6	Gestión académica	6.1. Elaboración de los planes de clase. 6.2. Ejecución de la planificación con experiencias de aprendizaje. 6.3. Ejecución de la planificación complementaria. 6.4. Control de asistencia.	<ul style="list-style-type: none"> . Diseño de la planificación de clase. . Currículo educación inicial. . Formato de la planificación complementaria. . Componentes de evaluación de desarrollo integral. 	<ul style="list-style-type: none"> . PUD . Reporte de asistencia. . Reporte de avance del desarrollo integral de los estudiantes
PO 7	Proyectos educativos	7.1. Socialización de la planificación complementaria. 7.2. Organización de clubs	<ul style="list-style-type: none"> . Lineamientos de los clubs según el PEI. 	<ul style="list-style-type: none"> . Planes parciales de la planificación

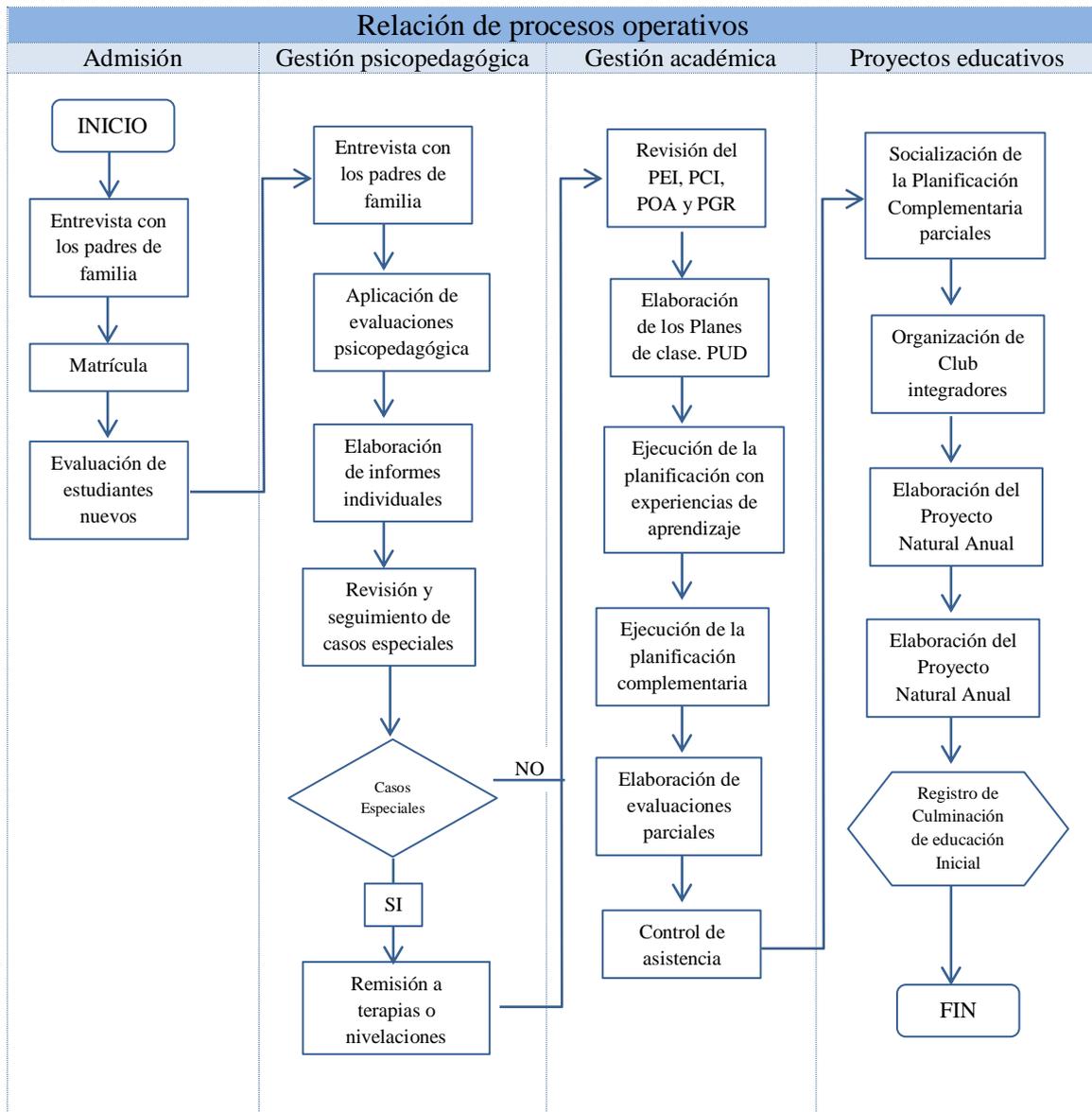
		integradores.		complementaria · Cronograma de actividades para los clubs.
Procesos soporte				
N°	Procesos	Subprocesos	Entrada	Salida
PS 8	Gestión financiera	8.1. Cumplimiento con los organismos de control (IESS, y SRI) 8.2. Gestión de presupuesto. 8.3. Gestión contable. 8.4. Gestión de pagos.	· Formularios de las entidades de control. · Matriz de sugerencias y mejoras. · Roles de pago. · Facturas por pagar.	· Solicitudes de pago. · Informes de cumplimientos. · Reportes de pagos. · Presupuesto anual. · Estados financieros.
PS 9	Gestión de talento humano	9.1. Contratación del personal. 9.2. Registro de los contratos en las entidades de control. 9.3. Capacitación del personal. 9.4. Evaluación y control. 9.5. Realización de liquidaciones.	· Formularios de entrevistas laborales. · Informe de examen Psicológico del personal.	· Cronograma de capacitaciones. · Contratos del personal. · Actas de finiquito.
PS 10	Gestión documental	10.1. Registro e ingreso de documentación. 10.2. Almacenamiento y custodia de los documentos.	· Documentación de los estudiantes. · Solicitudes ingresadas · Planes y proyectos de la institución	· Expedientes de los estudiantes. · Certificaciones de los estudiantes.
PS 11	Apoyo y servicios	11.1. Limpieza y mantenimiento de las instancias de la Institución. 11.2. Vigilancia y custodia de las instalaciones.	· Horarios de funcionamientos.	· Reporte de mantenimiento y vigilancia.

Fuente: Centro educativo inicial Martín Lutero adaptado de (Portero Ruíz 2010, 28)

Elaborado: Germán Bastidas.

ANEXO 10

Flujo de relación de procesos operativos



Fuente: Centro educativo inicial “Martín Lutero”

Elaborado: Germán Bastidas

ANEXO 11
FICHAS DE PROCESOS

	NOMBRE DEL PROCESO PLANIFICACION ACADEMICA	CÓDIGO PE1
OBJETIVO	Elaborar las planificaciones anuales para una adecuada aplicación en el ejercicio educativo de la institución.	
CLIENTE	Docentes, estudiantes y padres de familia	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> . PUD (Planificación de Unidades Didácticas) del personal docente. . PEI (Proyecto Educativo Institucional) . Currículo educación inicial 	
SALIDAS	<ul style="list-style-type: none"> . Planes anuales de experiencias de aprendizaje. . Planificación complementaria 	
SUBPROCESOS	1.1. Elaboración del plan anual por experiencias de aprendizaje. 1.2. Elaboración de la planificación complementaria. 1.3. Socialización de los planes al personal docente.	
CRITERIOS (para la ejecución ordenada del proceso)	<ul style="list-style-type: none"> . Tomar como guía la malla curricular vigente para educación inicial. . Cumplir con los lineamientos para realizar las planificaciones anuales con responsabilidad educativa. . Orientarse a satisfacer las necesidades de los padres de familia. 	
INDICADORES		
DEFINICIÓN	a) Entrega oportuna de las planificaciones. b) Cumplimiento total de las planificaciones.	
MÉTODO	a) Planificaciones oportunas= (#planes presentados a tiempo / # planes elaborados) x100 b) Cumplimiento de planificaciones(n) = (#actividades ejecutadas / #actividades planificadas) *100 Donde n=ciclo escolar	
FRECUENCIA	a) Anual. b) Mensual.	
RESPONSABLE	Directora. Coordinadora académica.	
NIVEL DESEADO	a) 100% b) 90%	
OBSERVACIONES		

	NOMBRE DEL PROCESO PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	CÓDIGO PE2
OBJETIVO	Elaborar los proyectos de gestión institucional que permita cumplir con las normativas para el correcto funcionamiento de la institución.	
CLIENTE	Coordinadora académica, estudiantes, padres de familia y Ministerio de Educación.	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> . Componentes del PEI . Formatos de Gestión de Riesgos . Componentes del POA. 	
SALIDAS	<ul style="list-style-type: none"> . PEI . PGR . POA . Documentos de aprobación de los proyectos 	
SUBPROCESOS	2.1. Elaboración del Proyecto Educativo Institucional PEI 2.2. Elaboración del Plan de Gestión de Riesgos PGR 2.3. Elaboración del Plan Operativo Anual POA. 2.4. Gestión de Aprobación de PEI, PGR y POA 2.5. Socialización de planes.	
CRITERIOS (para la ejecución ordenada del proceso)	<ul style="list-style-type: none"> . Conformar la comisión de gestión institucional para la elaboración de los planes y proyectos. . Cumplir con las normativas vigentes. . Elaboración del PEI con los componentes asignados por el Ministerio de Educación. . Registrar los proyectos en las entidades respectivas para su aprobación. 	
INDICADORES		
DEFINICIÓN	a) Cumplimiento en aprobación de proyectos. b) Culminación de los planes de gestión.	
MÉTODO	a) $\text{Proyectos aprobados(n)} = \left(\frac{\text{\#proyectos aprobados}}{\text{\# proyectos elaborados}} \right) * 100$ b) $\text{Cumplimiento de planes (n)} = \left(\frac{\text{\#planes presentados}}{\text{\# planes planificados}} \right) * 100$ Donde n=ciclo escolar	
FRECUENCIA	a) Cada 5 años. b) Ciclo escolar.	
RESPONSABLE	Directora. Coordinadora académico.	
NIVEL DESEADO	a) 100% b) 100%	
OBSERVACIONES		

	NOMBRE DEL PROCESO EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA Y MEJORA	CÓDIGO PE3
OBJETIVO	Elaborar los planes de mejora con una autoevaluación institucional para mejorar los procesos de la Institución.	
CLIENTE	Coordinadora académica, estudiantes, padres de familia y Ministerio de Educación.	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> . Matrices de gestión del Plan de mejora. . Encuesta diseñada para los padres de familia . Matriz de verificación de los proyectos institucionales. 	
SALIDAS	<ul style="list-style-type: none"> . Matriz de sugerencias y mejoras. 	
SUBPROCESOS	3.1. Elaboración del Plan de Mejora Institucional. 3.2. Realización de la encuesta anual a los padres de familia. 3.3. Verificación y seguimiento de los proyectos institucionales. 3.4. Adquisición de bienes y servicios.	
CRITERIOS (para la ejecución ordenada del proceso)	<ul style="list-style-type: none"> . Formar la comisión encargada del Plan de Mejora. . Toma de las encuestas a los padres de familia. . Evaluar a los estudiantes en forma aleatoria para verificar el cumplimiento del PCI. . Registrar todos los parámetros e informes de las evaluaciones realizadas. 	
INDICADORES		
DEFINICIÓN	a) Cumplimiento de las tasas de calidad b) Porcentaje de la gestión de mejora	
MÉTODO	a) Porcentaje de calidad = (estándares alcanzados/estándares esperados) x100 b) Porcentaje de gestión de mejora= (mejoramiento alcanzado/ mejoramiento esperado)*100	
FRECUENCIA	c) Ciclo escolar. d) Ciclo escolar.	
RESPONSABLE	Directora. Coordinadora académica. Comisión del Plan de Mejora.	
NIVEL DESEADO	c) 80% d) 80%	
OBSERVACIONES		

	NOMBRE DEL PROCESO ADMISIÓN	CÓDIGO PO4
OBJETIVO	Alcanzar el interés de los padres de familia para matricular a su hijo en el Centro de Educación Inicial.	
CLIENTE	Estudiantes, padres de familia, coordinadora académica y Psicóloga.	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> . Formulario de datos del estudiante . Actas de compromiso de los Padres de Familia. . Formulario de evaluaciones. 	
SALIDAS	<ul style="list-style-type: none"> . Ficha de Matrícula (documentos del estudiante) . Resultado de la evaluación inicial de nivelación 	
SUBPROCESOS	4.1. Entrevista con los padres de familia 4.2. Matrícula 4.3. Evaluación de los estudiantes nuevos	
CRITERIOS (para la ejecución ordenada del proceso)	<ul style="list-style-type: none"> . Informar de manera adecuada y oportuna los beneficios de la institución. . Cumplimiento de las normas vigentes para ingreso a educación inicial. . Completar los formularios necesarios para la admisión de estudiantes. . Manejo adecuado de las evaluaciones iniciales. 	
INDICADORES		
DEFINICIÓN	a) Porcentaje de estudiantes matriculados.	
MÉTODO	a) $\text{Matriculas exitosas} = (\# \text{matriculas realizadas} / \# \text{entrevistas con los padres de familia}) * 100$	
FRECUENCIA	a) Anual	
RESPONSABLE	Coordinadora académica.	
NIVEL DESEADO	a) 85%	
OBSERVACIONES		

	NOMBRE DEL PROCESO GESTIÓN PSICOPEDAGÓGICA	CÓDIGO PO5
OBJETIVO	Realizar las evaluaciones a los niños para encaminarlos en su desarrollo integral.	
CLIENTE	Estudiantes, padres de familia, Coordinación académica y Gestión Psicopedagógica.	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> . Formulario Psicopedagógica. . Resultado de la evaluación inicial de nivelación. 	
SALIDAS	<ul style="list-style-type: none"> . Ficha Psicopedagógica. . Informe psicopedagógico. 	
SUBPROCESOS	5.1. Aplicación de evaluaciones psicopedagógicas. 5.2. Elaboración de informes individuales. 5.3. Seguimiento de casos especiales.	
CRITERIOS (para la ejecución ordenada del proceso)	<ul style="list-style-type: none"> . Cumplimiento de requerimientos ministeriales. . Cumplir los requerimientos institucionales. . Entregar oportunamente los informes. 	
INDICADORES		
DEFINICIÓN	Terapia psicopedagógicas	
MÉTODO	Terapia psicopedagógicas (n) = (#terapias concluidas/#terapias programadas)*100	
FRECUENCIA	Trimestral	
RESPONSABLE	Psicóloga educativa Coordinadora Académica	
NIVEL DESEADO	95%	
OBSERVACIONES		

	NOMBRE DEL PROCESO GESTIÓN ACADÉMICA		CÓDIGO PO6
OBJETIVO	Ejecutar las planificaciones en el aula para cumplir con los servicios educativos de calidad para el desarrollo integral de los estudiantes y satisfacer a los padres de familia.		
CLIENTE	Estudiantes, Docentes, Coordinadora Académica y Directora.		
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> . Diseño de la planificación de clase. . Currículo Educación Inicial. . Formato de la planificación complementaria. . Componentes de evaluación de desarrollo integral. 		
SALIDAS	<ul style="list-style-type: none"> . Plan de Unidad Didáctica (PUD). . Reporte de asistencia. . Reporte de avance del desarrollo integral. 		
SUBPROCESOS	6.1. Elaboración de los planes de clase. 6.2. Ejecución de la planificación con experiencias de aprendizaje. 6.3. Ejecución de la planificación complementaria. 6.4. Control de asistencia.		
CRITERIOS (para la ejecución ordenada del proceso)	<ul style="list-style-type: none"> . Cumplir las planificaciones por experiencias de aprendizaje. . Cumplir con la planificación complementaria. 		
INDICADORES			
DEFINICIÓN	Destrezas adquiridas de los estudiantes		
MÉTODO	Destrezas adquiridas (n) = (#destrezas evaluadas/#destrezas planificadas)*100		
FRECUENCIA	Bimestral		
RESPONSABLE	Docentes Coordinadora académica		
NIVEL DESEADO	80%		
OBSERVACIONES			

	NOMBRE DEL PROCESO PROYECTOS EDUCATIVOS	CÓDIGO PO7
OBJETIVO	Cumplimiento de los proyectos educativos para el año lectivo.	
CLIENTE	Estudiantes, Docentes y Coordinadora Académica	
ENTRADAS	. Lineamientos de los clubes según el PEI.	
SALIDAS	. Planes por parciales de la planificación complementaria . Cronograma de actividades para los clubs	
SUBPROCESOS	7.1. Socialización de la planificación complementaria. 7.2. Organización de clubs integradores.	
CRITERIOS (para la ejecución ordenada del proceso)	. Analizar los proyectos anteriores. . Renovar los proyectos con nuevas ideas. . Coordinar el listado de integrantes de los clubs.	
INDICADORES		
DEFINICIÓN	Proyectos culminados	
MÉTODO	$\text{Proyectos culminados (n)} = \left(\frac{\text{\#proyectos culminados}}{\text{\#proyectos planificados}} \right) * 100$	
FRECUENCIA	Trimestral	
RESPONSABLE	Docentes Coordinadora Académica	
NIVEL DESEADO	85%	
OBSERVACIONES		

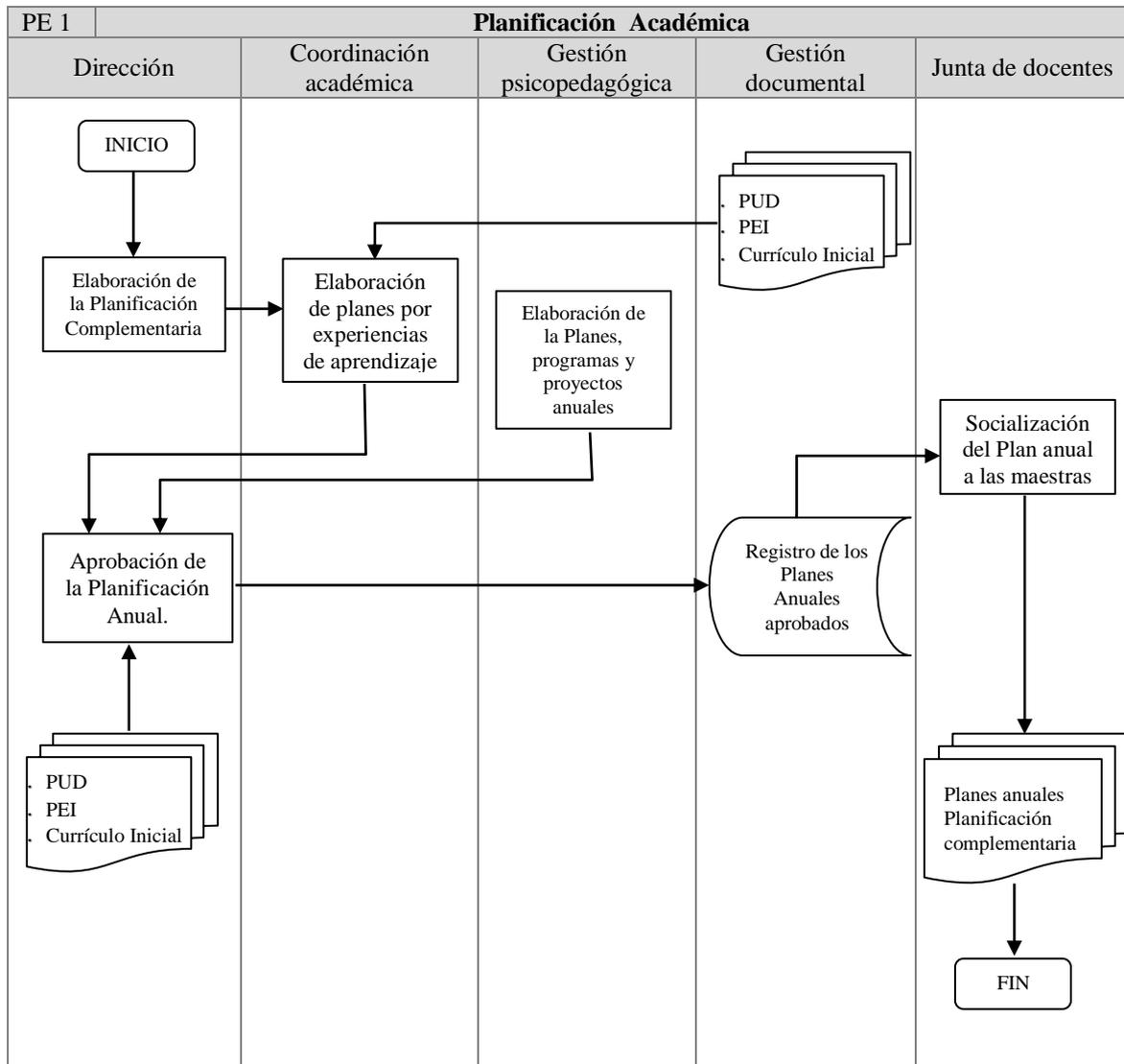
	NOMBRE DEL PROCESO GESTIÓN FINANCIERA	CÓDIGO PS8
OBJETIVO	Diseñar la estructura de los proyectos educativos para el año lectivo para renovarlo.	
CLIENTE	Padres de Familia, Docentes, Coordinadora Académica y Directora.	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> . Formularios de las entidades de control. . Matriz de sugerencias y mejoras. . Roles de pago. . Facturas por pagar. 	
SALIDAS	<ul style="list-style-type: none"> . Solicitudes de pago. . Informes de cumplimientos. . Reportes de pagos. . Presupuesto anual. . Estados financieros. 	
SUBPROCESOS	8.1. Cumplimiento con los organismos de control (IESS y SRI) 8.2. Gestión de presupuesto. 8.3. Gestión contable. 8.4. Gestión de pagos.	
CRITERIOS (para la ejecución ordenada del proceso)	<ul style="list-style-type: none"> . Mantener a tiempo la documentación con los organismos de control. . Gestionar la cobranza de las pensiones atrasadas. . Optimizar los recursos. 	
INDICADORES		
DEFINICIÓN	a) Cumplimiento de pagos. b) Cumplimiento de obligaciones con los organismos de control. c) Recuperar cartera vencida.	
MÉTODO	a) Pagos (n) = (#Pagos efectuados/#total de pago a realizar) *100 b) Obligaciones cumplidas (n)= (#Obligaciones reportadas/#obligaciones por cumplir) *100 c) Recuperación de cartera= (#carteras recuperadas/#cartera vencida) *100	
FRECUENCIA	Mensual	
RESPONSABLE	Contadora Directora	
NIVEL DESEADO	a) 100% b) 100% c) 95%	
OBSERVACIONES		

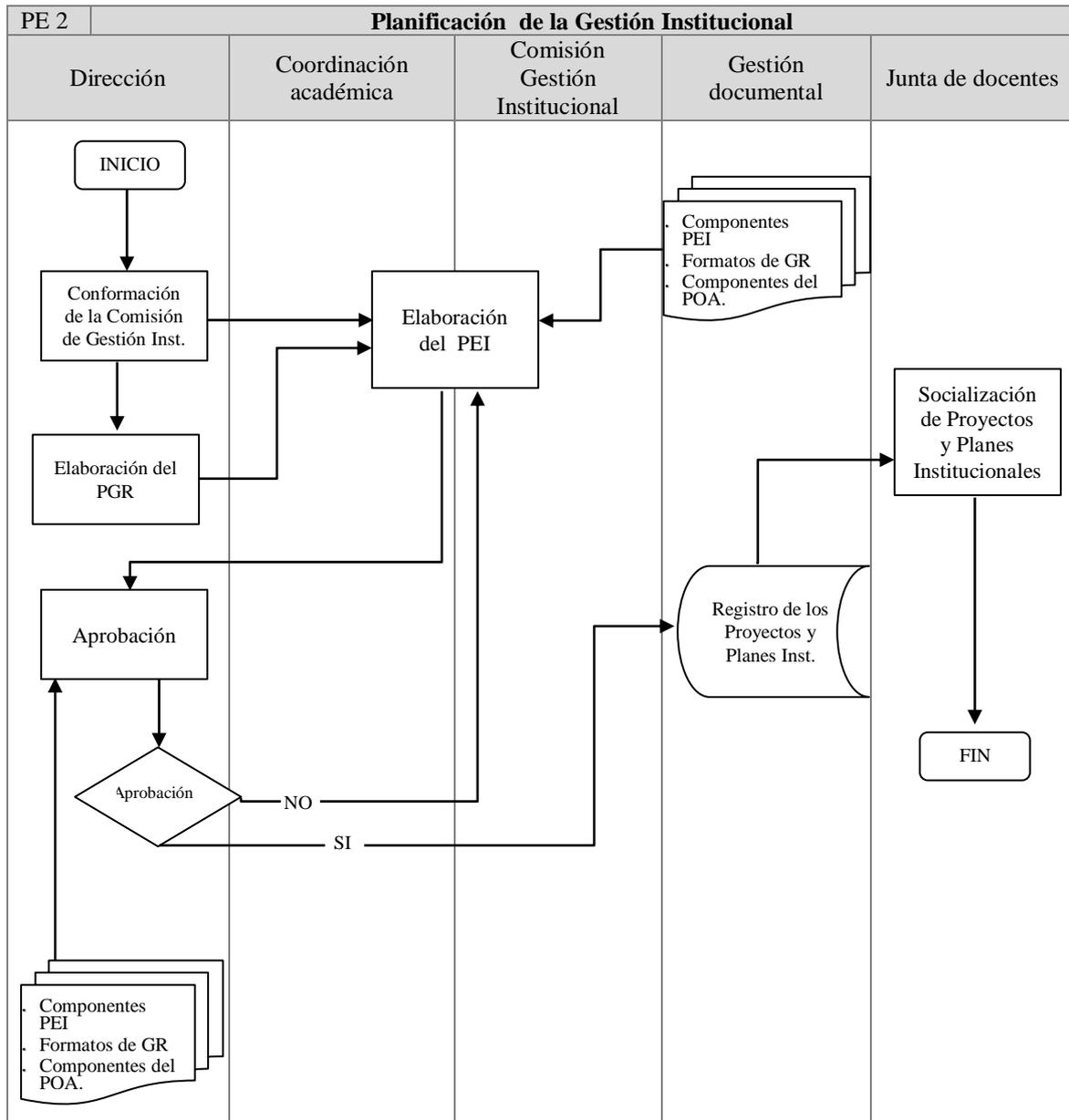
	NOMBRE DEL PROCESO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	CÓDIGO PS9
OBJETIVO	Gestionar la contratación del personal y enfocarse en el bienestar de las personas que laboran en la institución.	
CLIENTE	Todo el personal docente, administrativo y de servicio.	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> . Formularios de entrevistas laborales. . Informe de examen Psicológico del personal 	
SALIDAS	<ul style="list-style-type: none"> . Cronograma de capacitaciones. . Contratos del personal. . Actas de Finiquito. 	
SUBPROCESOS	9.1. Contratación del personal. 9.2. Registro de los contratos en las entidades de control 9.3. Capacitación del personal. 9.4. Evaluación y control 9.5. Realización de liquidaciones.	
CRITERIOS (para la ejecución ordenada del proceso)	<ul style="list-style-type: none"> . Comunicación oportuna. . Apegarse al proceso de contratación del personal. . Documentación de capacitaciones permanentes. 	
INDICADORES		
DEFINICIÓN	a) Capacitaciones planificadas.	
MÉTODO	a) $\text{Capacitación} = (\# \text{capacitaciones realizadas} / \# \text{capacitaciones propuestas}) * 100$	
FRECUENCIA	Trimestral.	
RESPONSABLE	Comisión de contratación del personal Coordinadora Administrativa	
NIVEL DESEADO	70%	
OBSERVACIONES		

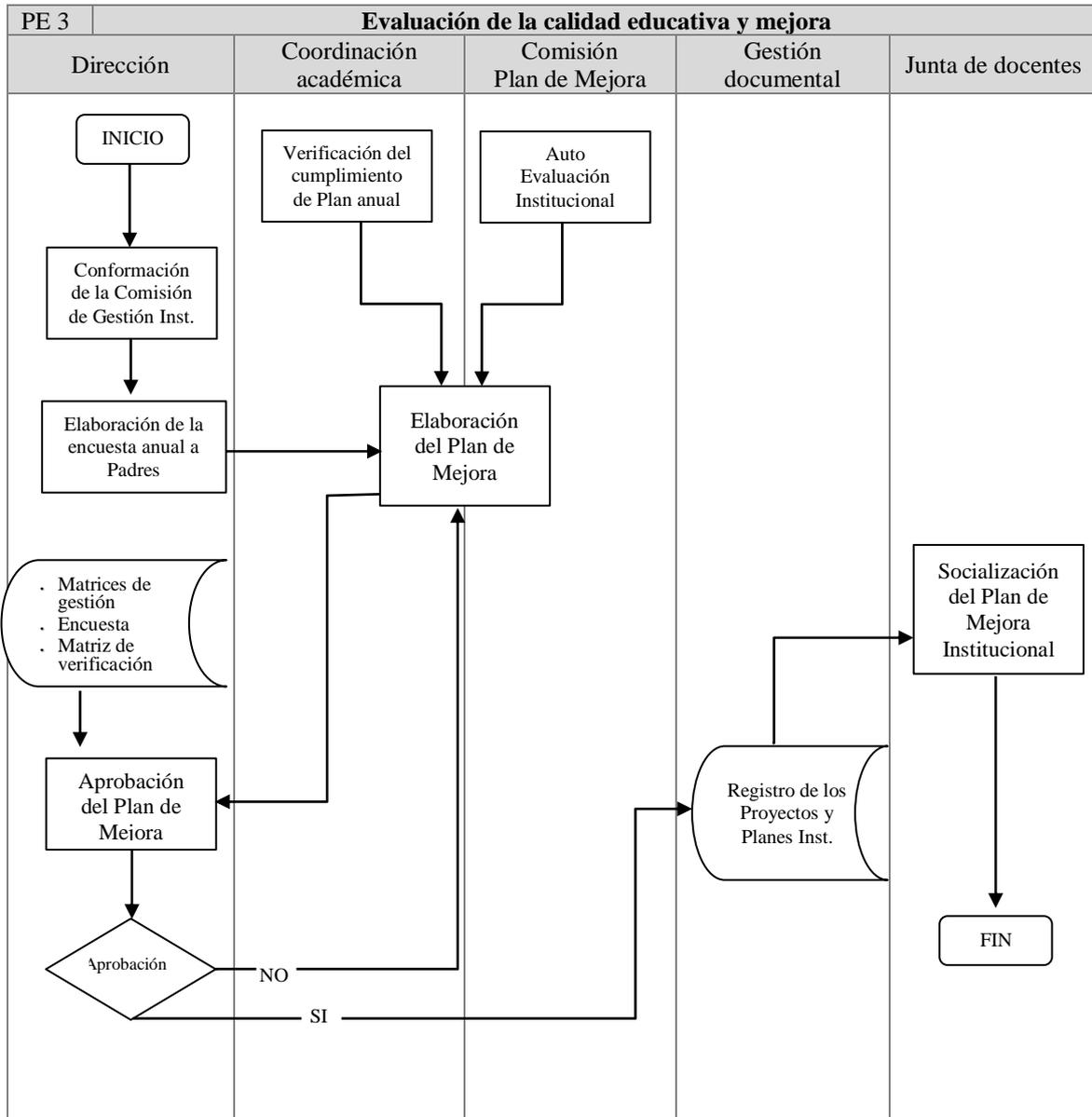
	NOMBRE DEL PROCESO GESTIÓN DOCUMENTAL	CÓDIGO PS10
OBJETIVO	Registrar la documentación del centro educativo para cumplir con las solicitudes.	
CLIENTE	Padres de Familia, Coordinadora Administrativa y Directora.	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> . Documentación de los estudiantes. . Solicitudes. . Planes y proyectos de la institución 	
SALIDAS	<ul style="list-style-type: none"> . Expedientes de los estudiantes. . Certificaciones de los estudiantes. 	
SUBPROCESOS	10.1. Registro e ingreso de documentación. 10.2. Almacenamiento y cuidado de los documentos.	
CRITERIOS (para la ejecución ordenada del proceso)	<ul style="list-style-type: none"> . Comunicación y atención oportuna. . Manipulación adecuada de la documentación. . Organización de la documentación. 	
INDICADORES		
DEFINICIÓN	a) Atención al cliente	
MÉTODO	a) $\text{Solicitudes atendidas (n)} = (\text{\#solicitudes atendidas} / \text{\#solicitudes ingresadas}) * 100$	
FRECUENCIA	Diariamente	
RESPONSABLE	Secretaria	
NIVEL DESEADO	100%	
OBSERVACIONES		

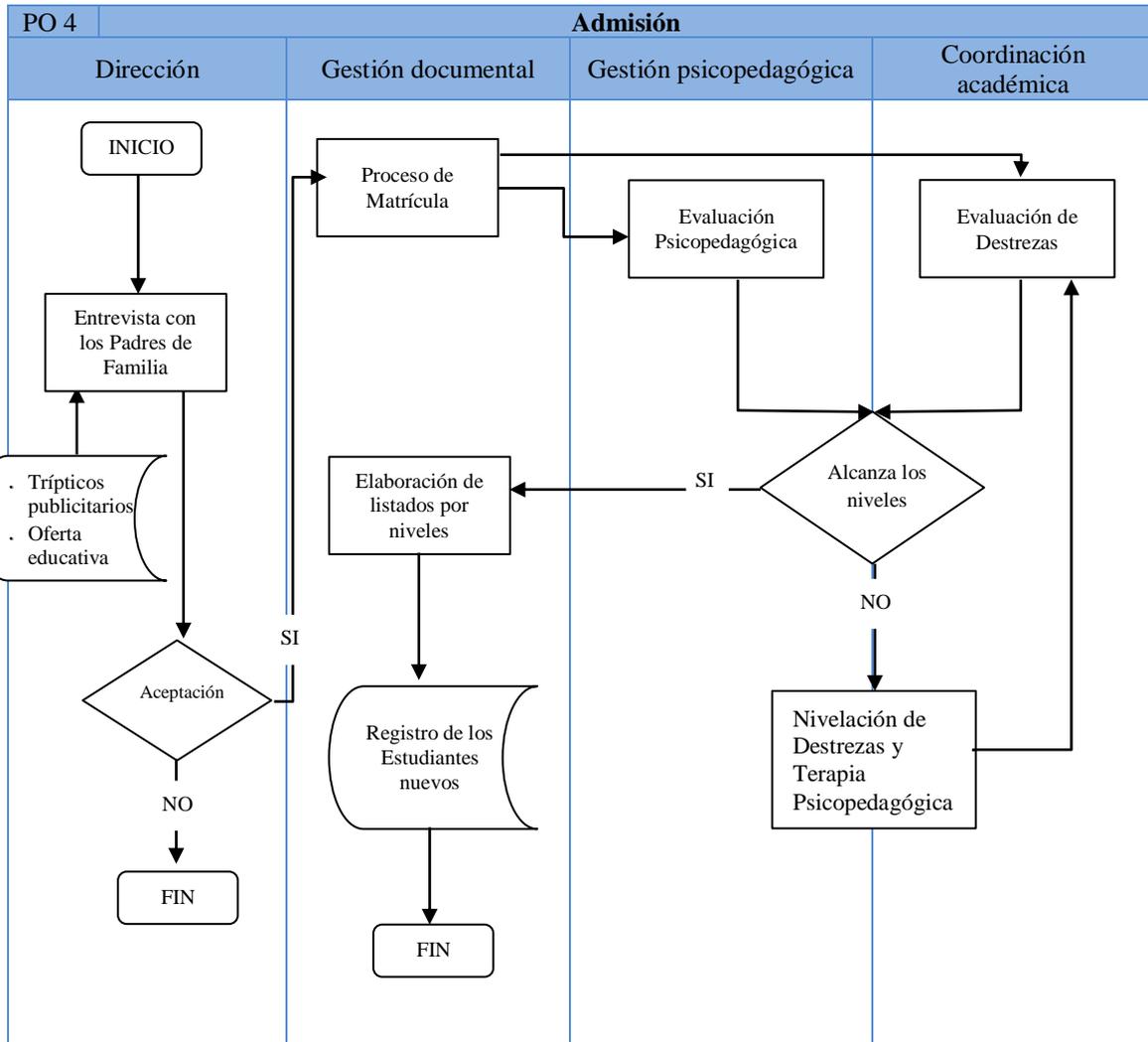
	NOMBRE DEL PROCESO APOYO Y SERVICIOS	CÓDIGO PS11
OBJETIVO	Cuidar la limpieza e infraestructura de cada ambiente del Centro de Educación Inicial para su normal funcionamiento. Control de los ingresos a la institución para precautelar la seguridad de las instalaciones	
CLIENTE	Estudiantes, Padres de Familia, Docentes, Coordinadora Administrativa Directora.	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> . Horarios de funcionamientos. 	
SALIDAS	<ul style="list-style-type: none"> . Reporte de mantenimiento y vigilancia. 	
SUBPROCESOS	11.1. Limpieza y mantenimiento de las instancias de la institución. 11.2. Vigilancia y custodia de los ingresos de la institución.	
CRITERIOS (para la ejecución ordenada del proceso)	<ul style="list-style-type: none"> . Mantenimiento preventivo. . Comunicación adecuada. . Atención oportuna. 	
INDICADORES		
DEFINICIÓN	a) Mantenimiento preventivo	
MÉTODO	a) $\text{Mantenimiento} = (\# \text{mantenimiento realizado} / \# \text{mantenimiento solicitados}) * 100$	
FRECUENCIA	Diariamente	
RESPONSABLE	Personal de servicio	
NIVEL DESEADO	100%	
OBSERVACIONES		

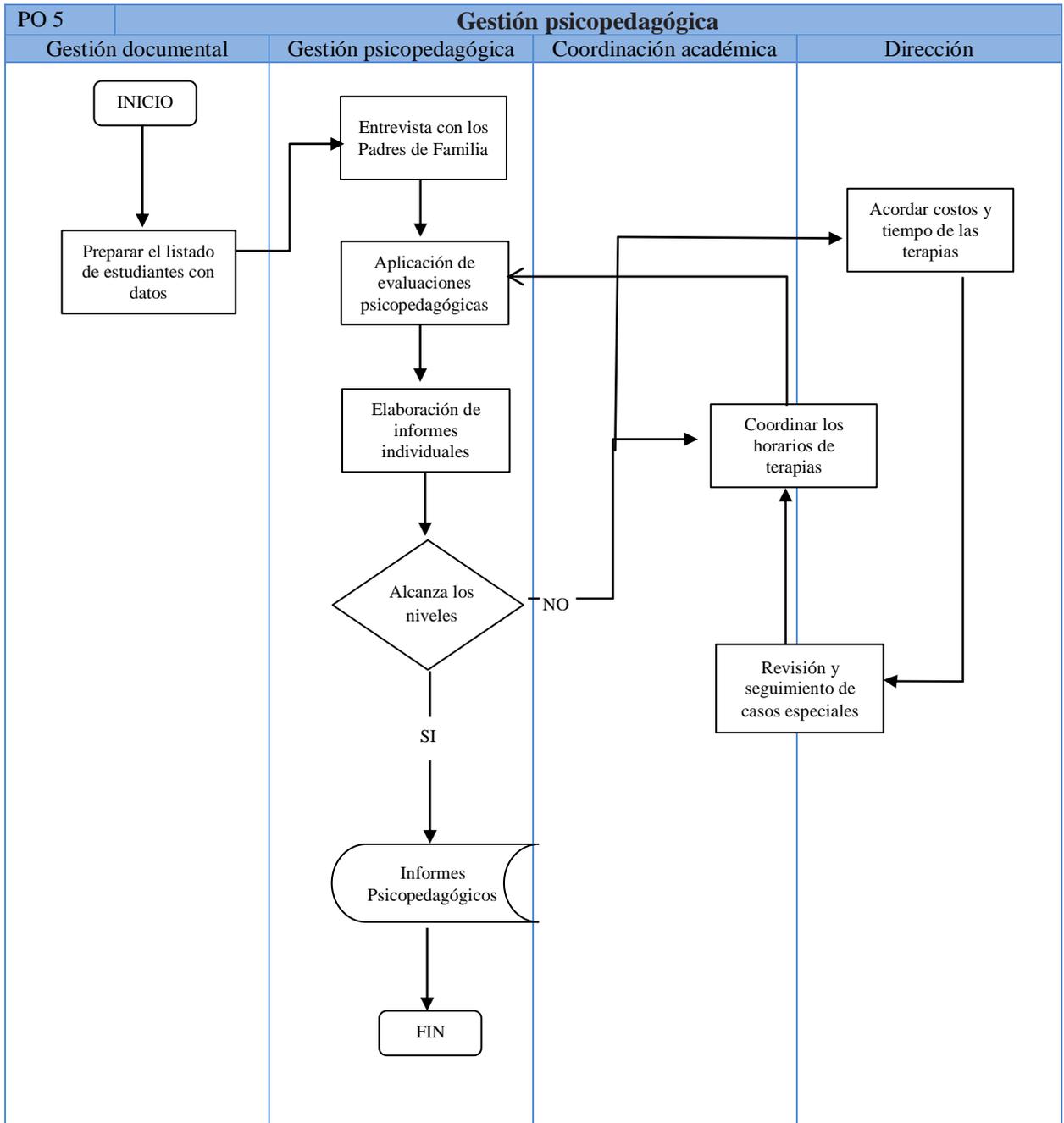
ANEXO 12
FLUJOGRAMAS

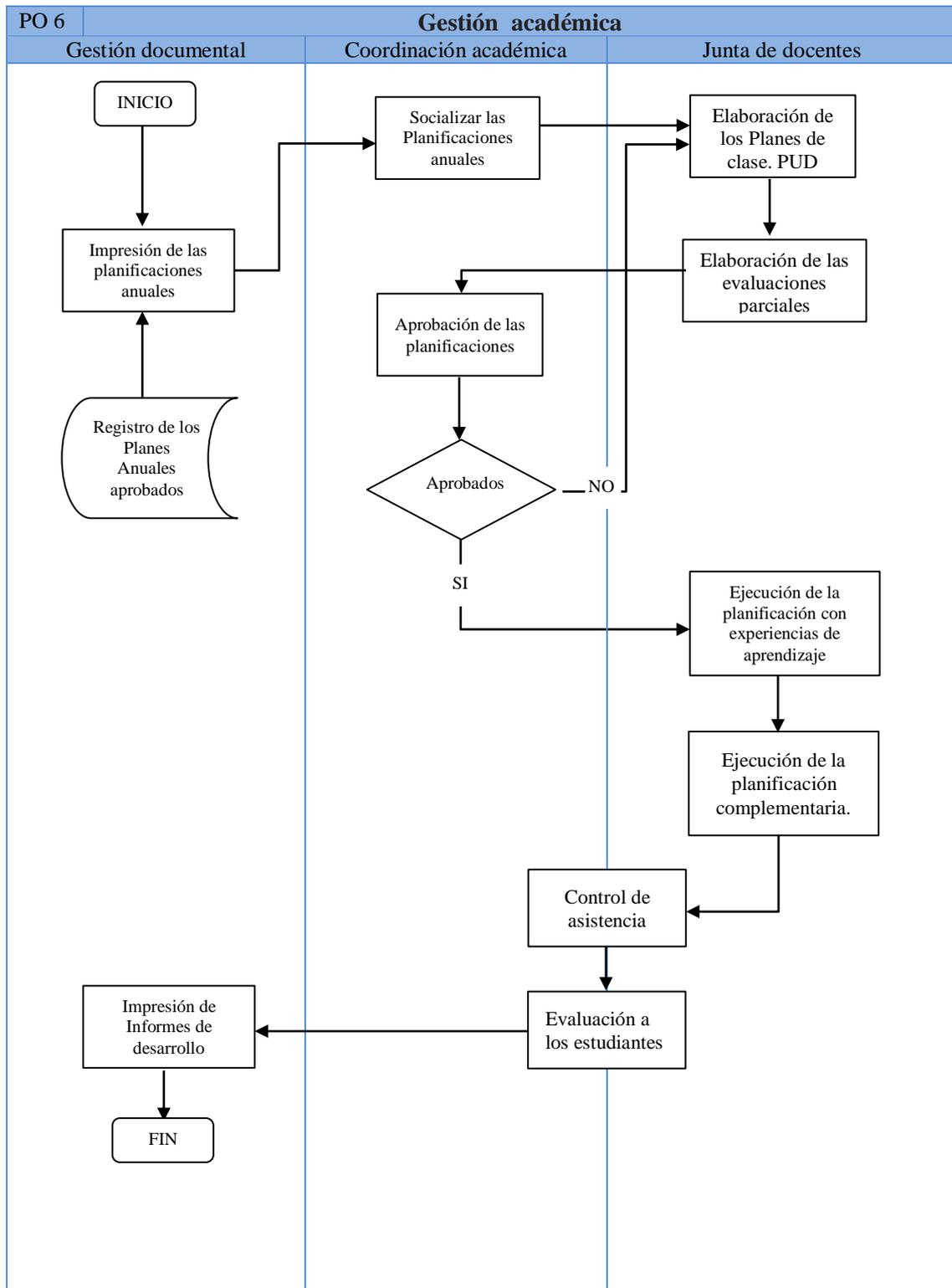


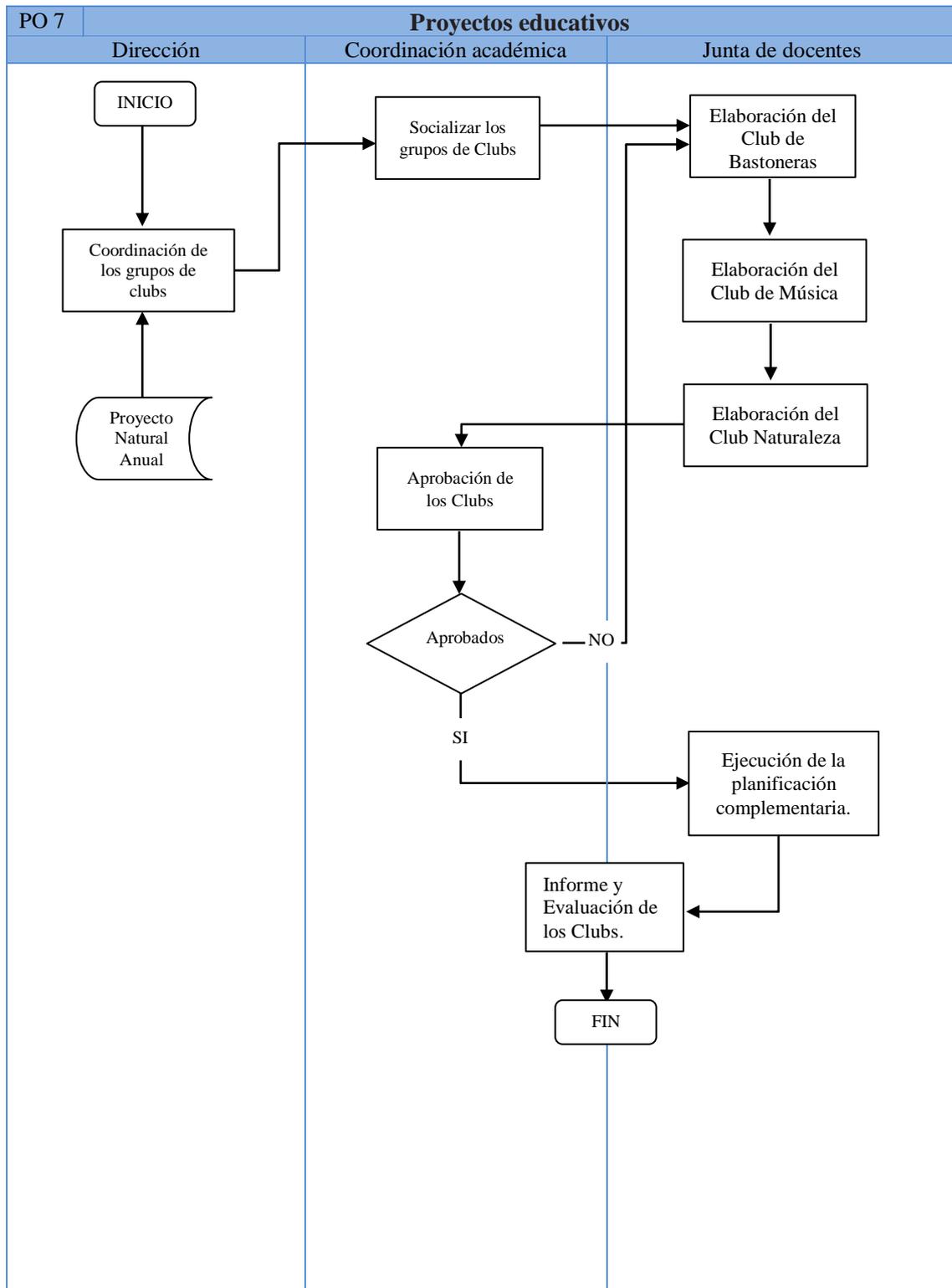


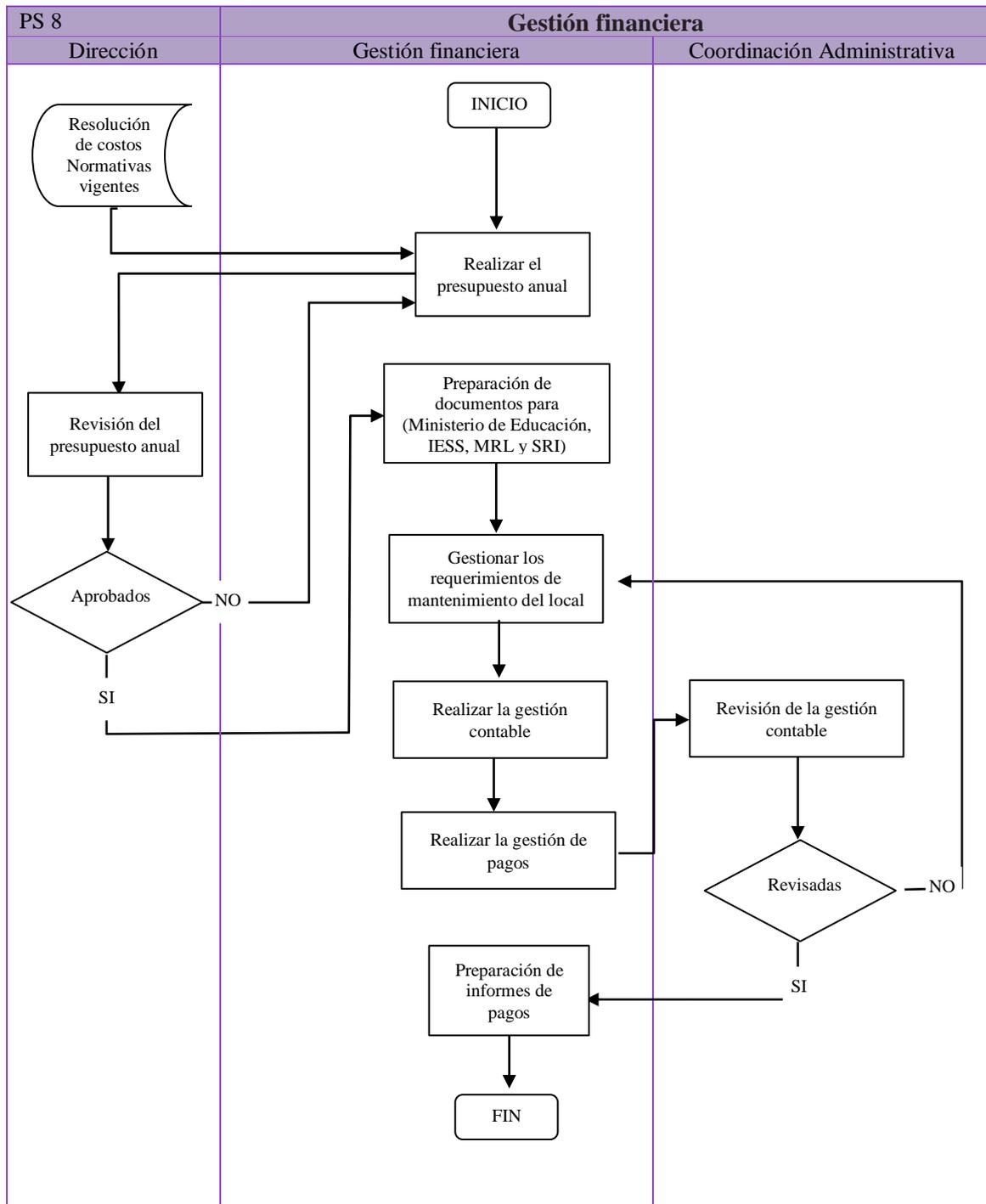


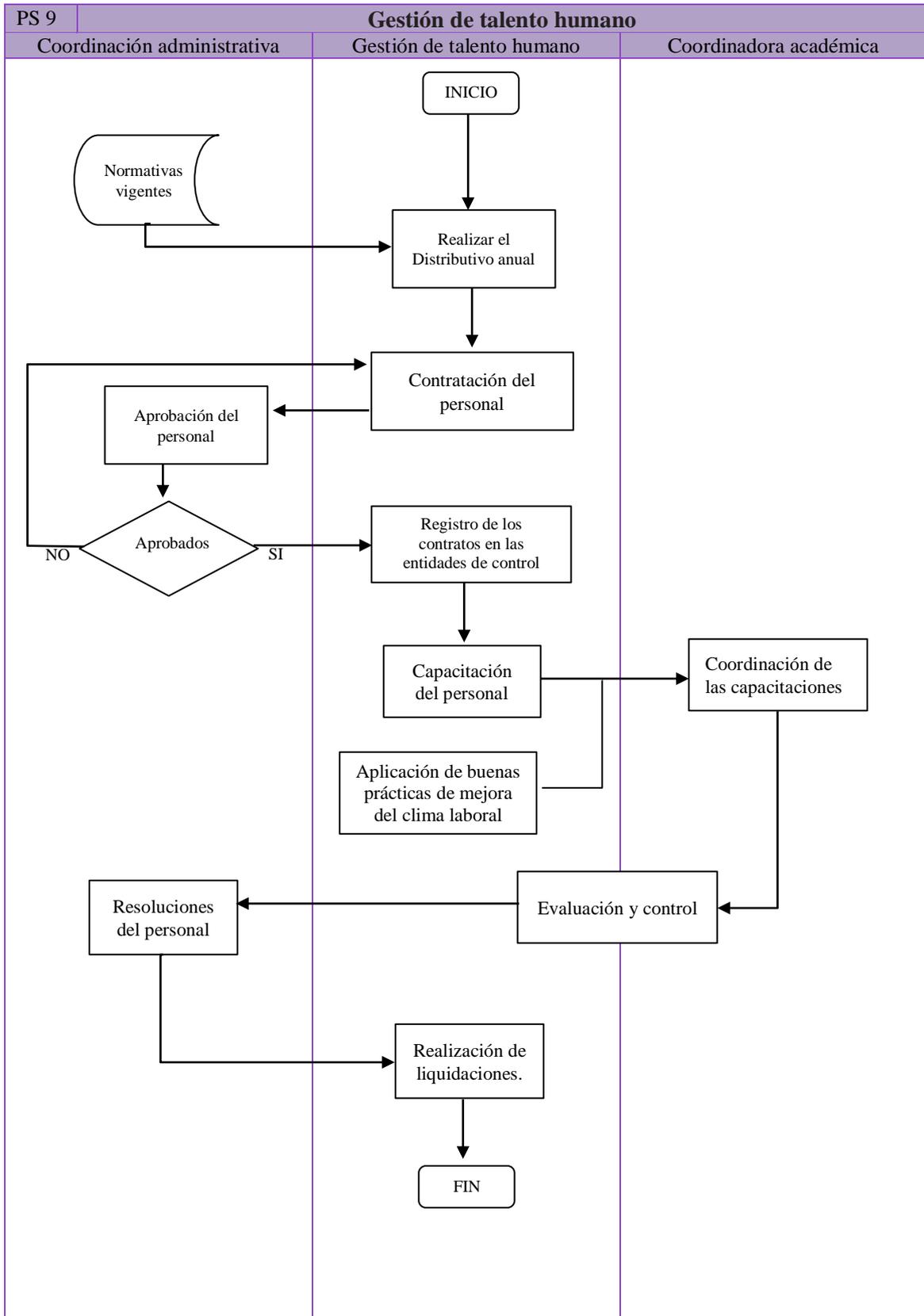


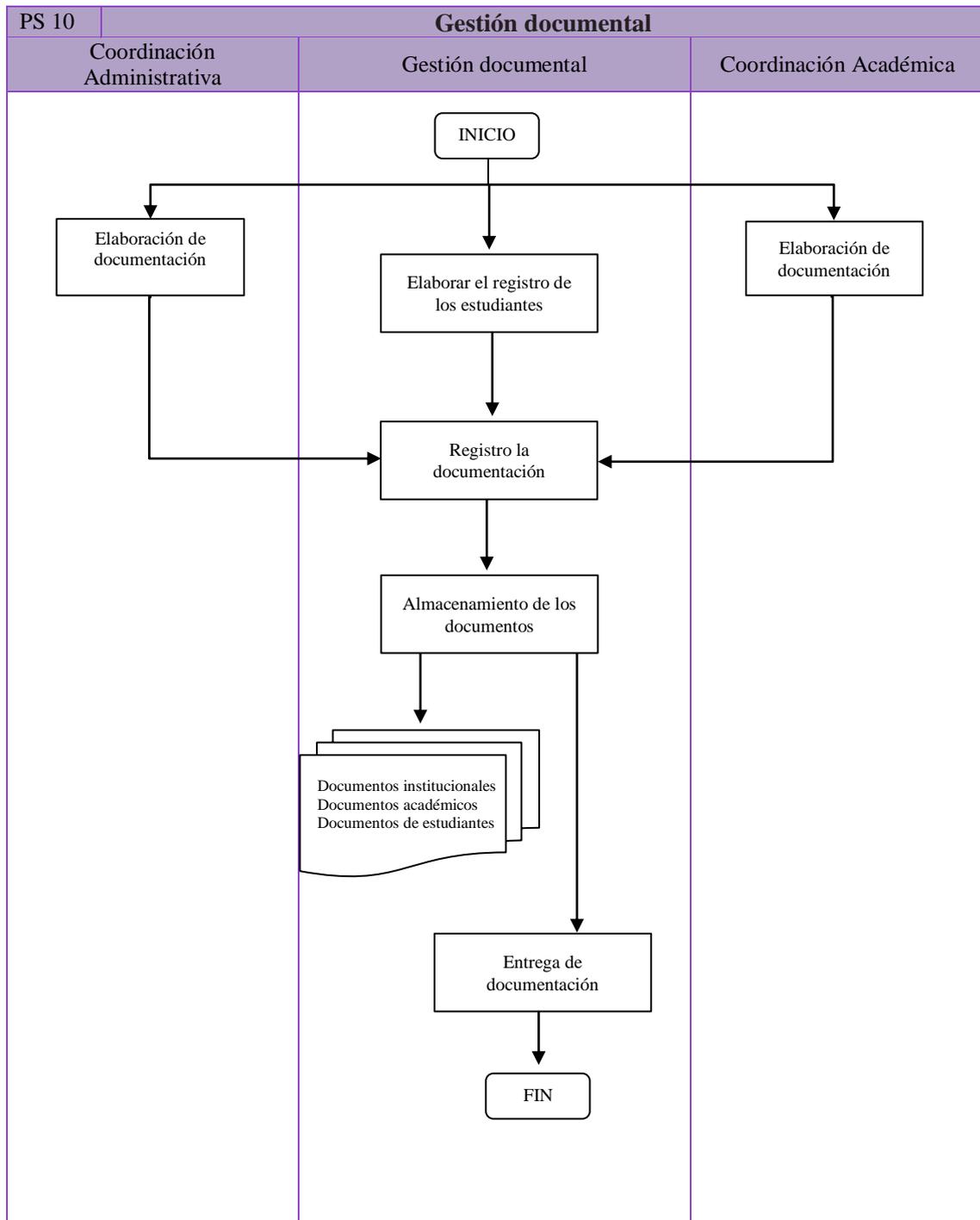












ANEXO 13
MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCION DEL CARGO			
NOMBRE DE CARGO	DIRECTORA		NUMERO DE PUESTOS 1
DESCRIPCION:	Responsable de la dirección, planificación, organización y supervisión del Centro de Educación Inicial “Martín Lutero”		
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asumir el papel de representante legal de la institución, frente a las entidades de control. 2. Dirigir la elaboración del Proyecto Educativo Institucional de la institución, con la participación de la comunidad escolar. 3. Dirigir la elaboración de los planes anuales, de gestión de riesgos, de mejora institucional y plan operativo anual. 4. Promocionar la oferta educativa. 5. Planificar y dirigir reuniones técnicas con el personal, padres de familia y comité técnico. 6. Administrar el presupuesto anual de entradas y gastos de la institución. 7. Efectivizar las contrataciones del personal que labora en el Centro de Educación Inicial. 		
Perfil	Jefe Inmediato	Accionistas	
	Educación	Cuarto nivel en Administración Educativa o afines	
	Competencias	Liderazgo. Trabajo en equipo. Planificación y gestión. Conocimientos de administración educativa.	

DESCRIPCION DEL CARGO			
NOMBRE DE CARGO	COORDINADORA ACADÉMICA		NUMERO DE PUESTOS 1
DESCRIPCION:	Responsable de asesorar y asistir académicamente a la Directora, a fin de mejorar los procesos pedagógicos y metodológicos que se requieran para la implementación de las planificaciones.		
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar y asistir en el área académica a la directora. 2. Formar parte de la comisión de gestión institucional en la elaboración de los planes anuales por experiencias de aprendizaje, PEI. 3. Verificación del cumplimiento del plan anual. 4. Integrar la comisión de elaboración del plan de mejora institucional. 5. Planear, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades docentes de acuerdo con el proceso técnico pedagógico diseñado en el PCI. 6. Coordinar el proceso de Admisión y coordinar las evaluaciones respectivas. 7. Organizar el cronograma de socializaciones y capacitaciones del personal docente. 		
Perfil	Jefe Inmediato	Directora	
	Educación	Tercer nivel en educación parvularia	
	Competencias	Liderazgo. Trabajo en Equipo. Planificación y gestión. Conocimientos de administración educativa.	

DESCRIPCION DEL CARGO			
NOMBRE DE CARGO	COORDINADORA ADMINISTRATIVO		NUMERO DE PUESTOS 1
DESCRIPCION:	Coordinar los procesos el área administrativa y asistir a la Directora para el eficiente funcionamiento de los servicios de la institución.		
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar y asistir en el área administrativa a la Directora. 2. Coordina el registro y control de bienes de la institución. 3. Coordina la elaboración de Manuales de Políticas, Normas y Procedimientos de su competencia. 4. Delega y supervisa las tareas del personal a su cargo. 5. Verifica los trámites de compras, distribución de materiales, registro de proveedores, facturas y órdenes de pago. 6. Formar parte de la comisión de contratación del personal. 		
Perfil	Jefe Inmediato	Directora	
	Educación	Tercer nivel en Administración educativa	
	Competencias	Liderazgo. Trabajo en Equipo. Panificación y gestión. Conocimientos de administración educativa.	

DESCRIPCION DEL CARGO			
NOMBRE DE CARGO	DOCENTE PARVULARIA		NUMERO DE PUESTOS 18
DESCRIPCION:	Planificar, desarrollar y evaluar sistemáticamente las actividades docentes de su responsabilidad y entregar orientación efectiva hacia los párvulos y padres de familia.		
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las Planificaciones de clase PUD de acuerdo al cronograma establecido por la coordinadora académica. 2. Desarrollar sistemáticamente el proceso educativo con las planificaciones revisadas. 3. Evaluar constantemente en el proceso educativo de acuerdo al currículo de educación inicial. 4. Preparar y elaborar el material didáctico para el nivel de inicial correspondiente. 5. Responsabilizarse de los materiales, mobiliario e infraestructura de los ambientes utilizados 6. Participar en las reuniones y capacitaciones de carácter pedagógico a que sean citadas y coordinados por la coordinadora académica. 7. Velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes evitándoles en todo momento situaciones de riesgo mientras estén bajo su responsabilidad. 		
Perfil	Jefe Inmediato	Coordinadora Académica	
	Educación	Tercer nivel en educación parvularia	
	Competencias	Liderazgo. Trabajo en Equipo. Panificación y gestión. Conocimientos de administración educativa.	

DESCRIPCION DEL CARGO			
NOMBRE DE CARGO	PSICÓLOGA EDUCATIVA		NUMERO DE PUESTOS
	1		
DESCRIPCION:	Realizar las evaluaciones psicopedagógicas a los estudiantes y hacer un seguimiento en casos especiales trabajando conjuntamente con los niños y padres de familia.		
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar herramientas adecuadas para las evaluaciones de acuerdo a la edad de los niños de la institución. 2. Realizar las evaluaciones iniciales, medias y finales programadas por la coordinadora académica. 3. Elaborar los informes individuales psicopedagógicos de los estudiantes. 4. Coordinar con la coordinadora académica las terapias o reuniones con los estudiantes y padres de familia en casos especiales. 5. Participar en las reuniones y capacitaciones de carácter pedagógico a que sean citadas y coordinados por la coordinadora académica. 		
Perfil	Jefe Inmediato	Coordinadora Académica	
	Educación	Tercer nivel en Psicología educativa	
	Competencias	Liderazgo Trabajo en Equipo Planificación y gestión Conocimientos de administración educativa.	

DESCRIPCION DEL CARGO			
NOMBRE DE CARGO	CONTADORA		NUMERO DE PUESTOS
	1		
DESCRIPCION:	Planificar y realizar la gestión contable de la institución y los documentos relacionados para las entidades reguladoras del Centro de Educación Inicial “Martín Lutero”.		
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el presupuesto anual para cada año lectivo, conjuntamente con la coordinadora administrativa. 2. Llevar la contabilidad del centro de educación inicial. 3. Realizar los todos los pagos de la institución como adquisiciones, IESS, SRI. 4. Recaudar todos los valores por concepto de inscripciones, pensiones y otros, extendiendo los recibos correspondientes. 5. Rendir informes contables periódicamente al Coordinador administrativo y a la Dirección. 		
Perfil	Jefe Inmediato	Coordinadora Administrativa	
	Educación	Tercer nivel en contabilidad	
	Competencias	Trabajo en Equipo. Conocimientos de contabilidad. Conocimientos de administración educativa.	

DESCRIPCION DEL CARGO			
NOMBRE DE CARGO	SECRETARIA GENERAL		NUMERO DE PUESTOS 1
DESCRIPCION:	Mantener en forma actualizada y ordenada la información y archivos del centro de educación inicial “Martín Lutero”.		
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar control y registro de la correspondencia de la institución. 2. Extender certificaciones de los estudiantes con autorización de la Directora a los padres de familia. 3. Llevar control y registro de las fichas de datos y de calificaciones de los estudiantes. 4. Llevar el movimiento de los inventarios de la institución. 5. Organizar y dirigir la información necesaria para cada una de las personas que laboran en la institución. 		
Perfil	Jefe Inmediato	Coordinadora administrativa	
	Educación	Nivel técnico en secretaría.	
	Competencias	Trabajo en Equipo. Conocimientos de secretaría general. Conocimientos de administración educativa.	

DESCRIPCION DEL CARGO			
NOMBRE DE CARGO	APOYO Y SERVICIO		NUMERO DE PUESTOS 2
DESCRIPCION:	Ejecuta actividades relacionada con la limpieza, mantenimiento y vigilancia de las instalaciones de la institución.		
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener las instalaciones de la institución limpias y ordenadas. 2. Realizar el mantenimiento de los mobiliarios que son utilizados por los estudiantes y docentes. 3. Vigilar y controlar los puntos de acceso a las instalaciones de la institución. 4. Realizar reportes permanentes al coordinador administrativo de las novedades relacionadas con sus funciones. 		
Perfil	Jefe Inmediato	Coordinador administrativo	
	Educación	Bachiller técnico en mantenimiento y seguridad	
	Competencias	Trabajo en Equipo. Disposición al trabajo de limpieza. Atenta y colaboradora.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DE CARGO	TÉCNICO EN TALENTO HUMANO		NUMERO DE PUESTOS 1
DESCRIPCIÓN:	Administradora de recursos humanos y manejo de la nómina del personal identificando las necesidades del personal.		
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el proceso de contratación y evaluaciones del personal del personal. 2. Gestionar el trámite de los contratos laborales en entidades de control. 3. Participar en la elaboración del Programa Operativo Anual. 4. Participar en la elaboración de reglamentos y procedimientos relacionados con el manejo de recursos humanos. 5. Planificar y coordinar las capacitaciones necesarias en el año lectivo para el personal en general. 		
Perfil	Jefe Inmediato	Coordinadora administrativa	
	Educación	Tercer nivel en Psicología industrial	
	Competencias	Conocimientos en contrataciones y gestiona miento en las entidades reguladoras. Trabajo en Equipo. Planificación y gestión. Conocimientos de administración educativa.	

ANEXO 14
CUPONERA "Tu tiempo libre"

EVENTOS ACADÉMICOS



Se puede tomar 2 horas para realizar trámites académicos de la maestra o de sus hijos, entregar el cupón con 48 horas de anticipación y con la autorización de la Dirección del Centro Educativo. (cupón válido del 1 de octubre del 2018 al 14 de junio del 2019)

CHEQUEO MÉDICO



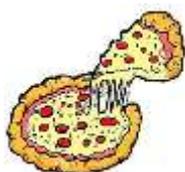
Se puede tomar 2 horas para ir al médico en un chequeo médico, entregar el cupón con 48 horas de anticipación y con la autorización de la Dirección del Centro Educativo. (cupón válido del 1 de octubre del 2018 al 14 de junio del 2019)

EMERGENCIA FAMILIAR



Se puede tomar una jornada laboral (un día), entregar el cupón con 48 horas de anticipación y con la autorización de la Dirección del Centro Educativo. (cupón válido del 1 de octubre del 2018 al 14 de junio del 2019)

PIZZA GRATIS



Reclamar una Pizza mediana gratis del local de Doña Blanquita, entregar el cupón con 48 horas de anticipación y con la autorización de la Dirección del Centro Educativo. (cupón válido del 1 de octubre del 2018 al 14 de junio del 2019)

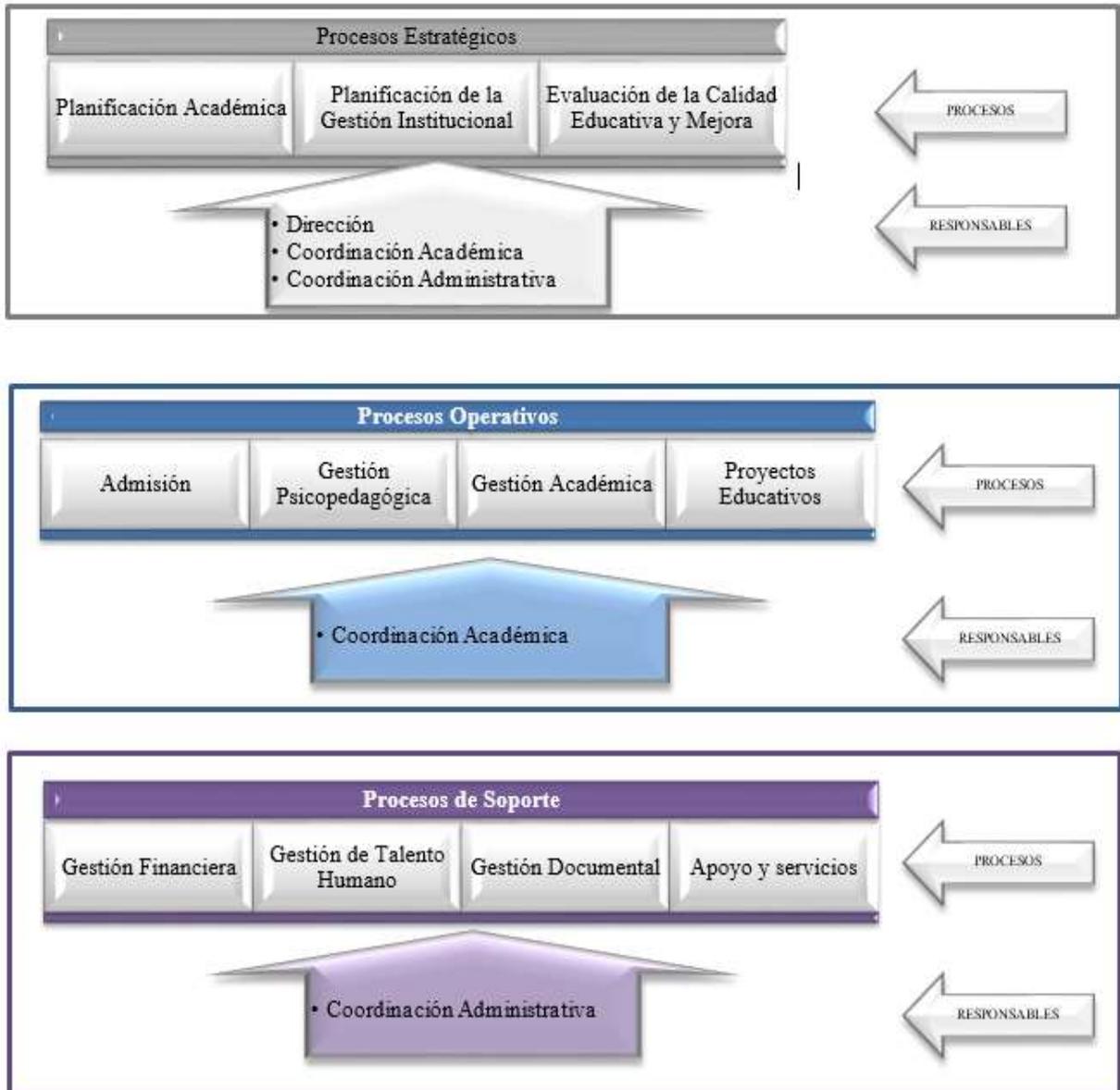
POR TU CUMPLEAÑOS



Se puede tomar una jornada laboral (un día), entregar el cupón con 48 horas de anticipación y con la autorización de la Dirección del Centro Educativo. (cupón válido del 1 de octubre del 2018 al 14 de junio del 2019)

ANEXO 15

Responsables de los procesos



Fuente: Centro educativo inicial “Martín Lutero”

Elaborado: Germán Bastidas

ANEXO 16

Estrategias de las buenas prácticas

Estrategias de la propuesta primera buena práctica.

- ✓ Definir una estructura organizacional. - se refiere a implementar una estructura organizacional que permita identificar los responsables, dividir el trabajo y tener claridad en sus funciones, para esto se diseñó una propuesta de estructura organizacional por procesos para el centro educativo. Como se aprecia en el Gráfico 52.
- ✓ Definir procesos y funciones. - se refiere a que el personal tiene que estar bajo los lineamientos establecidos en el manual de funciones. (Anexo 13) y que los procesos se cumplan en la organización según el flujo de cada proceso (Anexo 12) para cumplir un servicio de calidad.
- ✓ Documentación del sistema. - es importante que la información esté archivada y respaldada de forma escrita y digital de todos los informes del personal, documentación y evaluaciones de los estudiantes, registros de padres de familia, esta buena práctica se registrará en el proceso denominado gestión documental.
- ✓ Auditorias del sistema de calidad. – para esta estrategia se diseñó el proceso de evaluación de la calidad educativa y mejora, (catálogo general de procesos) que contempla la auditoria interna de la institución. Se verificará el cumplimiento de los proyectos y planificaciones institucionales, y, se realizará una encuesta anual a los padres de familia; con la finalidad de elaborar un plan de mejora institucional.

Estrategias de la segunda buena práctica

- ✓ Momentos antes de ofertar el servicio. - esta estrategia es importante porque el cliente tiene que saber, que la opción más acertada para su niño es el Centro Educación Inicial “Martín Lutero,” el cual se encuentra en el proceso de Admisión. (Anexo 10).

En esta fase los integrantes de la organización deben conocer y poner en práctica: Las políticas y objetivos de la institución para no afectar al cliente directamente o indirectamente. La estructura organizativa se refiere a que el personal debe

identificar con claridad cuáles son sus funciones y responsabilidades (Grafico 52) acompañados de la personalidad que es un factor importante para el cliente, identificando los gustos y preferencias y cubriendo las necesidades del cliente.

- ✓ Momentos durante el ofrecimiento del servicio. – El Centro de Educación Inicial identificó las necesidades de sus clientes en horarios, servicio, y seguridad que necesitan los padres de familia para dejar a sus niños en el centro educativo por lo tanto la atención debe ser inmediata y efectiva en el servicio.
- ✓ Momentos después de entregar el servicio. – Este paso es importante ya que se debe cumplir con las siguientes fases: seguimiento a los padres de familia por el servicio recibido bimestralmente; atender quejas y sugerencias por el servicio dando una respuesta a las necesidades inquietudes que se presenten; identificar la fidelidad en los clientes que están satisfechos cubriendo las expectativas por el servicio recibido, esto ayudará a la publicidad del mismo centro educativo.

Estrategias de la tercera buena práctica

- ✓ Para desempeñar como gerente administrativa la directora debe poner en práctica habilidades y destrezas en su trabajo, organizar su tiempo, realizando una planificación que cumpla sus actividades. Otra práctica es delegar tareas y procesos a las coordinadoras para forjar la responsabilidad, transferir la autoridad y poder de decisión. Es fundamental que la directora-gerente promueva la integración del personal a través de capacitaciones, foros, convivencias y dinámicas de grupo que permita mejorar el clima laboral de la institución.
- ✓ Por otro lado, para ejecutar la práctica de líder pedagógico debe ser un motivador en la comunidad educativa, tomando estrategias de desarrollo profesional que la directora y el personal docente debe implementar a través de círculos de estudio, intercambio de experiencias, proyectos de investigación, talleres de reflexión crítica y jornadas de formación permanente.

Estrategias de la cuarta buena práctica

Desarrollo de las estrategias

Los motivos de cada cupón son los siguientes:

- ✓ Organiza el tiempo para eventos académicos, chequeos médicos, emergencia familiar, día libre por su cumpleaños y pizza gratis.

Los tiempos definidos en cada cupón está en función de las necesidades que requiera el personal.

- ✓ Se creó cupones con 2 horas de permiso, y días libres para que realicen sus gestiones personales.
- ✓ Se elaboró cupones de pizzas para que puedan solicitar cuando lo requieran.

Las reglas para el uso de los cupones son las siguientes:

- ✓ Solicitar autorización a la Directora con 48 horas de anticipación.
- ✓ El cupón es válido para el año lectivo vigente.
- ✓ En caso de no utilizar el cupón, perderá automáticamente el beneficio.
- ✓ El cupón no es transferible para otro año lectivo
- ✓ El cupón es personal y no es transferible a otra compañera

La cuponera puede ser modificada de acuerdo a los criterios de los dueños y al presupuesto de la institución.