

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR**

**SEDE ECUADOR**

**AREA DE GESTION**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS**

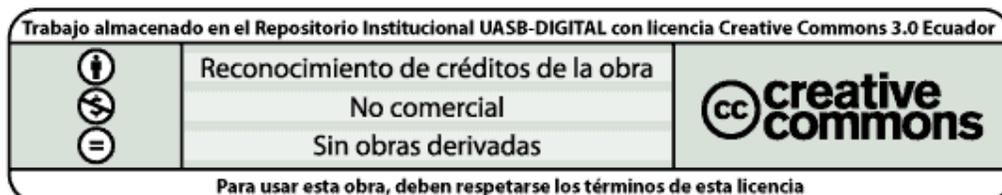
**ANÁLISIS Y DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**POR PROCESOS PARA CENTROS EDUCATIVOS**

**CASO: COLEGIO GUADALUPANO DE QUITO**

**Maritsa Liliana Cadena Baquero**

**2014**



**CLAUSULA DE CESION DE DERECHOS DE PUBLICACION DE  
TESIS**

Yo, Maritsa Liliana Cadena Baquero, autora de la tesis intitulada **ANÁLISIS Y DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS PARA CENTROS EDUCATIVOS CASO: COLEGIO GUADALUPANO DE QUITO**, mediante el presente documento de 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 DIRECCION 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 y 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 autora 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: mayo de 2014

---

Maritsa Liliana Cadena Baquero

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR**

**SEDE ECUADOR**

**AREA DE GESTION**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS Y DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**POR PROCESOS PARA CENTROS EDUCATIVOS**

**CASO: COLEGIO GUADALUPANO DE QUITO**

**Maritsa Liliana Cadena Baquero**

**Tutora: Ing. Elizabeth Pérez**

**Quito - Ecuador**

**2014**

## RESUMEN

La Unidad Educativa Experimental “Colegio Guadalupano de Quito”, es una institución particular sin fines de lucro que brinda servicios educativos para niños, niñas y jóvenes de la ciudad de Quito. Las autoridades del Colegio están motivadas y manifiestan interés por emprender un proceso de desarrollo y mejoramiento institucional, para lo cual han planteado como objetivo mejorar la gestión institucional a través de una estructura organizacional basada en procesos.

En el Capítulo 1 se presenta el marco teórico que fundamenta este trabajo, refiriendo conceptos y lineamientos de varios autores sobre: estructura y diseño organizacional, herramientas de gestión, grupos de interés, cadena de valor, gestión por procesos y temas de interés aplicados al sector de servicios educativos. En el Capítulo 2 se describe el diagnóstico situacional del Colegio, el análisis del entorno interno y externo, análisis FODA y Fuerzas Competitivas de Porter.

En el Capítulo 3 se desarrolla el diseño de la estructura organizacional por procesos del Colegio Guadalupano. Se diseñó la Cadena de Valor con sus procesos estratégicos, clave y de soporte; se estableció los niveles jerárquicos describiendo los grupos de interés que influyen o son afectados por su actividad en el cumplimiento de su misión; para concluir con la nueva estructura organizacional por procesos que integra las actividades de la institución y las alinea con la misión institucional, como propuesta de mejora para facilitar el control de los resultados y mejorar el desempeño. En el Capítulo 4 se presentan las conclusiones y recomendaciones.

### **DEDICATORIA**

*A mi familia, fieles testigos del trabajo y esfuerzo dedicados a mis estudios y desarrollo de mi Tesis.*

*Mi esposo Luis Espín y mis hijos Lenin y Kelly.*

*Mi trabajo y esfuerzo sellados con este trabajo final.*

*Con todo mi amor para ustedes*

**Maritsa Cadena**

### **AGRADECIMIENTO**

*A Dios, por la gracia de ser y estar, disfrutar y compartir los esfuerzos y logros de mi vida con mi familia.*

*A la Universidad Andina Simón Bolívar y su personal docente, por su alto nivel académico, conocimientos y experiencia transmitidos.*

*A mi Tutora, Ing. Elizabeth Pérez, por su guía, dedicación y tiempo valioso dedicado a la dirección de este trabajo.*

*A mi esposo por su apoyo constante.*

*A mis hijos por su paciencia y comprensión.*

**Maritsa Cadena**

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10-18</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEORICO.....</b>	<b>19</b>
1.1. Diseño organizacional .....	19
1.1.1.Elementos básicos del diseño .....	21
1.2. Estructura Organizacional .....	23
1.2.1.Estructura formal.....	23
1.2.2.Estructura informal .....	24
1.2.3.Estructura Simple.....	24
1.3. Organigramas.....	25
1.3.1.Áreas de mando.....	26
1.3.2.Autoridad .....	26
1.4. Departamentalización.....	27
1.4.1.Departamentalización vertical .....	27
1.4.2.Departamentalización horizontal .....	27
1.4.3.Departamento .....	27
1.5. Cinco fuerzas de Porter.....	28
1.6. Grupos de interés.....	30
1.7. Cadena de valor .....	32
1.7.1.Actividades primarias o de línea .....	33
1.7.2.Actividades de apoyo o de soporte .....	33
1.8. Procesos .....	34
1.8.1.Gestión por procesos.....	35
1.8.2.Fases de la gestión por procesos .....	37
1.8.3.Calidad total .....	37
1.8.4.Diagrama de flujo.....	38
1.8.5.Indicadores .....	38
1.8.6.Fichas del proceso.....	39
1.8.7.Modelos de calidad .....	39
1.8.8.Calidad en el servicio educativo .....	40
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL COLEGIO GUADALUPANO.....</b>	<b>42</b>
2.1. Análisis interno .....	42
2.1.1. Planeación Estratégica .....	45
2.1.2. Estructura organizacional actual .....	46
2.1.3. Infraestructura.....	50
2.1.4. Servicios que ofrece.....	51
2.1.5. Proyectos y Relaciones Interinstitucionales .....	53
2.1.6. Competencia .....	54

2.1.7. Análisis FODA.....	56
2.2. Análisis Externo.....	58
2.2.1. Entorno Económico , Político y Social.....	58
2.2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	62
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS PARA EL COLEGIO GUADALUPANO .....</b>	<b>67</b>
3.1. Cadena de Valor .....	68
3.1.1. Procesos Gobernantes o Estratégicos .....	69
3.1.2. Procesos Agregadores de Valor .....	69
3.1.3. Procesos de Apoyo.....	70
3.2. Descripción de Niveles Jerárquicos y Departamentos.....	71
3.2.1. Nivel Directivo .....	71
3.2.2. Nivel Operativo .....	71
3.2.3. Nivel de Soporte .....	71
3.3. Grupos de Interés.....	72
3.3.1. Análisis de los grupos de Interés identificados.....	74
3.4. Gestión por Procesos.....	77
3.4.1. Criterios aplicados para el diseño de la Estructura Organizacional por Procesos para el Colegio Guadalupano.....	78
3.4.2. FASE I: Identificación de Procesos .....	79
3.4.3. FASE II: Inventario y Clasificación de Procesos.....	79
3.4.4. FASE III: Mapa de Procesos .....	85
3.4.5. FASE IV: Estructura organizacional por Procesos Propuesta.....	87
3.4.6. Descripción de procesos por Departamento .....	88
3.4.7. Requerimientos para la implementación de la estructura propuesta .....	89
3.4.8. Beneficios de la nueva estructura organizacional por procesos .....	90
3.4.9. FASE V: Selección de Procesos Críticos de Éxito .....	92
3.4.10. Planificación de los procesos .....	94
3.4.11. Flujogramas .....	95
<b>CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>96</b>
4.1. Conclusiones.....	96
4.2. Recomendaciones.....	98
BIBLIOGRAFIA	
GLOSARIO DE TERMINOS	
ANEXOS	

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°	Título del Gráfico	Página
<b>CAPITULO I</b>		
GRAFICO 1.1	Niveles Jerárquicos	22
GRAFICO 1.2	Fases de la gestión por procesos	37
GRAFICO 1.3	Simbología	38
<b>CAPITULO II</b>		
GRAFICO 2.1	Ubicación	43
GRAFICO 2.2	Organigrama	48
GRAFICO 2.3	Matriz FODA	57
GRAFICO 2.4	Matriz de Estrategias de Mejoramiento	58
GRAFICO 2.5	Cinco Fuerzas de Porter	63
<b>CAPITULO III</b>		
GRAFICO 3.1	Cadena de Valor	68
GRAFICO 3.2	Niveles Jerárquicos	72
GRAFICO 3.3	Grupos de Interés	73
GRAFICO 3.4	Fases de la gestión por procesos	79
GRAFICO 3.5	Mapa de Procesos	86
GRAFICO 3.6	Interrelación Procesos clave	87
GRAFICO 3.7	Estructura organizacional por Procesos	88
GRAFICO 3.8	Departamentos y Procesos	89
GRAFICO 3.9	Factores críticos de éxito	94

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N°	Título del Cuadro	Página
<b>CAPITULO II</b>		
Cuadro N° 2.1	Detalle de alumnos	44
Cuadro N° 2.2	Valores	46
Cuadro N° 2.3	Distribución de empleados	47
Cuadro N° 2.4	Relaciones Interinstitucionales	54
Cuadro N° 2.5	Competidores	55
<b>CAPITULO III</b>		
Cuadro N° 3.1	Descripción de Grupos de Interés	73

## DETALLE DE ANEXOS

Anexo No.	Título del Anexo
1	Grupos de Interés
2	Clasificación y codificación de procesos
3	Perfiles para creación de cargos
4	Fichas de Procesos
5	Flujogramas
6	Detalle de entrevista Directivos

## INTRODUCCION

Diseñar estructuras organizacionales, es el proceso mediante el cual se construye o cambia la estructura de una organización con la finalidad de generar una ventaja competitiva, maximizando el talento humano frente a las necesidades del mercado. La información bibliográfica existente en el medio, presenta referentes conceptuales sobre este tema, pero escasas experiencias sobre procesos de análisis y diseño de estructuras organizacionales aplicados a organizaciones de servicios y en particular del sector educativo.

Muchas veces las organizaciones no logran implementar su estrategia porque sus estructuras no permiten que la empresa se pueda mover con la velocidad que la estrategia demanda, ya sea porque tienen exceso de personal o tienen unidades que trabajan como islas. Como las estrategias son dinámicas y cambiantes, es lógico pensar en un esquema en que las estructuras organizacionales sean diseñadas flexiblemente para poder actuar con facilidad frente a los cambios de estrategia.

Se seleccionó como caso de estudio a la Unidad Educativa Experimental “Colegio Guadalupano de Quito”, una institución educativa particular sin fines de lucro que brinda servicios educativos para niños, niñas y jóvenes de la ciudad de Quito; su filosofía es mantenerse enriquecida en la diversidad para avanzar con pasos firmes hacia la solidaridad que los unifique en un solo espíritu.<sup>1</sup> Los elementos y metodología descritos en el marco teórico, permitieron analizar y diseñar una propuesta de Estructura Organizacional por Procesos, que considera el aporte y participación activa de los directivos, su

---

<sup>1</sup>Colegio Guadalupano de Quito, *Quienes Somos*, en <http://www.guadalupano.edu.ec/node/2>, enero 2013.

experiencia y expectativas para la institución, constituyéndose en un ejercicio participativo.

La institución es una empresa familiar con una estructura organizacional centralizada, sin delegación, con funciones poco claras en términos de quién es exactamente el responsable o dónde empieza y termina la responsabilidad. Para lograr una ventaja competitiva, el Colegio Guadalupano tiene como propósito identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Las autoridades del Colegio están motivadas y manifiestan interés por emprender un proceso de desarrollo y mejoramiento institucional, para lo cual se plantean como objetivo mejorar la gestión institucional a través de una estructura organizacional basada en procesos.

En el Capítulo 1 se presenta el marco teórico que fundamenta este trabajo, describiendo conceptos y lineamientos de varios autores sobre: estructura y diseño organizacional, herramientas de gestión, grupos de interés, cadena de valor, gestión por procesos y temas de interés aplicados al sector de servicios educativos (competitividad y productividad); en el Capítulo 2 se presenta el diagnóstico situacional de la organización, análisis del entorno interno y externo, análisis FODA y Fuerzas Competitivas de Porter.

El Capítulo 3 inicia con el análisis de la estructura organizacional actual, se diseñó la Cadena de Valor con sus procesos estratégicos, clave y de soporte; se estableció los niveles jerárquicos describiendo los grupos de interés que influyen o son afectados por su actividad en el cumplimiento de su misión, para concluir con el diseño de la nueva estructura organizacional por procesos que integra las actividades de la institución y las alinea con la misión

institucional, como propuesta de mejora para facilitar el control de los resultados y mejorar el desempeño. En el Capítulo 4 se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

**Planteamiento del problema.-** Existen múltiples fuentes de información sobre diseño organizacional y sus aspectos relacionados: división del trabajo, centralización, coordinación, cadena de mando, etc.; sin embargo, no es común encontrar información específica sobre diseño de estructuras organizacionales aplicadas a instituciones del sector de servicios educativos. La información disponible en el medio, por lo general no está de acuerdo al contexto en el cual actúan, -sus objetivos, estrategias, tamaño, los agentes que allí se desenvuelven y demás características propias de este tipo de organizaciones-. Esta situación crea una oportunidad para generar una propuesta de análisis y diseño de una estructura organizacional para centros educativos que posean características similares a las del Colegio Guadalupano; un establecimiento educativo privado con estructura organizacional centralizada.

**Descripción del problema.-** La Unidad Educativa Experimental “Colegio Guadalupano de Quito” es una institución educativa particular sin fines de lucro que brinda servicios educativos para niños, niñas y jóvenes de la ciudad de Quito. Al momento cuenta con 203 alumnos (entre pre-escolar, primaria y secundaria), la forma de administrar la institución se asemeja a una empresa familiar y presenta los siguientes problemas:

- Estructura organizacional incongruente, no mantiene una congruencia lógica entre la realidad y la información que consta en los documentos

institucionales. División del trabajo por funciones en forma desordenada.

Estructura organizacional centralizada.

- Manejo autocrático, se exige lealtad absoluta a las ideas y conceptos de los propietarios y familiares.
- Las responsabilidades de los familiares que laboran en la institución no están descritas con claridad, son asignadas en función de criterios e intereses personales.
- Contratación de parientes no calificados en el área administrativa.
- Alta rotación del personal docente en la sección secundaria, debido a la limitada oportunidad de crecimiento laboral.
- Resistencia al cambio por parte de los empleados.
- Fomento de las relaciones informales debido al abuso de confianza de los parientes contratados.
- Conflictos emocionales en la gestión de toma de decisiones, se mezclan las relaciones familiares con las relaciones laborales.
- Gestión basada en el día a día (el "hoy" es lo importante )
- Poca disposición de los directivos para delegar autoridad y responsabilidad.

La situación descrita genera dificultades en la gestión institucional del Colegio Guadalupano, además de un manejo informal de la gestión administrativa, los tiempos de atención burocratizan el servicio y demoran los resultados finales. Existen barreras entre las diferentes áreas de trabajo, promoviendo el cumplimiento de objetivos particulares y limitando una visión más amplia hacia el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional.

Si continúan con esta forma de conducir la institución, la capacidad para mantenerse vigentes en el entorno educativo puede disminuir y afectar la competitividad de la misma; limitando las posibilidades de crecimiento y posicionamiento de la institución en el sector educativo privado.

**Justificación.-** El desarrollo científico, los avances tecnológicos, las actuales tendencias administrativas, los cambios en las sociedades y las influencias de las corrientes de modernización que enfrenta el país; exigen una constante adaptabilidad y renovación de las organizaciones para mantenerse en el mercado y proyectarse al futuro; en este contexto, los procesos son el elemento más importante en la gestión de las organizaciones innovadoras. La ventaja de este enfoque, es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales así como su combinación e interacción.<sup>2</sup>. Como toda organización, el Colegio Guadalupano tiene como propósito identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos para lograr una ventaja competitiva; pero para funcionar de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.

Las normas ISO 9000 se aplican al sector de servicios y contemplan Ocho Principios de Gestión de la Calidad que la sustentan; uno de los principios básicos y fundamentales para orientar a una organización hacia la obtención de los resultados deseados, es la aplicación de un enfoque basado en procesos, que a su vez es uno de los principios de la Gestión de Calidad orientada a la satisfacción de los clientes. En nuestro país existen pocos Colegios que han

---

<sup>2</sup>James Harrington, *Mejora de procesos de negocios*, McGraw-Hill Professional, Abril 1991.

obtenido la Certificación de Calidad ISO 9000; esta Certificación les ha permitido ser más competitivos y embarcarse en un proceso de mejora continua que les garantice sostenibilidad en el tiempo.

El camino para implantar la gestión de la calidad en cualquier organización pasa por la aplicación de un modelo de gestión por procesos o enfoque basado en procesos, como herramienta organizativa imprescindible hacia la mejora continua<sup>3</sup>.

El análisis y diseño de una estructura organizacional por procesos para el Colegio Guadalupano, parten del diagnóstico situacional de la institución y con la aplicación de las herramientas de Diseño Organizacional y Gestión por procesos, se estructura el nuevo organigrama por procesos, para facilitar el control de los resultados y mejorar el desempeño de este centro educativo. Las autoridades del Colegio están motivadas y manifiestan interés por emprender un proceso de desarrollo y mejoramiento institucional.

Este trabajo es pertinente porque aportará al proceso de mejoramiento institucional de esta Unidad Educativa, les permitirá identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos para lograr una ventaja competitiva. Adicionalmente, los parámetros a analizarse pueden servir de referente para otros estudios y/o trabajos relacionados a la gestión de entidades educativas con características similares a las del Colegio Guadalupano.

---

<sup>3</sup> Hugo González, *Enfoque basado en Procesos como principio de Gestión*, Argentina, artículo en [http: www.calidad-gestion.com.ar](http://www.calidad-gestion.com.ar), marzo 2013.

**Pregunta.-** ¿Cuáles son los procesos que permitirán analizar y diseñar la nueva estructura organizacional del Colegio Guadalupano de Quito, para mejorar su gestión institucional?

**Objetivo general.-** Analizar y diseñar una estructura organizacional por procesos para centros educativos, aplicada al Colegio Guadalupano de Quito, que permita alinear las actividades con los objetivos y misión institucionales

**Objetivos específicos:**

- a) Analizar la situación actual del Colegio Guadalupano de Quito
- b) Definir los procesos estratégicos, agregadores de valor y de soporte para estructurar la Cadena de Valor.
- c) Definir los niveles jerárquicos e identificar los grupos de interés que intervienen en la gestión institucional.
- d) Diseñar el Mapa de Procesos del Colegio Guadalupano
- e) Aplicar las herramientas de diseño organizacional y gestión por procesos para diseñar la estructura organizacional por procesos del Colegio Guadalupano de Quito.
- f) Mejorar la gestión institucional a través de una estructura organizacional basada en procesos, que permita satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos, y generar una ventaja competitiva.

**ACLARACION.-** Este objetivo se planteó en la aprobación del plan de Tesis, con la expectativa de iniciar la implementación en el menor tiempo, aspecto que fue convenido con las autoridades del Colegio Guadalupano dado su interés evaluar la mejora institucional que se generaría al

implementar el producto del trabajo de tesis. Algunos imponderables, relacionados con el tiempo, no permitieron llegar a la implementación, sin embargo está prevista su ejecución.

**Hipótesis.-** En el Colegio Guadalupano existen las condiciones necesarias para analizar y diseñar una estructura organizacional basada en procesos.

**Metodología.-** Para cumplir con los objetivos de este trabajo, se realizó un estudio descriptivo; el mismo que permitió estudiar, analizar y describir la realidad presente, se partió del diagnóstico y análisis de la situación actual para diseñar la estructura organizacional basada en procesos.

Este método sigue un proceso sintético analítico; que parte de conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las cuales se aplican o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas. Por otra parte, se consideró la observación actual de hechos, fenómenos y casos, esto permitió ubicarse en el presente, pero no se limitó a la simple recolección y tabulación de datos, sino que se realizó la interpretación y el análisis imparcial de los mismos con una finalidad pre-establecida”.<sup>4</sup>

Se utilizaron los siguientes métodos para levantar información de las diferentes fuentes:

- Observación en sitio (visitas a las instalaciones del Colegio Guadalupano).
- Entrevistas personales a los directivos.

---

<sup>4</sup> Cesar Augusto Bernal, *Metodología de la investigación para la Administración y Economía*, Santa Fé de Bogotá, Colombia, Prentice Hall Pearson, 2000, p.110-117.

- Investigación bibliográfica sobre diseño organizacional y gestión por procesos.
- Consulta de documentos y folletos institucionales del Colegio Guadalupeño.
- Revistas, publicaciones y artículos relacionadas al sector educativo, en medios físicos y virtuales (internet).
- Datos estadísticos publicados en medios de prensa escrita.
- Revisión de trabajos similares en el Repositorio de Tesis la Universidad Andina Simón Bolívar.

## CAPITULO I

### 1. MARCO TEORICO

Los elementos conceptuales que conforman el marco referencial del presente trabajo de aplicación, se basan en textos y publicaciones sobre: estructura y diseño organizacional, herramientas de gestión, grupos de interés, cadena de valor, gestión por procesos y temas de interés aplicados al sector de servicios educativos (competitividad y productividad). Con el propósito de ambientar e introducir al lector en el tema objeto de este trabajo, a continuación se presentan los fundamentos teóricos y conceptuales que enmarcan este estudio y que servirán de base para el análisis y diseño de la estructura organizacional por procesos para centros educativos, caso Colegio Guadalupano de Quito.

**1.1. Diseño organizacional.-** Es la herramienta mediante la cual se construye o cambia la estructura de una organización con la finalidad de lograr los objetivos previstos; en la realidad, se percibe más como un suceso discreto que como proceso<sup>5</sup>; la teoría del diseño organizacional coincide no sólo en la definición sino en las características o atributos propios que debe incluir el diseño de una organización; resaltando que no se trata de estructurar cargos y niveles jerárquicos, sino de contemplar una serie de elementos que permitan el continuo aprendizaje, -de acuerdo con sus necesidades y objetivos-, y en función de la tecnología, el ambiente, el tamaño, la estrategia y el ciclo de vida organizacional<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Ramón Rico y Manuel Fernández, *Diseño de organizaciones como proceso simbólico*, Madrid, Psicothema, 2002, p. 416

<sup>6</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración en los nuevos tiempos*, Bogotá, Editorial McGraw-Hill; 2002, p.445.

Diseñar una unidad organizativa es el proceso de elección de la estructura más adecuada, para realizar un conjunto de funciones según la estrategia y el entorno de una organización<sup>7</sup>. **El diseño organizacional** es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y las relaciones entre las personas y la organización, con la finalidad de lograr productividad y competitividad. El gran reto, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos; alineados con la estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización.

Según *Chiavenato*<sup>8</sup>, se entiende por diseño organizacional la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales.

El concepto de **organización** ha sido estudiado ampliamente, hoy en día disponemos de múltiples alternativas para su descripción. Por ejemplo: *Johansen*<sup>9</sup> plantea que una organización es una totalidad compuesta por individuos que interaccionan entre sí para el desarrollar el comportamiento global del sistema.

*Daft*<sup>10</sup>, la define como una entidad social dirigida a metas diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo y *Shein*<sup>11</sup>, la describe como un sistema abierto y

---

<sup>7</sup> James Stoner, *Administración*, México, Ediciones Pearson, 1994, p.355.

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración en los nuevos tiempos*, Bogotá, Editorial McGraw-Hill; 2002, p.444.

<sup>9</sup> Oscar Johansen, *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*, México, Limusa, 1995, p.21.

<sup>10</sup> Richard Daft, *Teoría y diseño organizacional*, México, Thomson Editores, 2004, p. 11.

<sup>11</sup> Edgar Shein, *Psicología de la organización*, México, Prentice Hall, 1982, p. 210.

complejo en interacción dinámica con múltiples medios que trata de alcanzar metas y realizar tareas a muchos niveles y en grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con un medio cambiante determina nuevas adaptaciones internas.

Con lo expuesto, se puede definir a las organizaciones como entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos disponibles.

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcione bien en todas las situaciones; *Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol*, contribuyeron al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones, ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica.<sup>12</sup>

**1.1.1. Elementos básicos del diseño.-** Organizar es un proceso gerencial permanente, las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización no están siempre al nivel requerido. Sea una organización nueva, una organización existente o un cambio radical del patrón de las relaciones, existen cuatro aspectos básicos relacionados con el diseño organizativo<sup>13</sup>.

- **División del trabajo.-** Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. La ventaja es que al descomponer el trabajo total en operaciones

---

<sup>12</sup>Hernando Mariño Navarrete, *Planeación Estratégica de la Calidad Total*, Colombia, Tercer Mundo Editores, 1993.

<sup>13</sup>James Stoner, *Administración*, México, Ediciones Pearson, 1994, p.345-355.

pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se incrementa.

- **Departamentalización.-** Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, mediante la agrupación de empleados y tareas. Es el resultado de las decisiones en cuanto a qué actividades laborales se pueden realizar en grupos parecidos.
- **Jerarquía.-** Cuando se ha dividido el trabajo -creando departamentos- y elegido el tramo de control, es decir la cantidad de cargos y departamentos que dependen de un gerente específico, generalmente se selecciona una cadena de mando: plan que especifica quién depende de quién. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía.<sup>14</sup>
- **Niveles Jerárquicos.-** Existen niveles de jerarquía, algunos autores como Enrique Benjamín Franklin, definen tres niveles: nivel directivo, nivel operativo y nivel de soporte a las actividades de la empresa.<sup>15</sup>



**Gráfico No.1.1: Niveles Jerárquicos**

Adaptado por la Autora: De Enrique Benjamin Franklin, Organización de Empresas

<sup>14</sup> Jackson Hellriegel y Slocum, *Administración Un Enfoque basado en Competencias*, Thomson Learning Editores, 2002.

<sup>15</sup> Enrique Benjamín Franklin, *Organización de Empresas*, México, p. 65- 93.

- **Coordinación.-** Integrar las actividades de departamentos independientes con el fin de perseguir las metas de la organización. Sin coordinación se perdería de vista el papel particular dentro de la organización y se enfrentaría a la tentación de perseguir los intereses de un departamento a expensas de los objetivos organizacionales.<sup>16</sup>

Por lo tanto, en el análisis de la estructura se determina cuáles son las agrupaciones de sus miembros, dónde se produce la toma de decisiones y el control de las tareas y qué patrones de relación existen entre los miembros.

**1.2. Estructura organizacional.-** Es la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puesto y unidad y señala cómo deben coordinarse e interrelacionarse<sup>17</sup>. La estructura denota la forma como se ordenan y se disponen entre si las partes de un todo, representa las relaciones internas de ese todo. A través de esa estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de éstas, las distintitas posiciones en la estratificación jerárquica<sup>18</sup>.

**1.2.1. Estructura formal.-** La estructura formal hace referencia a aquel sistema que nace conforme se han estructurado los lineamientos específicos para ello. *Johansen* dice: "Toda organización o grupo social posee una estructura formal de relaciones y de actividades. Un patrón, generalmente consistente de preceptos o normas que señalan los deberes y atribuciones de sus diferentes miembros, es decir, establecen los diferentes roles o modelos de conducta de cada uno de ellos y definen los

---

<sup>16</sup> Estefanía Argente, *Guías para el desarrollo de sistemas multiagente abiertos basados en organizaciones*, España, 2008, p.19.

<sup>17</sup> Henry Mintzberg, *Diseño de organizaciones eficientes*, Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 2003, p.189.

<sup>18</sup> Ramón Melinkoff, *La estructura de la organización: Los organigramas*, Caracas, Editorial Panapo, 1990, p.48.

diferentes procedimientos a seguir”<sup>19</sup>.

Por otra parte, *Gil* establece que “la organización formal desarrolla todas las actividades que le son propias para llevar a cabo su actividad principal, y para ello, usa mecanismos formales como la división del trabajo, la coordinación de dicho trabajo, a través de la autoridad, y sistemas de retribución en función del trabajo a realizar y el nivel que se ocupa en la organización”<sup>20</sup>.

**1.2.2. Estructura informal.-** La estructura informal puede definirse como aquella que surge naturalmente de la interacción entre los agentes presentes en la organización. *Hintze*<sup>21</sup> establece que además de las estructuras formales, existen estructuras reales, estén o no respaldadas por normas vigentes. La estructura real sustentada en normas vigentes es la estructura formal real, mientras que aquella parte que sólo figura en las normas pero no se ha aplicado, o ha dejado de aplicarse, constituye la estructura “sólo formal”. Por su parte, *Johansen* afirma: “los sistemas informales, comúnmente llamados organizaciones informales, aparecen como resultado de la superposición de un sistema formal sobre el sistema social. El sistema informal es un conjunto de contactos personales originados en el sistema social, que se separan del esquema idealizado de la estructura del sistema formal”<sup>22</sup>.

**1.2.3. Estructura Simple.-** La coordinación está en la cúspide estratégica mediante supervisión directa, mínimo personal de línea media, mínima

---

<sup>19</sup> Oscar Johansen, *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*, p.123.

<sup>20</sup> María Gil, *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*, Editorial ESIC, 2007. p.237.

<sup>21</sup> Jorge Hintze, *Administración de estructuras organizativas*. En: *Transformación estado y democracia*, 2008, p.70.

<sup>22</sup> Oscar Johansen, *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*, México, Limusa, 1995. p.197.

diferenciación entre sus unidades y una pequeña jerarquía gerencial. Hay poca formalización y uso mínimo de la planeación. El poder sobre las decisiones importantes tiende a estar centralizado en la máxima autoridad.

**1.3. Organigramas.-** Los organigramas son la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización; según Fayol<sup>23</sup>, los organigramas facilitan la constitución y vigilancia social de la organización, permiten apreciar de un vistazo el conjunto del organismo, los servicios, sus límites y la escala jerárquica. Esta representación gráfica conviene a toda clase de empresa, grande, pequeña, en desarrollo, decadencia o creación. Para Mintzberg, “aun cuando el organigrama no muestra relaciones informales, puede representar una imagen exacta de la división del trabajo, mostrando a simple vista, qué posiciones existen en la organización, cómo están estas agrupadas en unidades y cómo fluye entre ellas la autoridad formal”<sup>24</sup>.

Entonces, un **organigrama** es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y puestos. Es la representación de la estructura de una organización. Refleja tareas, unidades, niveles de la organización y líneas de autoridad.

Una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es **eficiente** si permite y facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales con el mínimo costo o evitando consecuencias

---

<sup>23</sup> Henri Fayol, *Administración industrial y general*, Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 1987, p. 86.

<sup>24</sup> Henry Mintzberg y Vander Heyden L., *Revisando el concepto de organización*, Harvard Deusto Business Review, 2006, p.10.

imprevistas para la organización. Es **eficaz** si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

**1.3.1. Áreas de mando.-** Cuántos subordinados puede tener el director bajo su mando, debe ser un número limitado, caso contrario no puede realizar bien su trabajo. Se los conoce también como tramos de control.<sup>25</sup>

#### **Factores que determinan que un área de mando sea eficiente**

- Disminuir el número de relaciones y reducir el tiempo de duración de las relaciones.
- Entrenamiento de los subordinados, capacitación.
- Claridad en la delegación de la autoridad.
- Complejidad de las tareas.
- Claridad de los planes (fáciles de comprender, realizables).

**1.3.2. Autoridad.-** Poder que se tiene para ocupar una posición determinada y a través de esa posición el poder que tiene una persona para tomar decisiones que afectan a otro. La autoridad es un tipo de poder. Se puede tener autoridad sin tener poder.

**Delegación de la autoridad.-** Es la cesión y transferencia de la autoridad por parte de quien la posee hacia otras personas con el fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. Se delega el trabajo y la autoridad, pero nunca se delega la responsabilidad final respecto a los resultados. Si no hay delegación de autoridad se habla de sistema de dirección centralizado. La **centralización** como un aspecto de la administración, es

---

<sup>25</sup>Gros Manuel, *Las bases del diseño de la estructura organizacional*, artículo en <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/598724/Las-bases-del-diseno-de-la-estructura-organizacional.html#content-top,l>, septiembre 2009.

la tendencia a restringir la delegación en la toma de decisiones, en la que se mantiene un alto grado de autoridad en los niveles superiores.

**1.4. Departamentalización.-** La departamentalización es la especialización dentro de la empresa y se rige por el principio de homogeneidad. La departamentalización puede ser vertical u horizontal.

**1.4.1. Departamentalización Vertical.-** Aumenta la calidad en la dirección, para ello se crean más niveles jerárquicos.

**1.4.2. Departamentalización horizontal.-** Lo usual en una empresa es que se combinen las dos departamentalizaciones, aumentando la calidad del trabajo y la gestión directiva.

Según *Peter Drucker*, en su libro *La Gran Ruptura*, 1970:

*"[...] la organización moderna debe ser susceptible de cambios. En realidad, debe ser capaz de iniciar el cambio, o sea la innovación. Debe poder desplazar recursos escasos y costosos de conocimiento, de actividades de baja productividad y sin resultados a oportunidades de realización y aportación. La organización es un mecanismo de realización máxima: y la organización moderna es nuestro instrumento para aumentar al máximo ese singular recurso humano: el conocimiento. Esto requiere, sin embargo, habilidad para dejar de hacer lo que desperdicia los recursos en vez de incrementarlos al máximo."*

**1.4.3. Departamento.-** Es una rama diferenciada dentro de la empresa, con un supervisor que tiene autoridad sobre la realización de ciertas actividades específicas que realiza un grupo de personas.

- Director general => empresa
- Vicepresidente => división
- Director => departamento/ diferentes cargos dentro de una empresa
- Gerente => sucursal
- Jefe => sección

**1.5. Cinco fuerzas de Porter<sup>26</sup>.**- El modelo de las cinco fuerzas de *Porter* es una herramienta de gestión que permite realizar el análisis externo de una organización, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- ⇒ F1.- Rivalidad entre competidores
- ⇒ F2.- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- ⇒ F3.- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- ⇒ F4.- Poder de negociación de los proveedores
- ⇒ F5.- Poder de negociación de los consumidores

El análisis de estas fuerzas permite identificar de mejor manera el entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece, con la finalidad de diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

**F1 Rivalidad entre competidores.-** Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos o se reduzcan los precios. El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y de ese modo saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

**F2 Amenaza de la entrada de nuevos competidores.-** Se refiere a la entrada potencial de empresas que venden el mismo tipo de producto. Cuando una

---

<sup>26</sup> Michael Porter, *Estrategia Competitiva*, México, CECSA.1985.

nueva empresa intenta ingresar a la industria, ésta podría tener barreras de entrada tales como: la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, entre otros. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes o precios más bajos.

**F3 Amenaza del ingreso de productos sustitutos.-** Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales. La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

**F4 Poder de negociación de los proveedores.-** Se relaciona a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc. El análisis del poder de negociación de los proveedores, permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores, adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

**F5 Poder de negociación de los consumidores.-** Se refiere a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por

ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos. Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

**1.6. Grupos de Interés<sup>27</sup>.**- Existen varias definiciones relativas al concepto de "*Grupos de Interés*" o "*Stakeholders*" (también llamados partes interesadas), pero todas tienen en común el tratarse de aquellas personas, grupos, colectivos u organizaciones que se ven afectadas, de forma directa o indirecta, por las actividades o decisiones de las organizaciones. Esta definición recoge no solo a personas y/o grupos internos a la organización, sino también externos a ella y con diferentes grados de implicación; constituye una herramienta fundamental para estructurar bases de información que permitan determinar riesgos e impactos en la toma de decisiones estratégicas.

Cada empresa de acuerdo con su actividad, ubicación geográfica, contexto social, y evolución, debe tener en cuenta sus Grupos de Interés particulares y relevantes. Se puede hacer una larga lista de los mismos; sin embargo, para fines analíticos, se puede hablar de dos grandes categorías: los **Grupos de Interés internos o involucrados**, principalmente los

---

<sup>27</sup>Edward Freeman y Alexander Moutchnik, "*Stakeholder management and CSR: questions and answers*", artículo en: <http://www.csr-hu-berlin.org/>, enero 19, 2013.

empleados y accionistas; y por supuesto las personas o grupos que están directamente involucrados a la Cadena de Valor, como son: los clientes, los proveedores, los asociados a los proyectos de inversión, la Banca que financia las operaciones, entre otros; y los **Grupos de Interés externos o relacionados** como por ejemplo, la comunidad, la sociedad, los organismos de públicos reguladores.

Cada Grupo de Interés tiene demandas específicas que dependen de las afectaciones y los impactos que recibe de la empresa. Al cliente le importa el precio y la calidad, al empleado la remuneración y la estabilidad, al accionista la rentabilidad, a la comunidad la afectación ambiental, y a las autoridades que se cumpla con la normatividad.



**Identificación de los Grupos de Interés.-**<sup>28</sup> Identificar los Grupos de Interés y cuáles son sus expectativas, facilita la gestión de cualquier organización. La complejidad y el dinamismo del contexto empresarial actual ha hecho necesario adquirir un compromiso sólido con los distintos Grupos de Interés, afectados directa o indirectamente por la misión empresarial.

- Empezamos por preguntar quiénes son los actores del plan o proyecto a tomar en cuenta. Se analiza qué rol cumplen y cuál es la posición.
- Es importante identificar el potencial que tiene otra organización.
- La relación entre la empresa y los grupos de interés no tiene que ser

---

<sup>28</sup> Edward F. Harrison *et al*, *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, 2010.

necesariamente formal.

- No todos los grupos de interés de una organización pertenecen a grupos organizados.
- Las organizaciones pueden ser tanto nacionales como internacionales.

No todos los grupos de interés mantienen el mismo grado de relación con la organización, ni demandan la misma información; por lo que la gestión de grupos de interés implica la búsqueda de un equilibrio entre todas las demandas, ofreciendo respuestas que permitan satisfacerlas de manera eficaz.

**1.7. Cadena de valor.-** Porter<sup>29</sup> define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan. Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

---

<sup>29</sup> Michael Porter, *Competitive Advantage*, 1985.

**1.7.1. Actividades primarias o de línea.-** Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto.

- ⇒ **Logística interior (de entrada):** actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- ⇒ **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- ⇒ **Logística exterior (de salida):** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- ⇒ **Mercadotecnia y ventas:** actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- ⇒ **Servicios:** actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

**1.7.2. Actividades de apoyo o de soporte.-** Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- ⇒ **Infraestructura de la empresa.-** Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
- ⇒ **Gestión de recursos humanos.-** Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.

- ⇒ **Desarrollo de la tecnología.-** Actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- ⇒ **Aprovisionamiento.-** Actividades relacionadas con el proceso de compras.

En general, el objetivo de esta herramienta es procurar generar el mayor valor posible en cada una de las actividades desagregadas, y al mismo tiempo procurar minimizar los costos en cada una; buscando obtener el mayor margen de utilidad posible.

**1.8. Procesos.-** *Davenport*<sup>30</sup>, define el proceso como un conjunto estructurado de actividades diseñado para producir algo específico para un mercado o cliente determinado; un orden específico de actividades de trabajo a lo largo del tiempo y del espacio; una visión dinámica de cómo la organización genera valor. Idea que complementa Gilli<sup>31</sup> cuando argumenta “*si el análisis va más allá de los límites funcionales, es posible comprender el flujo del trabajo -los procesos-*”. *Zaratiegui*, establece:

*“Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Esto debido a que el entorno está sometido a variaciones rápidas (originadas por una globalización creciente y por cambios tecnológicos) y los clientes piden a cada proveedor y a sus competidores nuevas soluciones con características derivadas de las novedades tecnológicas. Para responder a estas demandas, cambian las metas de la empresa y sus métodos de funcionamiento, o sea sus procesos. Ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años. Por el contrario, los procesos están*

---

<sup>30</sup> Thomas Davenport, *Process innovation: reengineering*. Boston, Harvard Business Press, 1993, p.5.

<sup>31</sup> Juan Gilli, *Diseño Organizativo*, Argentina, Ediciones Granica, 2007, p.53.

*permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo [...Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnología [...]]<sup>32</sup>.*

**1.8.1. Gestión por procesos<sup>33</sup>.**- Una organización es tan eficiente como lo son sus procesos, las empresas que han tomado conciencia de esta situación, parten de la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder e inercia ante los cambios; potenciando sus procesos hacia el cumplimiento de su misión y con una visión basada en el cliente. La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, definidos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente<sup>34</sup>.

Las normas ISO 9001 promueven la adopción de un enfoque basado en procesos, tanto para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de calidad, como para aumentar la satisfacción de los grupos de interés. En el enfoque tradicional predominaba una orientación hacia “el ASEGURAMIENTO de la CALIDAD”, un lenguaje enfocado hacia las empresas de actividad industrial; por lo que las organizaciones de servicios encontraban un poco lejano dicho modelo. Con el nuevo enfoque se sustituye la palabra “aseguramiento” por “GESTIÓN DE CALIDAD”. Esto implica algo más que un cambio terminológico, es un cambio de filosofía.

---

<sup>32</sup> José Zarategui, *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*, *Economía Industrial* N° 330, 1999, p. 82-83.

<sup>33</sup> Dan Madison, *Process Mapping Process Improvement and Process Management*, Paton Press LLC, 2005, p.151-162.

<sup>34</sup> Ernesto Negrin, *La Gestión por Procesos*, en <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>, 2010.

No se pretende asegurar un nivel alcanzado, sino introducir un proceso dinámico de mejora continua. El camino para implantar la gestión de la calidad en cualquier organización pasa por la aplicación de un modelo de GESTIÓN POR PROCESOS, como herramienta organizativa imprescindible hacia la MEJORA.

**Proceso.-** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

**Proceso clave.-** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

**Subprocesos.-** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse.

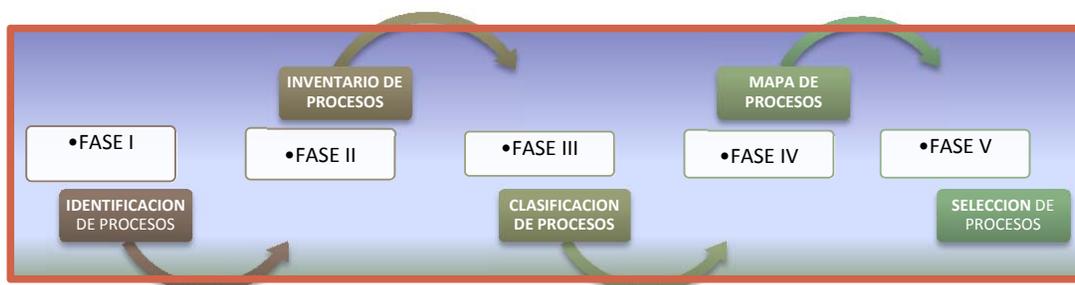
**Procedimiento.-** Forma específica de llevar a cabo una actividad, en muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quien debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; materiales, equipos y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

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

**Proyecto.-** Es una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia

fundamental con los procesos y procedimientos está la no repetitividad de los proyectos.

**1.8.2. Fases de la Gestión por Procesos.-** Una vez establecido el planteamiento estratégico, la dinámica de la Gestión por Procesos se construye sobre cinco etapas consecutivas que determinarán la implantación de planes operativos y concretos que permitan introducir mejoras hasta alcanzar la Visión Institucional. Las cinco fases para la implantación de la Gestión por Procesos son las siguientes:<sup>35</sup>



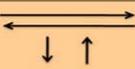
**Gráfico No. 1.2:** Fases de la Gestión por Procesos  
Adaptado por la Autora De: Manuel Portero Ruíz, *Gestión por Procesos, Herramienta para la mejora de Centros educativos*

**1.8.3. Calidad Total.-** Según Edwards Deming: "*la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua*", y Kaoru Ishikawa define a la calidad como: "*Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor*". Se puede concluir que la calidad se define como un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad.

<sup>35</sup> Manuel Portero Ruíz, *Gestión por Procesos, Herramienta para la mejora de Centros educativos*, artículo en: <http://cristiancordero.files.wordpress.com/2010/09/gestion-por-procesos-en-centros-educativos.pdf>, septiembre 2010.

**1.8.4. Diagrama de flujo<sup>36</sup>.**- Representación gráfica de un proceso; los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo. Ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso, mostrando la relación secuencial ente ellas; facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás. Facilita también la selección de indicadores de proceso.

### SIMBOLOGIA

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

**Gráfico No. 1.3:** Simbología

Adaptado por Autora De: Dan Madisson, *Mapping, Process Improvement and Process Management*

**1.8.5. Indicadores.-** Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Para evaluar los procesos es importante definir los indicadores y considerar los siguientes aspectos:<sup>37</sup>

- Nombre del indicador (ejemplo: tasa de aprobados)
- Método de medida (ejemplo: recuento del porcentaje de alumnos aprobados sobre el total de alumnos matriculados, por cada curso)
- Responsable de la medida (ejemplo: tutor de cada curso)

<sup>36</sup> Luis Joyanes, *Fundamentos de Programación, Algoritmos y Estructuras de Datos*, México DF, McGraw Hill, 1988.

<sup>37</sup> Dan Madison, *Process Mapping, Process Improvement and Process Management*, Paton Press LLC, 2005, p.151-162.

- Frecuencia de la medida (ejemplo: quimestralmente)

**1.8.6. Fichas del Proceso.-** Incluye la siguiente información adicional que sirve para una mayor comprensión global de los procesos identificados:

- Ámbito de aplicación o alcance del proceso
- Las entradas y salidas del proceso
- Los responsables implicados en el proceso

**1.8.7. Modelos de Calidad<sup>38</sup>.**- En el sector de servicios educativos se aplican los siguientes modelos de calidad.

**Premio Deming a la Calidad.-** Establecido en Japón por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros. Valora el compromiso e implicación de los miembros de la organización en la calidad de los procesos y resultados.

**Modelo europeo EFQM.-** (Premio europeo a la calidad total)- Pondera variables estructuradas en dos niveles —personas y procesos por un lado y resultados, por otro— asignando un 50% de ponderación a cada bloque de variables. Se aplica en España en el sector educativo.

**Normas ISO 9004-2.-** Se basan en un modelo que privilegia el criterio de satisfacción de las necesidades de los usuarios o destinatarios y la satisfacción de las motivaciones de los miembros de la institución.

**Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige.-** Se aplica en EEUU.

**Investors in People.-** Aplicado en Inglaterra en más de 400 colegios, considera las siguientes características:

---

<sup>38</sup> Fundación Chile, *Gestión Educativa de Calidad*, artículo en [www.gestionescolar.cl](http://www.gestionescolar.cl).2012.

- ✓ Responde a una exigencia de equidad social
- ✓ Enfatiza Instalación de Sistemas y Procesos
- ✓ Fomenta autoevaluación institucional y participación
- ✓ Promueve la evaluación externa y los registros como una herramienta de mejoramiento de la gestión.

**1.8.8 Calidad en el Servicio Educativo<sup>39</sup>.**- En la gestión de instituciones educativas es común encontrarse con un problema de falta de visión y voluntad de quienes las dirigen; falta de calidad en la prestación de servicios educativos, y adicionalmente se encuentra poco entendimiento de lo que implica la Gestión Sistémica del Servicio. En la prestación de servicios existen dos tipos de calidad, una denominada *Calidad Tangible*, que es la que podemos medir sólo en términos cuantitativos, como los aspectos técnicos del servicio, las actividades realizadas, el índice de defectos, la velocidad y asertividad del servicio, la exactitud, la entrega a tiempo, etc. Otra, que podemos denominar *Calidad Intangible*, la cual también se puede medir, pero que en general se expresa en cuanto a cómo se percibe o se siente, Integrada por factores tales como: el buen trato, la cortesía y delicadeza, el respeto a los planteamientos del Cliente, la forma como tratamos los reclamos, la actitud, el compromiso y la lealtad.

El Cliente percibe como calidad la coherencia entre lo que la organización ofrece y lo que realmente le brinda. En una organización de servicios, la imagen que ésta transmite, está estructurada por los dos tipos de calidad antes mencionados.

---

<sup>39</sup>Rafael Arrascaeta, *Calidad en la Educación, Knol A unit of knowledge*, en: <http://www.kanol.com>, 2009.

**Productividad en la educación**<sup>40</sup>.- El uso más generalizado del término productividad se aplica al campo económico y dentro de éste al industrial, como el símbolo del rendimiento o bien como la eficiencia con que se realiza una actividad determinada. La productividad en educación permite obtener mejores resultados con el menor esfuerzo. Por tanto, la eficiencia y rendimiento en la educación se refieren a las habilidades y destrezas que con una determinada inversión produzcan un alto rendimiento de los recursos humanos en la producción de satisfactores de gran valor social.

En consecuencia, la productividad en la educación es la relación entre la producción cuantitativa y cualitativa de productos, valores y servicios y el trabajo humano empleado en producirlos. En educación, la productividad está vinculada con el desarrollo de los recursos humanos, lo que obliga a concebirla como un caso especial en la planeación del potencial del trabajo humano.

---

<sup>40</sup>Valle Rodríguez Federico, *Educación y Productividad*, Publicaciones ANUIES, artículo en <http://publicaciones.anui.es.mx/journal/25/1/1/es/educacion-y-productividad>, 2011

## CAPITULO II

### 2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL COLEGIO GUADALUPANO

El análisis de la información recopilada a través de la observación de campo, la aplicación de encuestas a los Directivos y la revisión de los archivos administrativos existentes en la institución; permitió examinar las interacciones entre la institución y su entorno. Se estableció criterios, juicios de valor y conclusiones enfocados en factores claves del sector de servicios educativos.

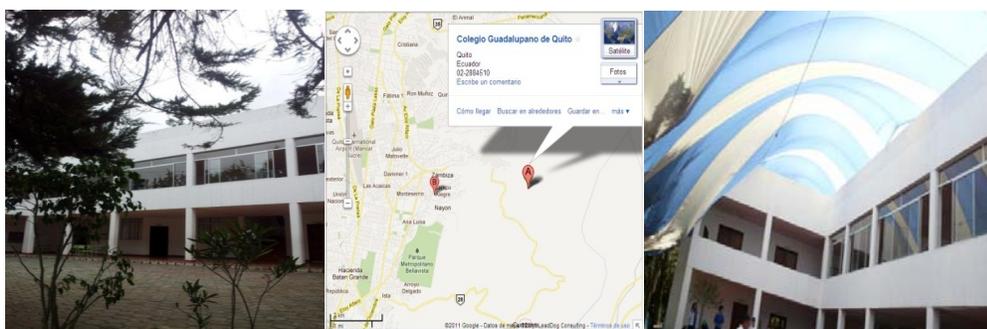
En este capítulo se hace una exploración de la situación actual del Colegio, inicia con el análisis interno que incluye una breve reseña histórica, el direccionamiento estratégico, la descripción de la estructura actual, infraestructura, servicios que ofrece, relaciones interinstitucionales y competencia; para concluir con la matriz FODA y las estrategias de mejoramiento propuestas basadas en este análisis. A continuación se describe el entorno externo (económico, político y social), concluyendo con la aplicación de la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter.

Para el desarrollo del diagnóstico se partió de la información obtenida de la observación y aplicación de encuestas, las evidencias obtenidas permitieron establecer la problemática actual y realizar el análisis correspondiente; sobre el cual se basan los planteamientos y juicios de valor expuestos en este Capítulo.

**2.1. Análisis interno.-** La Fundación Sara Alvarez de Palacios SALPA se creó en 1987 con la finalidad de trabajar por la educación en las distintas realidades de nuestro país. SALPA promueve la educación formal así

como nuevas estrategias metodológicas, conscientes de que la educación es la única manera de lograr una mejor calidad de vida. Entre sus principales Proyectos están:

**Colegio Guadalupano.-** El Colegio Guadalupano de Quito fue fundado en 1983 por la educadora Sara Álvarez de Palacios, con el nombre de “Colegio Nuestra Señora de Guadalupe”. En 1987 pasó a formar parte de la Fundación SALPA, constituyéndose en el eje principal de la Fundación. A partir de esta fecha pasa a constituirse como Unidad Educativa Experimental “Colegio Guadalupano de Quito”, como una institución educativa particular sin fines de lucro, que brinda servicios educativos para niños, niñas y jóvenes de la ciudad de Quito de clase media.



**Gráfico No.2.1:** Ubicación  
**Fuente:** Colegio Guadalupano de Quito  
**Elaborado por:** Autora

El Colegio cuenta con un amplio campus en el sector de Nayón, provincia de Pichincha del Distrito Metropolitano de Quito, a 5 km. de la ciudad capital (nororiente). Trabaja en el marco la pedagogía conceptual<sup>41</sup>, su propuesta es trabajar con un solo grupo por nivel (no paralelos) y un máximo de 20 estudiantes por aula; promoviendo el pensamiento, las

<sup>41</sup> Miguel Zubiría Samper, *La pedagogía conceptual es una propuesta pedagógica que lleva al estudiante más allá del conocimiento científico e intelectual, se propone desarrollar esa inteligencia emocional y hacer de los alumnos personas más capaces a la hora de enfrentar la realidad social y el mundo que los rodea.*

habilidades y los valores en los estudiantes. La institución cuenta con equipos tecnológicos como pizarras interactivas en sus laboratorios de inglés y computación, mantiene un proyecto de uso de computadores portátiles individuales para los alumnos de tercero de bachillerato; complementado la formación técnica con un gran trabajo en valores, desarrollando sus procesos cognitivos y afectivos. Al momento cuenta con 203 alumnos, distribuidos de la siguiente manera:

<b>SECCION</b>	<b>No. ALUMNOS</b>
<b>PRE-ESCOLAR</b>	32
<b>PRIMARIA</b>	80
<b>SECUNDARIA</b>	91
<b>TOTAL</b>	<b>203</b>

**Cuadro No. 2.1:** Detalle de alumnos  
**Fuente:** Colegio Guadalupano de Quito  
**Elaborado por:** Autora

**Centro de Desarrollo Infantil Pepepá.-** El Centro de Desarrollo Infantil Pepepá, es un proyecto dirigido a la comunidad de Nayón; tiene como objetivo brindar una educación preescolar de calidad a niños de escasos recursos de entre tres meses y cuatro años de edad, satisfaciendo una necesidad de madres trabajadoras del sector que buscan un apoyo para su crecimiento personal y laboral. La Fundación SALPA, en sus proyectos considera el aporte y la forma de contribuir al desarrollo de la comunidad local.

El presente trabajo se centra en el Colegio Guadalupano de Quito, por lo que a continuación se describe su direccionamiento estratégico, análisis de la estructura actual, servicios que ofrecen, infraestructura y competencia; para concluir con la matriz FODA y las estrategias de mejoramiento propuestas.

**2.1.1. Planeación Estratégica.-** El centro educativo posee una Planificación Estratégica dirigida a minimizar las debilidades y amenazas institucionales, potenciando sus fortalezas y aprovechando las oportunidades. En este contexto, a continuación se describen los principales aspectos del direccionamiento estratégico existente en los archivos de la institución, con algunas modificaciones realizadas en el desarrollo de este trabajo, que incluyen el aporte de sus directivos.

**Visión.- 2015,** Constituirse en una institución educativa bilingüe, líder en su campo. Alcanzar la excelencia académica en servicios educativos, basados en el uso y la aplicación de tecnologías innovadoras.

**Misión.-** Proporcionar servicios de educación personalizada, basados en la Pedagogía Conceptual y metodología activa de proyectos, con el aporte de docentes altamente calificados.

**Filosofía.-** La filosofía de la institución es mantenerse enriquecida en la diversidad para avanzar con pasos firmes hacia la solidaridad que los unifique en un solo espíritu.

**Objetivos Estratégicos:**

- Alinear la estructura organizacional con la estrategia institucional.
- Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos para lograr una ventaja competitiva.
- Desarrollar sistemas que permitan mejorar la gestión institucional
- Establecer políticas de evaluación, control y seguimiento de la calidad educativa.
- Incrementar nuevas alianzas estratégicas a través de convenios interinstitucionales.

### Objetivos Académicos:

- Alcanzar el 100% de acreditaciones en FCE (*First Certificate in English*) y KET (*Key English Test*) y *Flyers, Pet*.
- Alcanzar el 100% de acreditaciones internacionales como usuarios de *Office* certificados por *Microsoft*, tanto para profesores como para estudiantes.
- Fortalecer el servicio personalizado con un paralelo en cada nivel, desarrollando los procesos cognitivos y afectivos de los estudiantes.

**Valores.-** En el cuadro No.2.2, se presentan los Valores que se han definido para el Colegio Guadalupano y en los cuales se enmarca su Gestión Institucional.



ÉTICA	COMPROMISO	PROACTIVIDAD
<p>Todo el equipo de trabajo se identifica con un proceder digno y honorable, establecido por sus propias convicciones que se demuestran a conciencia con la equidad, justicia y rectitud de sus actos.</p>	<p>El personal siente orgullo de trabajar en el COLEGIO GUADALUPANO, se consideran parte de la empresa y están decididos a retribuirla con su mejor trabajo día a día para contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.</p>	<p>El COLEGIO GUADALUPANO se distingue por su desempeño dinámico, creativo y proactivo, de respuestas rápidas y efectivas para "hacer que las cosas sucedan de forma oportuna" en coherencia con los sus principios.</p>
PROFESIONALISMO	COMUNICACIÓN	RESPETO
<p>Las competencias profesionales del personal docente y administrativo, son relevantes y se mantienen en perfeccionamiento continuo, a través de capacitaciones e innovaciones acordes con el avance tecnológico, para mantener el dominio integral en cada área de responsabilidad.</p>	<p>Las personas que conforman el equipo de trabajo son extrovertidas, sociables y con una visión holística del ser humano, que facilitan su desempeño y fortalecen la integración, transmitiendo esa energía a los alumnos en sus labores cotidianas.</p>	<p>La convivencia en paz y armonía integral se deriva de la capacidad del equipo de trabajo para afrontar las diferentes ideas, costumbres, creencias y experiencias existentes en el medio que los rodea, respetándose a sí mismos y a los demás. En la convivencia laboral prevalece el respeto a la dignidad humana y complementariamente el respeto a las normas y reglas establecidas.</p>

**Cuadro No.2.2:** Valores  
**Fuente:** Colegio Guadalupano de Quito  
**Adaptado por:** Autora

**2.1.2. Estructura organizacional actual.-** La forma de administrar de la institución se asemeja a una empresa familiar, conforme se indica en la Descripción del Problema expuesta en la página 11 y de la observación

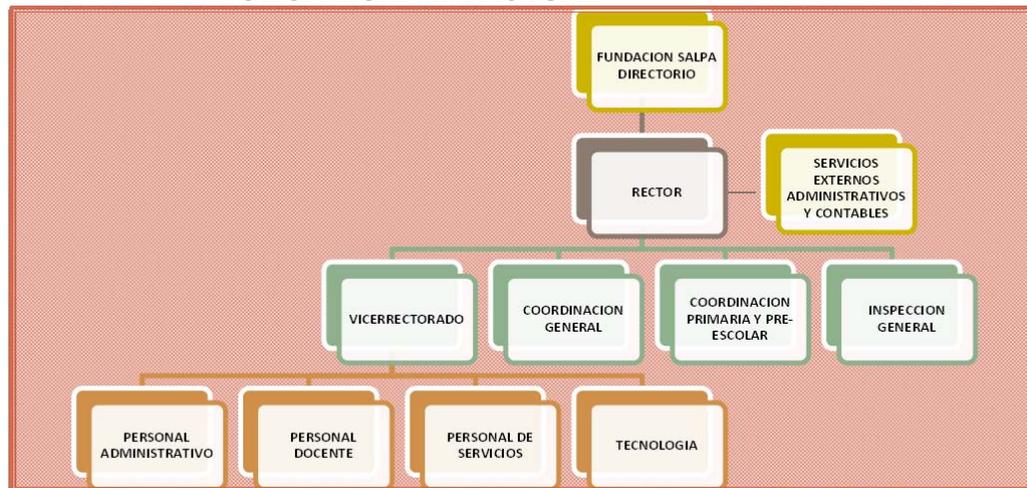
realizada; se pudo apreciar que la estructura organizacional no mantiene una congruencia lógica entre la realidad y la información que consta en los documentos institucionales; los cargos directivos existen solamente como documento de registro del Consejo Ejecutivo legalizado en el Ministerio de Educación.

La línea de mando está centralizada en el Rectorado, con un mínimo grado de delegación. Se aprecia una división del trabajo en forma desordenada, con funciones poco claras en términos de quién es exactamente el responsable o dónde empieza y termina la responsabilidad. La distribución existente no funciona, debido al volumen de tareas no organizadas ni delegadas en forma adecuada; esta situación, genera adicionalmente cruce y duplicidad de actividades, especialmente en el área administrativa. En el Gráfico No.2.2, se presenta el organigrama que consta en los documentos institucionales. Su nómina está compuesta por 38 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

<b>EMPLEADOS</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>PERSONAL DOCENTE</b>	<b>29</b>
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>5</b>
<b>PERSONAL DE SERVICIOS</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>

**Cuadro No. 2.3:** Distribución de empleados  
**Fuente:** Archivos Colegio Guadalupano de Quito  
**Elaborado por:** Autora

## ORGANIGRAMA ACTUAL



**Gráfico No. 2.2:** Organigrama  
Fuente: Colegio Guadalupano de Quito  
Elaborado por: Autora

**Análisis de la estructura actual.-** La autoridad principal está representada por el Directorio de la Fundación SALPA que regenta el Colegio Guadalupano, seguido del Rectorado que dirige las áreas de: Coordinación General, Vicerrectorado, Inspección General (coordina la secundaria), Coordinaciones de Primaria y Pre-escolar, con su respectivo personal docente, administrativo y de servicios, y el área de Tecnología que brinda soporte a toda la institución. La autoridad y el poder están concentrados en el Rectorado, el Rector como máxima autoridad toma las decisiones de carácter académico y administrativo de toda la institución, sin delegar atribuciones ni funciones a ningún empleado.

La gestión administrativa interna (compras, pagos y presupuesto), es ejecutada en la Coordinación General, a cargo de la hija del Rector; quien además de ejecutar las actividades de Coordinación Académica realiza actividades administrativas; es Psicóloga Educativa, su perfil no corresponde al requerido para el manejo administrativo financiero institucional. Al ser una

empresa familiar, las relaciones de familiaridad influyen en la gestión financiera generando un cruce del presupuesto familiar con el presupuesto institucional.

La gestión contable y el cumplimiento de obligaciones con organismos de control como: Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, Servicio de Rentas Internas SRI, Ministerio de Relaciones Laborales MRL e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, son ejecutados a través de servicios profesionales externos, cuyo profesional reporta directamente al Rector y en algunos temas puntuales a la Coordinación General.

El Vicerrectorado debería ser la segunda autoridad después del Rectorado, pero la realidad es que la segunda autoridad está representada por la Coordinación General, con funciones y atribuciones de primera línea de autoridad. La Inspección General y Coordinaciones de Primaria y Pre-escolar, reportan directamente al Rectorado y Coordinación General, con su respectivo personal docente, administrativo y de servicios.

En el área administrativa, como personal de soporte existen dos personas que ejecutan actividades de secretariado, atención a padres de familia, colecturía, atención a proveedores, entre otros; una de ellas es pariente del Rector, su perfil no está relacionado con las funciones que ejecuta, tiene horarios y remuneración preferenciales. La Secretaria no pariente ejecuta un mayor número de actividades con más responsabilidad y a tiempo completo.

Las actividades de recursos humanos (selección, contratación, capacitación y entrenamiento y control de asistencia); están dispersas entre el Rectorado, Coordinación General e Inspección General; generando confusión, desorganización, duplicidad y cruce de funciones.

El área de tecnología está a cargo del Profesor de Computación, quien entre sus funciones tiene la responsabilidad de brindar soporte técnico - software y hardware- para toda la institución; tanto en el área académica como administrativa. El personal de servicios está bajo la supervisión y control de la Coordinación General y la Inspección General.

Por consiguiente y como se aprecia en su Organigrama, el Colegio Guadalupano cuenta con una estructura simple, informal, con el poder centralizado en la máxima autoridad.

**2.1.3. Infraestructura.-** La infraestructura actual del Colegio fue concebida, planificada y construida en el año 2004 para un establecimiento educativo, es totalmente funcional y cuenta con áreas delimitadas de acuerdo a su uso. Posee aulas por nivel, laboratorios y salones equipados con bienes y equipos de vigencia tecnológica que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales.

A continuación se presenta una breve descripción de la misma:



- ❖ **Aulas por nivel.-** Las secciones de educación inicial, básica y superior, están debidamente delimitadas, sus aulas cuentan con iluminación natural permanente, dotadas de mobiliario y equipos de acuerdo a cada sección.

Cada nivel cuenta con su respectiva área de esparcimiento (patios) y baños independientes.

- ❖ **Laboratorios de Física, Química y Biología.**- Espacios creados y equipados exclusivamente para el funcionamiento de estos Laboratorios, ubicados estratégicamente para un fácil acceso y funcionalidad.
- ❖ **Laboratorio de Computación.**- Aula creada y equipada con equipos (hardware y software) con vigencia tecnológica, que complementan la formación académica.
- ❖ **Laboratorio de Inglés.**- Aula equipada con equipos audiovisuales para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos.
- ❖ Adicionalmente cuenta con los siguientes espacios:

❖ Sala de Artes	❖ Cafetería
❖ Sala de Expresión Corporal y Musical	❖ Enfermería
❖ Patio exclusivo para el área de Preescolar	❖ Mini granja
❖ Canchas y áreas verdes	❖ Oficinas – área administrativa
	❖ Sala de Profesores
	❖ Sala Múltiple con pizarra interactiva (mimio)



**2.1.4. Servicios que ofrece.**- El Colegio Guadalupano ofrece los siguientes servicios educativos:

**Educación Pre-Escolar.-** La sección Pre Escolar del Colegio Guadalupano es sumamente importante dentro de la Institución, lo consideran el semillero en donde los valores guadalupanos se desarrollan. Trabajan con niños y niñas en los siguientes niveles:

- ❖ Taller Pre Escolar (1.5 a 3 años)
- ❖ Pre kínder (Pre Básica)
- ❖ kínder (Primero de Básica).

**Educación Primaria.-** La principal propuesta es la *Educación Personalizada*, cada grado tiene un cupo máximo de 20 estudiantes, no existen paralelos y los niños y niñas pueden contar con un(a) Tutor(a) de cada grado que está pendiente del desarrollo académico y sobretodo emocional. La Sección Primaria del Colegio Guadalupano busca incentivar la observación científica, los hábitos de estudio, destrezas y herramientas de aprendizaje; acompañados siempre de valores indispensables como compañerismo, solidaridad, honradez, responsabilidad, generosidad y respeto.

**Educación Secundaria.-** La sección secundaria ofrece el título de *Bachiller en Ciencias*, lo que implica el estudio general de materias de las áreas de ciencias exactas y ciencias sociales para conformar el perfil de salida de bachilleres aptos para los estudios universitarios. Los estudiantes se preparan para acreditaciones internacionales en Computación e inglés.

**Servicios adicionales.-**Transporte puerta a puerta, lunch y/o almuerzo, Enfermería, Seguro de Accidentes, Cafetería, Campamentos, Cámaras de

Monitoreo, Talleres Psicopedagógicos para estudiantes, profesores y padres.

**Servicios extracurriculares y/o complementarios.-** Solas actividades que se imparten en la tarde y que se ponen a consideración de los Padres de Familia la primera semana de clases. Cada actividad extracurricular incluye almuerzo y transporte, entre las principales tenemos: deberes dirigidos, catecismo –preparación para Primera Comuni3n y Confirmaci3n- Teatro, Baile, F3tbol, Club de Andinismo, Karate, M3sica, Go (Ajedrez Japon3s).

**2.1.5. Proyectos y relaciones interinstitucionales.-** El Colegio Guadalupano aplica las seis fases metodol3gicas de la Pedagogía Conceptual Activa, en cada bloque o unidad se genera un trabajo de aula en donde se aplican los conocimientos aprendidos por parte de los estudiantes y se refuerza el aspecto actitudinal. Consideran sumamente importante la presencia de los padres de familia en el proceso educativo.

El Colegio maneja anualmente proyectos educativos, que son el resultado de los trabajos de los docentes que conforman las distintas áreas o comisiones acad3micas existentes (Ingl3s, Ciencias, Lenguaje y Matemáticas).

La propuesta educativa que ofrece el Colegio Guadalupano se complementa con los convenios y acuerdos suscritos con otras instituciones; alianzas estrat3gicas que fortalecen el nivel acad3mico y el servicio que ofrece. En el Cuadro No.2.4, se presenta un detalle de los

Organismos con los que el Colegio Guadalupano mantiene convenios y sus principales Proyectos y/o relaciones:

INSTITUCION U ORGANISMO	PROYECTO Y/O RELACION
 <p>MINEDUC</p>	<p>Como una institución controlada por el Ministerio de Educación, el Colegio cumple con los requerimientos y obligaciones exigidas por el MINEDUC, como por ejemplo; legalización de matrículas, notas, Títulos, actas de grado, programas de participación estudiantil, promociones.</p>
 <p>GRUPO EDUCARE</p>	<p>El Colegio mantiene un proyecto desde los 2 años y medio hasta sexto curso, apoyados con textos excelente calidad y contenidos, que sirven para preparar a los estudiantes en el manejo y conocimiento de la materia de computación como una herramienta para la vida estudiantil y laboral del nuevo siglo.</p>
	<p>Acreditación internacional con Cambridge desde la primaria hasta la secundaria. (<i>Flyers, Pet. Ket and FCE</i>). FCE (<i>First Certificate in English</i>) y KET (<i>Key English Test</i>).</p>
	<p>Los estudiantes guadalupanos tienen la oportunidad de obtener acreditaciones internacionales como usuarios de Office certificados por Microsoft.</p>
	<p>Los niños del preescolar reciben su clase de música con el programa <i>Music Onthe Go</i> de Gymboree.</p>
	<p>Convenio para capacitación del personal docente en las diferentes áreas educativas.</p>

**Cuadro No. 2.4:** Relaciones Interinstitucionales  
**Fuente:** Colegio Guadalupano de Quito  
**Elaborado por:** Autora

**2.1.6. Competencia.-** Los servicios educativos que brinda el Colegio Guadalupano, están dirigidos a la clase media. La institución no dispone de estudios de mercado que le permitan establecer el nivel de participación que tiene en el sector de servicios educativos privados, por lo que basados en la experiencia y apreciación de sus Directivos, considerando las instituciones de procedencia de los estudiantes nuevos y las instituciones a donde ingresan los alumnos que se han salido del Colegio, se establecen los siguientes competidores con sus respectivas propuestas de valor, las mismas que a continuación se comparan con el Colegio Guadalupano.

INSTITUCION EDUCATIVA	PROPUESTA DE VALOR	
LICEO LOS ALAMOS	Educación diferenciada Convenios internacionales	<i>Intimidación con el cliente Excelencia operacional</i>
LICEO CAMPOVERDE	Formación integral	<i>Excelencia operacional</i>
LETORT	Bachillerato Internacional Innovación Bilingüe Opciones de Intercambios	<i>Excelencia operacional</i>
ISAAC NEWTON	FCE (First Certificate in English) y KET (Key English Test)	<i>Excelencia operacional</i>
LETOR	Bachillerato Internacional	<i>Excelencia operacional</i>
LICEO DE LOS VALLES	Bachillerato Internacional Lema: La alegría de conocer, aprender y crear Bilingüe Opciones de Intercambios	<i>Excelencia operacional Innovación de productos</i>
SEK DE LOS VALLES	Colegio Internacional (Imagen y prestigio) Bachillerato Internacional Bilingüe Opciones de Intercambios	<i>Excelencia operacional Innovación de productos</i>
TOMAS MORO	Bachillerato internacional Bilingüe Opciones de Intercambios	<i>Excelencia operacional</i>

**Cuadro No.2.5:** Competidores

**Fuente:** Colegio Guadalupano de Quito

**Elaborado por:** Autora

La **intimidación con el cliente** es la propuesta de valor semejante a la propuesta de valor del Colegio Guadalupano, dado que su política es mantener el servicio personalizado, un solo paralelo por grado, con un máximo de 20 estudiantes por aula. Debiendo aclarar que el nivel competitivo de las instituciones referidas es más alto, ya que éstas poseen estructuras organizacionales sólidas y aplican sistemas de gestión institucional que facilitan el cumplimiento de su misión. En cuanto a la calidad del servicio educativo se refiere, los directivos del Colegio, consideran a estos establecimientos como su competencia, debido a que también aplican la **pedagogía conceptual**<sup>42</sup> y la **metodología activa**<sup>43</sup>; afirman que su objetivo es llegar a la **excelencia**

<sup>42</sup> Miguel Zubiría Samper, *La pedagogía conceptuales* una propuesta pedagógica que lleva al estudiante más allá del conocimiento científico e intelectual, se propone desarrollar esa inteligencia emocional y hacer de los alumnos personas más capaces a la hora de enfrentar la realidad social y el mundo que los rodea.

<sup>43</sup> Ausubel, *La metodología activa constituye* una de las principales aportaciones didácticas al proceso de enseñanza aprendizaje, no solo porque permite al docente el asumir su tarea es manera más efectiva, sino que también permite a los alumnos el logro de

**operacional** a través de la **innovación tecnológica** con el uso de herramientas de aprendizaje innovadoras.

**2.1.7. Análisis FODA.-** El FODA es una herramienta clásica para evaluar la situación estratégica de una empresa y definir cursos de acción. Como se puede apreciar en el numeral 2.1 del presente Capítulo, el Colegio Guadalupano es una empresa pequeña en proceso de desarrollo, resultando difícil analizar su estrategia. Considerando que los factores internos y externos son dinámicos y varían con el paso del tiempo, el análisis y actualización de la matriz FODA que consta en la Planificación Estratégica existente en la institución, permitió a los Directivos clarificar aspectos que afectan positiva o negativamente a la institución para definir acciones. Se realizó un ejercicio participativo con el aporte de los directivos, estructurando la matriz FODA mejorada que se presenta en el Gráfico No. 2.3.

Las fortalezas identificadas están constituidas por aspectos que los Directivos afirman, que el Colegio Guadalupano los hace mejor que su competencia o no lo hacen. Estos aspectos inciden de forma positiva en los padres de familia a la hora de decidir el ingreso y/o permanencia en la institución, por lo que consideran que estas fortalezas deben aprovecharse para establecer acciones en el proceso de mejora a desarrollarse.

Como muchas herramientas de análisis empresarial, el análisis FODA no brinda resultados concluyentes, sino que ofrece información de diagnóstico para apuntalar la toma de decisiones.

## MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Personal docente calificado y con amplia experiencia en la sección primaria.</li> <li>⇒ Ubicación privilegiada en la zona rural, lejos del ruido y la contaminación de la urbe.</li> <li>⇒ Aplicación de la Pedagogía Conceptual y la Metodología activa en el proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>⇒ Proyecto de uso de computadores portátiles en las aulas de tercero de bachillerato (cada alumno utiliza su computador portátil). Promueve el uso de computadores para evitar los textos y materiales físicos (Aulas virtuales).</li> <li>⇒ Sistema de becas (pensión diferenciada a través de la Fundación SALPA).</li> <li>⇒ Costos accesibles para la clase media en relación a la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Preferencias de la clase media por establecimientos educativos privados.</li> <li>⇒ Los padres de familia de la clase media, hoy en día prefieren establecimientos educativos con entornos naturales, lejos del ruido y la contaminación.</li> <li>⇒ Proyecto de construcción de una nueva carretera hacia el nuevo aeropuerto, que pasa a una cuadra del Colegio Guadalupano.</li> <li>⇒ Construcción de campus de Universidades reconocidas en el país, en sectores aledaños al valle de Nayón</li> </ul>

DEBLIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Gestión institucional ineficiente, enmarcada en el presente sin proyección al futuro.</li> <li>⇒ Estructura organizacional inadecuada con centralización del poder y poca delegación.</li> <li>⇒ Contratación de parientes no calificados para el cargo que desempeñan (en el área administrativa).</li> <li>⇒ Situación financiera limitada, requiere incrementar sus ingresos para mejorar las condiciones salariales, fortalecer los proyectos existentes y gestionar nuevos proyectos.</li> <li>⇒ No disponen de sistemas de gestión administrativa, financiera y de recursos humanos.</li> <li>⇒ Manejo informal de gastos (cruce de gastos institucionales con gastos personales).</li> <li>⇒ Alta rotación de profesores en la sección secundaria, debido a los sueldos poco competitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Nueva Normativa para la Regulación de matrículas y pensiones de las instituciones educativas fisco misionales y particulares del sistema educativo nacional, en función del cumplimiento de los estándares de calidad educativa y otros indicadores que constan en la normativa de aplicación obligatoria.</li> <li>⇒ Falta de apoyo técnico por parte de los organismos reguladores y de control.</li> <li>⇒ Riesgo de que la situación económica del país se vea afectada por factores externos,</li> <li>⇒ Construcción de nuevas instituciones educativas en sectores aledaños al Valle de Nayón.</li> <li>⇒ Normativa laboral y tributaria vigente.</li> </ul>

**Gráfico No.2.3:** Matriz FODA  
**Fuente:** Colegio Guadalupano de Quito  
**Elaborado por:** Autora

El análisis de esta matriz permitió determinar que la mayoría de las debilidades del Colegio Guadalupano se centran en aspectos relacionados con la gestión institucional ineficiente, producto de su estructura organizacional inadecuada.

A continuación se presentan las estrategias de mejoramiento que constan en la Planeación Estratégica de la institución, las mismas que se mejoraron para asegurar un enfoque en sus fortalezas y oportunidades; y en minimizar las debilidades para hacerle frente a las amenazas.



<u>F.O.</u>	<u>F.A.</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desarrollar e implementar sistemas de mejoramiento continuo en relación a la calidad del servicio educativo, a través en la aplicación de la pedagogía conceptual y metodología activa en el proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>❖ Definir como política institucional en el PEI y PGI, la innovación tecnológica.</li> <li>❖ Gestionar nuevos convenios interinstitucionales que permitan mejorar la calidad del servicio educativo.</li> <li>❖ Incentivar la lealtad de los alumnos y padres de familia, a través de mecanismos de reconocimiento por los años de permanencia en la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Buscar alternativas de financiamiento para fortalecer la gestión educativa y la gestión institucional.</li> <li>❖ Gestionar la obtención de fondos para desarrollar nuevos proyectos sociales en la Fundación SALPA, como organismo sin fines de lucro.</li> <li>❖ Diseñar una nueva estructura organizacional basada en procesos, para generar una ventaja competitiva.</li> <li>❖ Incluir en la promoción de los servicios educativos que brinda el Colegio, la confianza que genera la infraestructura propia y su ubicación privilegiada.</li> </ul>
<u>D.O.</u>	<u>D.A.</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Analizar y diseñar una estructura organizacional basada en procesos.</li> <li>❖ Desarrollar e implementar sistemas de gestión institucional (administrativa, financiera y talento humano).</li> <li>❖ Desarrollar sistemas de gestión académica.</li> <li>❖ Establecer políticas para controlar y asegurar la calidad de la gestión educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desarrollar e implementar un sistema de Gestión del Talento Humano.</li> <li>❖ Mejorar los niveles salariales a un nivel más competitivo.</li> <li>❖ Gestionar convenios interinstitucionales con la universidades que están construyendo sus campus en sectores aledaños al valle Nayón</li> </ul>

**Gráfico No.2.4:** Matriz de Estrategias de Mejoramiento  
**Fuente:** Colegio Guadalupano de Quito  
**Elaborado por:** Autora

## 2.2. Análisis Externo:

**2.2.1. Entorno Económico, Político y Social.-** En una publicación de prensa en el año 2007, publicada en el Diario Hoy - *La enseñanza privada se desborda*<sup>44</sup>-, se hace un análisis interesante sobre la situación de los

<sup>44</sup> Diario Hoy, "La enseñanza privada se desborda" artículo en: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-ensenanza-privada-se-desborda-281091-281091.htm>, octubre 20, 2007.

establecimientos educativos de Quito y Guayaquil; información importante al analizar el entorno del Colegio Guadalupano. Este artículo resalta el crecimiento acelerado de las instituciones educativas particulares desde el año 2002, situación que llama a la reflexión sobre la diferenciación que debe existir para que estas instituciones sean competitivas y puedan prevalecer en el sector educativo.

Se indica además, que en 30 años las cifras de planteles, profesores y estudiantes se triplicaron en el Ecuador; para el año 1976 el país tenía 10 963 centros educativos, mientras que en el 2006 se dispararon a 31 155. El 17,52% era particular y el 76,67% fiscal; según este artículo, al 2007, los centros particulares llegan al 32% y los fiscales se redujeron a menos del 70%. Expertos como el pedagogo Carlos Paladines creen que este crecimiento ha llevado a una confrontación entre educación gratuita y educación pagada, porque desde el año 2000 se vivió un explosivo desarrollo de la educación privada. Cabe destacar que el Colegio Guadalupano tiene 30 años de existencia experimentando muchos cambios que influyen en el sector educativo privado.

Según la Federación de Establecimientos Particulares FEDEPAL, la educación privada aporta el 41 % de la demanda ecuatoriana. El 14 de diciembre de 2012, el Ministerio de Educación emitió el Acuerdo No.493-12, mediante el cual se expide la normativa para la Regulación de matrículas y pensiones de las instituciones educativas fisco misionales y particulares del sistema educativo nacional, en función del cumplimiento de

los estándares de calidad educativa y otros indicadores que consten en la normativa de aplicación obligatoria.

El Acuerdo divide a los planteles privados en cinco rangos (del A al E), según los rubros de sus pensiones (hasta USD 700 los de tipo A y hasta USD 99 los del E). Para obtener la certificación de ubicación en uno de esos rangos, las Juntas Distritales de Costos de la Educación Particular y Fisco misional, además de revisar la información económica, cuentan con comisiones de ingeniería civil, auditoría, pedagogía, para poder evaluar los estándares de calidad, el cumplimiento del currículo nacional, la consejería estudiantil, la asistencia pedagógica y la capacitación de los docentes, que son indicadores que se deben cumplir en un 100%, en todos los rangos.

El Colegio Guadalupano se ubicaría en la categoría C, si mejora su infraestructura e incrementa programas de Bachillerato Internacional y otros servicios complementarios que mejoren el nivel educativo, puede subir de categoría; no obstante pese a cumplir los estándares de calidad, según la normativa no puede incrementar los valores de pensión y matrícula directamente; sino que debe realizar incrementos progresivos del 5% anualmente. Situación poco favorable para este establecimiento y para el sector educativo privado en general, toda vez que las inversiones que realicen no podrán ser recuperadas en el corto plazo y esto afectaría considerablemente la liquidez de los establecimientos educativos.

Según la Federación de Establecimientos Particulares Laicos FEDEPAL, 10.029 establecimientos privados en todo el país educan a 911.290 alumnos. En países como Colombia, Perú y Argentina, la

educación particular da cobertura hasta el 20% de la población estudiantil.

En Ecuador la cifra bordea el 38%, según Teodoro Álvarez, de la Corporación Ecuatoriana para la Calidad de la Educación Particular.<sup>45</sup>

Calidad educativa en establecimientos											
<p><b>Requisitos generales:</b> Según indicadores definidos para cada rango, cumplimiento de 100%:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los estándares de calidad educativa</li> <li>El currículum nacional</li> <li>Consejería estudiantil</li> <li>Asistencia pedagógica</li> <li>Capacitación a la comunidad educativa</li> </ul>	<table border="1"> <tr> <td><b>A</b></td> <td>Hasta USD 700 70% de SS.CC.*</td> </tr> <tr> <td><b>B</b></td> <td>Hasta USD 499 70% de SS.CC.*</td> </tr> <tr> <td><b>C</b></td> <td>Hasta USD 299 50% de SS.CC.*</td> </tr> <tr> <td><b>D</b></td> <td>Hasta USD 199</td> </tr> <tr> <td><b>E</b></td> <td>Hasta USD 99</td> </tr> </table>	<b>A</b>	Hasta USD 700 70% de SS.CC.*	<b>B</b>	Hasta USD 499 70% de SS.CC.*	<b>C</b>	Hasta USD 299 50% de SS.CC.*	<b>D</b>	Hasta USD 199	<b>E</b>	Hasta USD 99
<b>A</b>	Hasta USD 700 70% de SS.CC.*										
<b>B</b>	Hasta USD 499 70% de SS.CC.*										
<b>C</b>	Hasta USD 299 50% de SS.CC.*										
<b>D</b>	Hasta USD 199										
<b>E</b>	Hasta USD 99										
Servicios complementarios (SS.CC.*)	Indicadores de calidad										
<p> Infraestructura y equipamiento</p>	Espacios deportivos con docencia especializada, laboratorio de ciencias con software actualizado.										
<p> Equipamiento y resultados de bachillerato técnico</p>	Equipos tecnológicos adquiridos hasta el 2000 y programas de cómputo vigentes hasta el 2010.										
<p> Bachillerato internacional</p>	Desarrollo de programas de bachillerato internacional que estimulen el desarrollo del estudiante.										
<p> Modelos inclusivos</p>	Desarrollo de programas académicos y de inclusión. Profesionales de tercer y cuarto nivel.										

Fuente: Ministerio de Educación / EL COMERCIO

Los siguientes factores también influyen en la gestión educativa y administrativa del Colegio Guadalupano:

**Situación económica del país.-** El incremento de precios producido por la inflación, afecta a la clase media, esto genera –en algunos casos- que se hagan recortes presupuestarios llevándole a elegir Colegios con menores costos según su capacidad de pago, poniendo como factor determinante para su decisión, el precio y no la calidad del servicio que la institución educativa les ofrece.

**Normativa laboral y tributaria vigente.-** Como todo agente económico, las entidades educativas deben declarar y pagar impuestos, sean personas

<sup>45</sup>El comercio, Calidad Educativa en establecimientos, “Colegios particulares a la pizarra”, Artículo en: [http://www.elcomercio.com/sociedad/educacion-colegios-escuelas-Ecuador-Ministerio\\_de\\_Educacion\\_0\\_877112283.html](http://www.elcomercio.com/sociedad/educacion-colegios-escuelas-Ecuador-Ministerio_de_Educacion_0_877112283.html), marzo 05, 2013.

naturales o jurídicas, con o sin fines de lucro, según su naturaleza jurídica. Están obligados a declarar en forma mensual las Retenciones en la Fuente y de IVA generadas a través de sus transacciones económicas en el desarrollo de sus operaciones, además del Impuesto a la Renta anual correspondiente. Entre los principales organismos de control están: SRI, IESS, MRL y Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. En el caso de entidades con fines de lucro, adicionalmente deberán reportar la información económica correspondiente en la Superintendencia de Compañías. Los servicios de educación se facturan con IVA 0%, pero los servicios que se pagan a los diferentes proveedores, en su mayoría gravan IVA 12%, aunque el valor del IVA se cargue al gasto contablemente, genera un desfase inicial que afecta a la liquidez del establecimiento educativo.

**En lo laboral.-** La normativa actual limita la gestión de contratación del personal docente a través de honorarios profesionales; ésta modalidad es permitida solamente en el caso de servicios especializados. Existen casos de profesores de materias especiales como educación en arte, danza, música, y artes marciales, que solamente dictan una o dos horas clase semanales, en los cuales se podría aplicar una contratación por servicios profesionales; pero al ser un docente que cumple una carga horaria con una relación permanente, la Ley establece la contratación con relación de dependencia.

**2.2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.-** En el análisis del entorno empresarial, se utiliza el Modelo de Competitividad propuesto por *Michael Porter*, mostrando como las fuerzas que lo componen inciden directamente en el funcionamiento interno del Colegio Guadalupano de Quito, de ahí la

importancia de la necesidad de entender y comprender el funcionamiento del entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con la organización y afectan su operatividad. El Gráfico No.2.5 consolida los factores externos que influyen en la gestión de esta institución educativa, Las Fuerzas competitivas adaptadas al sector educativo privado serían:

### CINCO FUERZAS DE PORTER



Gráfico No 2.5: Cinco Fuerzas de Porter  
Adaptado por Autora De: Porter Michael, Estrategia Competitiva, CECSA, México 1980.

- a) **Competencia entre las instituciones educativas particulares.-** En los últimos años se evidencia un notable incremento de instituciones educativas construidas en los valles y sectores alejados de la ciudad; lo cual incrementa la oferta educativa de Colegios particulares; situación que motiva el análisis del entorno competitivo desde la oferta zonal, un análisis exhaustivo de las fortalezas y debilidades, en relación al segmento de la población al que está dirigida. Este análisis incluye los servicios complementarios que la institución ofrece, por ejemplo: calidad académica, enseñanza de idioma extranjeros, deberes dirigidos, actualización y uso de

tecnologías, BI (bachillerato internacional en todos los niveles), modelos inclusivos (inclusión de profesionales de tercero y cuarto nivel), infraestructura y equipamiento.

- b) **El poder negociador de los padres y alumnos.**- Al existir un desequilibrio entre oferta y demanda educativa, se produce la necesidad de orientarse al mercado. De la experiencia vivida, los directivos afirman que hoy en día, en el sector privado, los padres de familia visitan entre tres y cinco instituciones educativas antes de decidir en cual inscribir a sus hijos. Esto genera un nuevo poder de negociación de los padres de familia, que se evidencia en las entrevistas de admisión con una exhaustiva indagación de la propuesta educativa que la institución ofrece.

En el caso de los alumnos, una vez que ingresan a la institución, son más sensibles a la aplicación estricta de las normas disciplinarias, cuestionando muchas veces con sus padres, la aplicación de sanciones. El manejo y aplicación de sanciones está regulado por el Ministerio de Educación.

- c) **El poder negociador de los docentes y no docentes.**- Según Porter<sup>46</sup>, el poder negociador de los proveedores de un sector de la economía, se basa en la concentración o especialización de su oferta. En el ámbito educativo, la masificación de la función docente como un proveedor genérico de servicios educativos provocó la degradación de su capacidad negociadora como trabajador. Las instituciones que forman este tipo de profesionales atravesaron un proceso de evaluación que denotó falencias: la necesidad

---

<sup>46</sup> Michael Porter, *Estrategia Competitiva, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, CECSA, México 1982.

de buscar un segundo y tercer empleo, la falta de nuevas vocaciones docentes, han generado más allá de la intervención del Ministerio de Educación como organismo regulador, un deterioro de la calidad del educador, con carencia de incentivos para perfeccionarse y un bajo compromiso hacia la profesión.

Esta realidad se manifiesta tanto en el sector público como en el privado y se evidencia en el Colegio Guadalupano, ya que existe poca oferta de profesores capacitados, con títulos de tercer nivel que son contratados por los Colegios más grandes cuya capacidad económica les permite ofrecer mejores cargas salariales, afectando a los establecimientos pequeños como el Guadalupano que presenta una alta rotación de docentes en la Secundaria.

d) ***La amenaza del ingreso al sector de nuevas instituciones educativas.-***

En los últimos años como se refiere en el numeral 2.2.1, los Colegios privados se triplicaron, en ciertos casos ofreciendo servicios educativos de baja calidad y con infraestructuras deficientes que no garantizan una competencia en igualdad de condiciones; situación que afecta el entorno competitivo, al poner tarifas bajas con falsos ofrecimientos que no se cumplen en la realidad, generando una sobreoferta de servicios sin repercusión, en lugar de analizar las necesidades del sector.

Más allá del incremento de la oferta educativa, es una amenaza para la oferta competitiva actual; genera temor en los directivos y docentes, considerándola una amenaza.

e) **La amenaza de los servicios educativos sustitutos.**- Para el sector educativo privado, los servicios sustitutos son los servicios educativos públicos; es decir las escuelas y colegios fiscales, municipales y fisco misionales. El gobierno tiene sin duda una importante incidencia, con la aplicación de la nueva normativa de regulación y fijación de costos que incluye la categorización de los Colegios en el ciclo Sierra y Oriente, se prevé el cierre de algunos establecimientos como ya sucedió en la ciudad de Guayaquil y las provincias del ciclo Costa.

Las políticas gubernamentales apuntan al mejoramiento de la calidad educativa potenciando la educación pública, y como tal se puede afirmar que en el mediano y largo plazo éstas cumplan o superen los estándares educativos constituyendo una amenaza para el sector educativo privado.

## CAPITULO III

### 3. ANALISIS Y DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS PARA EL COLEGIO GUADALUPANO

En este Capítulo se desarrolla el análisis de la estructura organizacional por procesos para centros educativos aplicada al Colegio Guadalupano de Quito. Se inició con el diseño de la Cadena de Valor, identificando los procesos gobernantes o estratégicos, agregadores de valor o primarios y de apoyo o soporte. Los procesos identificados fueron clasificados y se presentan en el Catálogo de Procesos con su respectiva codificación y subprocesos implicados; esta clasificación permitió estructurar el Mapa de Procesos correspondiente.

El análisis de los Grupos de Interés que influyen o son afectados por la actividad del Colegio en el cumplimiento de su misión, sirvió para identificar las actividades de los subprocesos de gestión administrativa que se presentan en el Anexo 1; se diseñaron los niveles jerárquicos considerados en el diseño de la nueva estructura organizacional. Los procesos identificados se articularon con los niveles jerárquicos y las unidades definidas en el nuevo organigrama; para una mejor apreciación, estas interrelaciones se presentan en diagramas de flujo y fichas de proceso que constan en los Anexos 1 y 2. Con la finalidad de priorizar y concentrar los esfuerzos para la mejora, se seleccionó los procesos críticos para que el Colegio alcance sus objetivos, a los cuales los denominamos Factores Críticos de Éxito FCE.

**3.1. Cadena de Valor.-** Se identificaron los procesos fundamentales para el Colegio Guadalupano en la prestación del servicio educativo, cuyo objetivo es generar valor al cliente final (estudiantes y padres de familia). La cadena de valor puede acoger otros planteamientos que la pueden llevar a ser más amplia y a tornarse en una herramienta de análisis interno estratégico muy completa. En este caso se incluyen los procesos estratégicos en la parte superior. Se identificaron los procesos clasificándolos en estratégicos, agregadores de valor y de soporte, permitiendo encontrar fuentes de diferenciación para generar ventajas competitivas, como se muestra en el Gráfico No.3.1.



**Gráfico No.3.1:** Cadena de Valor  
Fuente: Colegio Guadalupano de Quito  
Elaboración: Autora

**3.1.1. Procesos Gobernantes o Estratégicos.-** Direccionan la gestión institucional, a través de políticas, proyectos, planificaciones reglamentos e instructivos, y están conformados por:

- ❖ Planificación Académica
- ❖ Planificación de la Gestión Institucional
- ❖ Evaluación de la Calidad Educativa

**3.1.2. Procesos Agregadores de Valor.-** Generan, administran y controlan los servicios destinados al cliente (estudiantes y padres de familia), orientados al cumplimiento de la misión institucional, constituyen la razón de ser del Colegio Guadalupano. A continuación se describen las razones que motivaron la definición de los procesos de Admisión, Gestión Académica, Evaluación y Seguimiento Académico y Graduación de Estudiantes, como procesos agregadores de valor.

- ❖ Estos procesos están vinculados directamente con la generación del servicio educativo, que constituyen el giro de negocio del Colegio Guadalupano.
- ❖ Un adecuado proceso de **Admisión** asegura el ingreso de nuevos alumnos aptos a la institución.
- ❖ El **proceso Gestión Académica**, constituye la principal actividad de la gestión de servicios educativos. Los servicios complementarios como por ejemplo: deberes dirigidos, clubes de artes marciales, andinismo y cocina; otorgan valor agregado y complementan el servicio educativo.
- ❖ El proceso de **evaluación y seguimiento académico**, permite evaluar el rendimiento académico de los estudiantes para determinar la promoción,

remoción y/o graduación de los estudiantes durante el período escolar y al finalizar cada ciclo escolar; tiene por objeto medir la calidad del servicio educativo a través del rendimiento académico de los estudiantes. La evaluación de los resultados permite identificar aspectos para mejora y desarrollar acciones que aseguren un nivel académico de calidad.

- ❖ El proceso de **graduación de estudiantes** constituye el producto final del servicio educativo, los alumnos que ingresan pasan por el proceso de **gestión académica** y culminan su período de educación regular en el Colegio Guadalupano, con la respectiva **promoción y/o graduación**.

**3.1.3. Procesos de Apoyo.-** Viabilizan la gestión institucional. Los criterios aplicados para definir a los procesos de: Gestión Administrativa, Gestión de Talento Humano, Gestión Documental Gestión Financiera y Tecnología como **Procesos de Apoyo o Soporte**, son:

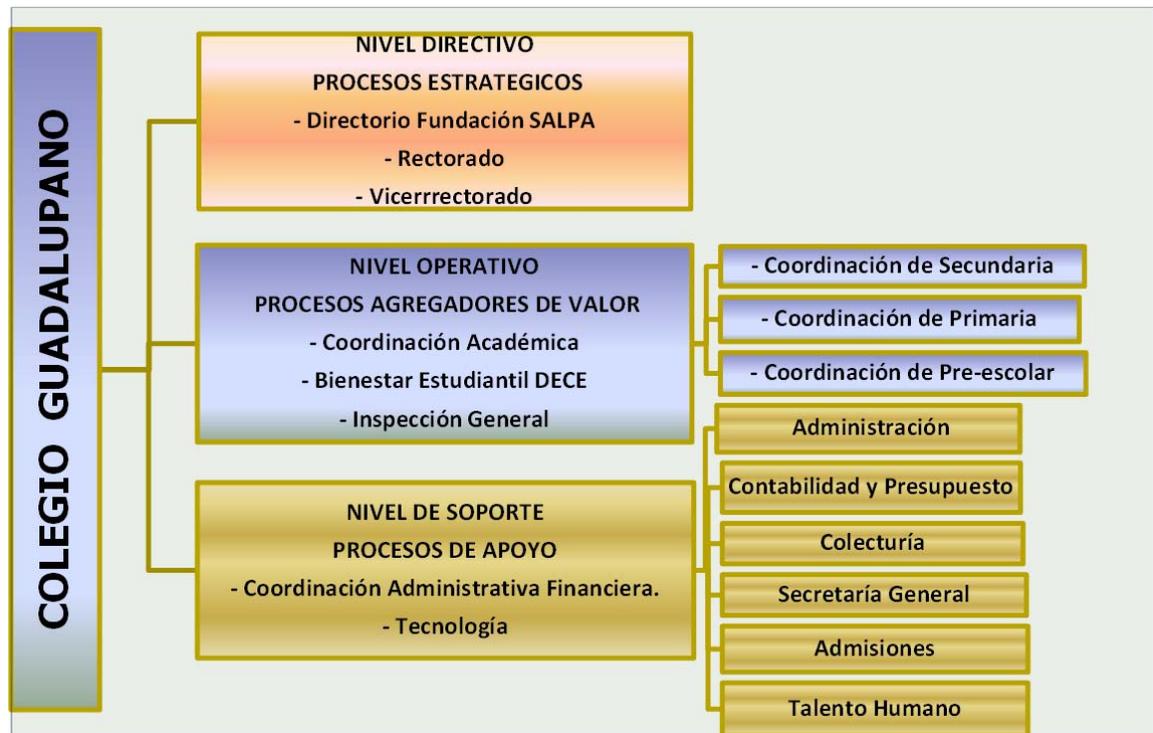
- ❖ Estos procesos agregan valor a la gestión del servicio educativo, no están directamente relacionadas con la gestión educativa, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias. Estos procesos proveen y organizan los recursos para el desarrollo de las actividades que se ejecutan en el proceso de gestión académica.
- ❖ La gestión adecuada y oportuna del talento humano, asegura el normal desempeño de la gestión educativa.
- ❖ El soporte tecnológico garantiza la utilización óptima y adecuada de las tecnologías de la información en la provisión de servicios educativos y ejecución de procesos administrativos y financieros.

**3.2. Descripción de Niveles Jerárquicos y Departamentos.-** Se estableció tres niveles jerárquicos para la nueva estructura organizacional propuesta para el Colegio Guadalupano, conformada de la siguiente manera:

**3.2.1. Nivel Directivo,** que se encargará de proporcionar directrices a los otros niveles, para que puedan lograr la visión institucional. Está conformado por el Directorio de la Fundación SALPA, Rectorado y Vicerrectorado.

**3.2.2. Nivel Operativo,** está compuesto por las áreas que ejecutan el servicio educativo, la razón de ser del Colegio, permiten el cumplimiento de su misión; están constituidos por la Coordinación Académica que a su vez coordina las Coordinaciones de Secundaria, Primaria y Pre-escolar; la Inspección General y el Departamento de Bienestar Estudiantil DECE.

**3.2.3. Nivel de Soporte,** está conformado por la Coordinación Administrativa Financiera, que a su vez se divide en: Administración, Contabilidad y Presupuesto, Colecturía, Talento Humano, Admisiones y Secretaría General; éstas áreas brindan apoyo a los niveles directivo y estratégico, permitiendo el logro de sus objetivos. Y por último la unidad de Tecnología como área transversal en toda la institución.



**Gráfico No.3.2:** Niveles Jerárquicos  
**Fuente:** Colegio Guadalupano de Quito  
 Adaptado por: Autora

**3.3. Grupos de Interés.-** El Colegio Guadalupano está inmerso en el sector educativo, y basados en los análisis de su entorno y relaciones descritos en el Capítulo II, se identificaron organizaciones, grupos y personas que influyen o son afectados por su actividad en el cumplimiento de su misión y se presentan en el Cuadro No.3.1. Con la finalidad de proporcionar una apreciación global de sus interrelaciones, en el Gráfico No.3.3, se presentan los grupos de interés respecto a los cuales existen compromisos de actuación. En el Anexo No.1, para cada grupo de interés se han identificado las actividades que se deben desarrollar para satisfacer las necesidades y requerimientos de los grupos, personas y organizaciones identificados; que en su mayoría se relacionan con el subproceso de Gestión Administrativa.

Grupos de interés internos o involucrados	Grupos de interés externos o relacionados
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Autoridades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directorio Fundación SALPA</li> <li>• Rectorado y Vicerrectorado</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Empleados</b></li> <li>▪ <b>Estudiantes y Padres de familia</b></li> <li>▪ <b>Proveedores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de alimentación</li> <li>• Servicios de transporte</li> <li>• Suministros de oficina</li> <li>• Material didáctico</li> <li>• Uniformes</li> <li>• Entre otros</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Sistema Financiero</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banco del Pichincha</li> <li>▪ Cooperativa 23 de Julio</li> <li>▪ Cooperativa Huaicana</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Empresas proveedoras de servicios públicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consejo Nacional de Telecomunicaciones – CNT</li> <li>▪ Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento - EMAPQ</li> <li>▪ Empresa Eléctrica Quito S.A. – EEQ</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Organismos de control:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ministerio de Educación - MINEDUC</li> <li>▪ Servicio de Rentas Internas - SRI</li> <li>▪ Municipio de Quito</li> <li>▪ Ministerio de Inclusión Económica y Social - MIES</li> <li>▪ Ministerio de Relaciones Laborales - MRL</li> <li>▪ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) – IEES</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Comunidad</b></li> <li>▪ <b>Competencia</b></li> </ul>

**Cuadro No.3.1:** Descripción de Grupos de Interés  
**Fuente:** Archivos Colegio Guadalupano de Quito  
**Elaborado por:** Autora



**Gráfico No.3.3:** Grupos de Interés  
**Fuente:** Archivos Colegio Guadalupano de Quito  
**Elaborado por:** Autora

### 3.3.1. Análisis de los Grupos de Interés identificados:

**Autoridades.-** El Colegio Guadalupano está regentado por la fundación SALPA para la Educación, y como tal ejerce influencia en sus directrices, normas y valores. La Fundación SALPA a través de su Directorio nombra al Rector y Vicerrector del establecimiento. La figura jurídica es una sociedad sin fines de lucro, el Directorio, las autoridades y miembros de la fundación, están conformados por la familia Andrade Palacios y Palacios Álvarez, lo que genera un manejo administrativo semejante al de una empresa familiar.

**Empleados.-** El personal docente, administrativo y de servicios, ejerce un rol determinante en la gestión de la institución por tratarse de un establecimiento educativo, el 76% de empleados está constituido por personal docente.

**Estudiantes y padres de familia.-** Los estudiantes y padres de familia, son el principal grupo de interés, el eje principal sobre el cual gira toda la gestión institucional, pues el servicio educativo es para los estudiantes y es costeadado por los padres de familia.

**Proveedores.-** El Colegio Guadalupano mantiene buenas relaciones con los proveedores para asegurar una oportuna provisión de bienes y servicios, pagando sus facturas en forma oportuna y suscribiendo convenios de pronto pago para obtener descuentos. Entre los principales bienes y servicios que la institución requiere en forma continua están: Internet, servicios de transporte, servicio de alimentación, suministros de oficina, material didáctico, provisión de uniformes, servicios básicos; entre

otros, y sus principales proveedores son: Consejo Nacional de Telecomunicaciones CNT, Empresa Eléctrica Quito, Empresa Metropolitana de Agua Potable, Pancho.net, Beyond Cia. Ltda.

**Sistema Financiero.-** Como toda organización esta institución requiere de financiamiento del sistema financiero, el Banco del Pichincha facilita sobregiros cuando es necesario en base a un análisis de liquidez y solvencia. Adicionalmente mantiene Cuentas de Ahorro en las Cooperativas de Ahorro y Crédito HUAICANA y 23 de Julio.

**Organismos de control.-** Las entidades de Gobierno ejercen influencia directa para el control del cumplimiento de obligaciones de acuerdo al sector económico en que se desarrolla cada empresa; en este caso es el sector de servicios educativos. A continuación se describen las obligaciones que el Colegio Guadalupano debe cumplir con cada uno.

**Servicio de Rentas Internas - SRI.-** Es el organismo de regulación y control tributaria. El Colegio Guadalupano debe cumplir en forma oportuna con sus obligaciones tributarias y aplicar la normativa vigente en la emisión de facturas de venta, registro de gastos y emisión de retenciones en la fuente. El incumplimiento, retraso y omisión generaría multas y sanciones que afectarían la gestión administrativa y financiera de la institución. De igual forma debe remitir en forma oportuna las Declaraciones de Impuestos (IVA, Retenciones en la Fuente, Anexos de Compras, Anexos de Relación de Dependencia y Renta).

**Ministerio de Educación - MINEDUC.-** Organismo regulador del sector educativo, otorga los Permisos de funcionamiento, legalización de

matrículas, promociones, actas de grado, títulos, regulación de costos de pensiones y matriculas, entre otros. El cumplimiento oportuno de las obligaciones con el MEC es decisivo en la gestión de esta unidad educativa, inicia con la aprobación del PEI<sup>47</sup> y concluye con la legalización de notas, títulos y actas de grado.

**Ministerio de Inclusión Económica y Social - MIES.**- El Ministerio de Inclusión Económica y Social, es el organismo que aprobó la creación de la Fundación SALPA, ante el cual, la Fundación debe cumplir con algunos requerimientos de control periódicos, como por ejemplo: registro de directivas, aprobación de estatutos, registro de nuevos socios. El cumplimiento oportuno de los requerimientos de esta cartera de estado garantiza la vigencia y permanencia de la personería jurídica de la Fundación SALPA.

**Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.**- El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, regula los permisos de Patentes, 1.5 x mil e impuestos prediales. Como Fundación al ser una sociedad sin fines de lucro, gestionó la exoneración de la Patente y del impuesto al 1.5 x mil; no obstante, entre tanto se concluye esta gestión el Colegio debe cumplir con las exigencias que le corresponden.

**Ministerio de Relaciones Laborales- MRL.**- Organismo regulador de la gestión del talento humano, el Colegio Guadalupano debe registrar y legalizar los contratos y actas de finiquito de los empleados que laboran y dejan de laborar en la institución; así como también obtener la aprobación

---

<sup>47</sup> **Proyecto Educativo Institucional PEI**, requerimiento específico para entidades educativas por parte del Ministerio de Educación, en donde consta la descripción de la institución, los servicios que ofrece, incluidos los servicios complementarios, metodología, entre otros.

del Reglamento Interno y legalizar pagos de décimo tercero y décimo cuarta remuneración.

**Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS.-** Organismo regulador de las obligaciones sociales de los empleados: afiliaciones al seguro social obligatorio, fondos de reserva, préstamos quirografarios e hipotecarios, servicios de salud.

**Comunidad.-** Las relaciones con la comunidad en la que se encuentra localizada la organización, son muy importantes; más aún cuando hoy en día se habla de Responsabilidad Social Corporativa y al tratarse de un organismo sin fines de lucro cuyo objeto social se enmarca en el trabajo por la educación. La Fundación SALPA mantiene proyectos sociales que los ejecuta de acuerdo a su disponibilidad de recursos. Al momento se encuentra en funcionamiento el Centro de Desarrollo Infantil Pepepá, cuya misión es atender a los niños de madres trabajadoras del sector de Nayón, beneficiando a familias de escasos recursos; aportando de esta manera al desarrollo de la comunidad.

**Competencia.-** Esta constituida por los Colegios particulares ubicados en los valles aledaños a Nayón y del sector norte de la ciudad de Quito, que ofrecen servicios con propuestas metodológicas similares. En numeral 2.1.6, se realizó un análisis detallado sobre este punto.

**3.4. Gestión por Procesos.-** Para que la institución funcione de manera eficaz, debe identificar y administrar numerosos procesos relacionados entre sí; la Gestión por Procesos es una forma de gestionar la organización, a través de sus procesos, permitiéndole el diseño particular de lo que la

institución desea lograr. Para conseguir una adecuada Gestión de Calidad en un centro educativo, el primer paso a seguir deber ser una adecuada Gestión por Procesos, que implica una nueva percepción de los procesos educativos y administrativos.

A continuación se describen los criterios aplicados para la definición de los procesos y el diseño de la propuesta de estructura organizacional del Colegio Guadalupano:

#### **3.4.1. Criterios aplicados para el diseño de la Estructura Organizacional por Procesos para el Colegio Guadalupano**

- ✓ Orientación de las actividades del establecimiento educativo hacia la satisfacción de los grupos de interés implicados en su gestión institucional: estudiantes, padres de familia, empleados, comunidad, proveedores y organismos de control.
- ✓ Organización y asignación de responsabilidades de forma transversal. La asignación de tareas de forma departamental pasa a subordinarse a la designación de responsabilidades en función de la intervención en los procesos.
- ✓ Evaluación de la gestión en base a los indicadores de rendimiento y resultados de los procesos definidos. De esta forma, el cumplimiento de las tareas y actividades encomendadas no se considera suficiente, es necesario obtener los resultados planificados en función de la finalidad perseguida con cada proceso.
- ✓ Agilidad y flexibilidad en el manejo de interrelaciones
- ✓ Enfoque en la Cadena de Valor de la Institución.

Tomando en consideración el direccionamiento estratégico del Colegio Guadalupano, descrito en el Capítulo II, la responsabilidad de los directivos se concentrará en la articulación de planes estratégicos de acción que permitan mejorar los procesos que contribuyen al mejoramiento de la calidad educativa en forma progresiva con una visión integral.

La dinámica para el diseño de la Estructura Organizacional por procesos para el Colegio Guadalupano, se construyó sobre las siguientes fases consecutivas:



**Gráfico No. 3.4:**

Fases de la Gestión por Procesos

Adaptado por la Autora De: Manuel Portero Ruiz, *Gestión por Procesos, Herramienta para la mejora de Centros educativos*

**3.4.2. FASE I: Identificación de Procesos.-** La definición de los procesos para el centro educativo se realizó mediante un ejercicio participativo con las autoridades y personal administrativo de la institución. Se elaboró una lista general, clasificando y agrupando las actividades existentes; las mismas que se identificaron independientemente de su importancia, tamaño, jerarquía y orden; a fin de facilitar las siguientes fases de la gestión por procesos.

**3.4.3. FASE II: Inventario y Clasificación de Procesos.-** Al identificar los procesos de un centro educativo, el problema es su “tamaño”; se puede afirmar que un proceso es la “evaluación de los alumnos”, o en términos más amplios “proceso pedagógico”; es por ello que es importante aclarar que para el caso del Colegio Guadalupano, el tamaño de los procesos es

un criterio que se manejó de forma arbitraria, estableciendo dos únicas categorías **procesos y subprocesos**. Se consideró que estructurar los procesos en más de dos niveles demanda una complejidad innecesaria, al menos en un nivel inicial y en una institución relativamente pequeña.

Como resultado de esta segunda fase, se obtuvo un listado estructurado de procesos en el que diferenciamos un **proceso principal**, y un conjunto de **subprocesos** que dependen de él con sus respectivas actividades, como se aprecia en el siguiente listado que se lo denominó **Catálogo de Procesos**.



### CATALOGO DE PROCESOS

PROCESO 01:	PLANIFICACION ACADEMICA	
<b>SUBPROCESOS</b>	1.1. Elaboración de planes, programas y proyectos anuales. 1.2. Aprobación de planes, programas y proyectos anuales. 1.3. Socialización en Junta de Profesores	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> ❖ LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural) ❖ Currículo Nacional MINEDUC (Ministerio de Educación)  <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> ❖ POA (Planificación Operativa Anual) ❖ PCI (Planeación Curricular Institucional) ❖ Programaciones anuales, Syllabus
PROCESO 02:	PLANIFICACION DE LA GESTION INSTITUCIONAL	
<b>SUBPROCESOS</b>	2.1. Revisión y actualización de la Planeación Estratégica Institucional. 2.2. Elaboración del Proyecto Educativo Institucional. PEI. 2.3. Elaboración del Plan de Gestión Institucional. PGI. 2.4. Aprobación de PEI y PGI 2.5. Socialización de planes con los Directivos.	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> ❖ LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural) ❖ Currículo Nacional MINEDUC (Ministerio de Educación) ❖ PE (Planeación Estratégica) <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> ❖ PEI (Proyecto Educativo Institucional) ❖ PGI (Plan de Gestión Institucional).

<b>PROCESO 03: EVALUACION DE LA CALIDAD EDUCATIVA</b>	
<b>SUBPROCESOS</b>	<p>3.1. Aplicación de Encuestas a alumnos, padres de familia y empleados.</p> <p>3.2. Seguimiento y verificación del cumplimiento de estándares de calidad (MINEDUC, PEI y PGI)</p> <p>3.3. Autoevaluación institucional</p> <p>3.4. Tabulación y análisis de los resultados obtenidos.</p>

<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b>	
❖	LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural)
❖	PEI, POA, PGI, estándares
❖	Formularios de Encuestas

<b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b>	
❖	Informes de evaluación académica.

<b>PROCESO 04: ADMISION</b>	
<b>SUBPROCESOS</b>	<p>4.1. Atención a padres familia para Admisión</p> <p>4.2. Inscripción</p> <p>4.3. Evaluación de Admisión</p> <p>4.4. Matriculación</p>

<b>SUBPROCESO 4.1: ATENCION A PADRES DE FAMILIA PARA ADMISION</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<p>4.1.1. Contactar a padres de familia</p> <p>4.1.2. Agendar visita</p> <p>4.1.3. Realizar tour (visita instalaciones)</p> <p>4.1.4. Informar servicios académicos y complementarios.</p>

<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b>	
❖	Trípticos, Instructivos
❖	Registro de citas
❖	Registro de contactos, censos, referidos
❖	Información económica
❖	Horarios

<b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b>	
❖	Certificados de Matrícula
❖	Listas

<b>SUBPROCESO 4.2: INSCRIPCION</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<p>4.2.1. Contactar padre de familia</p> <p>4.2.2. Entregar Formularios</p> <p>4.2.3. Recibir Formularios llenos</p> <p>4.2.4. Cobrar valor de la inscripción</p> <p>4.2.5. Hacer cita para evaluación</p> <p>4.2.6. Registrar contactos en base de datos</p>

<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b>	
❖	Formularios de inscripción
❖	Solicitud de Admisión

<b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b>	
❖	Facturas
❖	Registro de citas
❖	Registro de contactos

<b>SUBPROCESO 4.3: EVALUACION DE ADMISION</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<p>4.3.1. Contactar a padre de familia</p> <p>4.3.2. Agendar cita para evaluación de aspirante.</p> <p>4.3.3. Seleccionar prueba de evaluación.</p> <p>4.3.4. Aplicar pruebas a aspirantes</p> <p>4.3.5. Evaluar pruebas</p> <p>4.3.6. Entrevistar aspirantes y padres de familia</p> <p>4.3.7. Revisar documentos</p> <p>4.3.8. Elaborar Informe de Evaluación</p> <p>4.3.9. Informar resultados</p>

<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b>	
❖	Evaluación Física
❖	Evaluación Psicopedagógica
❖	Evaluación académica
❖	Certificados Disciplina
❖	Certificados DECE
❖	Evaluación Financiera

<b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b>	
❖	Informes de Evaluación

<b>SUBPROCESO 4.4:</b>		<b>MATRICULACION</b>
<b>ACTIVIDADES</b>	4.4.1. Receptar y verificar documentos 4.4.2. Entregar Formularios 4.4.3. Ingresar y registrar datos del estudiante en el Sistema de Gestión Escolar (SIGEE). 4.4.4. Asignar Tutor y aula 4.4.5. Registrar Servicios Complementarios 4.4.6. Registrar datos representante legal 4.4.7. Facturar y Recaudar 4.4.8. Legalizar matrículas en el Ministerio de Educación 4.4.9. Elaborar Certificados de Matrícula	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> ❖ Formularios de Servicios complementarios (transporte, alimentación, deberes dirigidos, clubes) ❖ Formularios de Matrícula ❖ Formularios de Compromiso ❖ Documentos personales (cédula, fotos, partida nacimiento, certificado de vacunas).  <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> ❖ Certificados de Matrícula
<i>NOTA: Para el caso de alumnos antiguos, no se ejecutan los subprocesos Nos. 4.1, 4.2 y 4.3; se inicia directamente en el subproceso 4.4.</i>		

<b>PROCESO 05:</b>		<b>GESTION ACADEMICA</b>
<b>SUBPROCESOS</b>	5.1. Revisión del PEI, PCI, POA y PG 5.2. Control de asistencia. 5.3. Ejecución de syllabus 5.4. Aplicación de la metodología educativa (pedagogía conceptual).	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> ❖ LOEI. ❖ Currículo Nacional (MINEDUC). ❖ PEI, PCI, POA, PGI, Syllabus  <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> ❖ Cronogramas ❖ Horarios.

<b>PROCESO 06:</b>		<b>EVALUACION Y SEGUIMIENTO ACADEMICO</b>
<b>SUBPROCESOS</b>	6.1. Elaboración de pruebas 6.2. Evaluación Diagnóstica, Formativa y Sumativa 6.3. Registro de calificaciones 6.4. Seguimiento académico 6.5. Presentación de resultados	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> ❖ LOEI. ❖ Currículo Nacional (MINEDUC). ❖ PEI, PCI, POA, PGI ❖ Cronogramas de actividades ❖ Formularios de Pruebas escritas. <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> ❖ Informes generales, promociones

<b>PROCESO 07:</b>		<b>GRADUACION DE ESTUDIANTES</b>
<b>SUBPROCESOS</b>	7.1. Verificación de requisitos de graduación 7.2. Elaboración de documentos 7.3. Graduación de Estudiantes 7.4. Registro y legalización de documentos MINEDUC	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> ❖ Registros de Calificaciones ❖ LOEI ❖ Directrices MINEDUC <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> ❖ Promociones, listas ❖ Actas de Grado ❖ Títulos

<b>PROCESO 08:</b>		<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>
<b>SUBPROCESOS</b>	8.1. Gestión de mantenimiento. 8.2. Adquisiciones de bienes y servicios 8.3. Gestión de servicios complementarios 8.4. Gestión de cumplimiento de Obligaciones con los Organismos de Control.	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> ❖ Formularios y formatos: Municipio, MIES, Ministerio de Educación MINEDUC, IESS, MRL ❖ Normativa laboral, tributaria y societaria vigente. ❖ PEI, PGI ❖ Cronogramas <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> ❖ Informes, registros ❖ Solicitudes de pago ❖ Ingresos y Egresos

<b>PROCESO 09:</b>		<b>GESTION FINANCIERA</b>
<b>SUBPROCESOS</b>	9.1. Gestión Presupuestaria 9.2. Gestión de Colecturía 9.3. Gestión de Pagos 9.4. Gestión Contable 9.5. Gestión Tributaria	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> ❖ PGI, PEI, Facturas ❖ Ingresos - Egresos <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> ❖ Presupuesto anual ❖ Estados Financieros ❖ Reportes- Informes

<b>PROCESO 10:</b>		<b>GESTION DEL TALENTO HUMANO</b>
<b>SUBPROCESOS</b>	10.1. Contratación de empleados 10.2. Registro y legalización de Contratos 10.3. Inducción a empleados nuevos 10.4. Desarrollo y capacitación 10.5. Evaluación y Control 10.6. Gestión de nómina 10.7. Gestión de Liquidaciones	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> ❖ PEI, PGI, PCI ❖ Normativa vigente (laboral y tributaria) <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> ❖ Reportes IESS, SRI ❖ Contratos, Actas de Finiquito MRL ❖ Contratos, actas, informes
<b>NOTA:</b> En el caso de empleados antiguos, no se aplican los subprocesos 10.1, 10.2 y 10.3. Se inicia directamente en el subproceso No. 10.4.		

<b>PROCESO 11:</b>		<b>GESTION DOCUMENTAL</b>
<b>SUBPROCESOS</b>	11.1. Recepción e Ingreso de documentos. 11.2. Generación de documentos 11.3. Almacenamiento y custodia de documentos 11.4. Entrega de documentos	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> ❖ PEI, PGI ❖ Disposiciones de directivos ❖ Solicitudes <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> ❖ Archivos institucionales ❖ Expedientes académicos individuales por estudiante

<b>PROCESO 12:</b>		<b>TECNOLOGIA</b>
<b>SUBPROCESOS</b>	12.1. Gestión de implementación nuevas TICS aplicadas al sector educativo. 12.2. Soporte tecnológico 12.3. Seguimiento vigencia tecnológica	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> ❖ PEI, PGI ❖ Requerimientos <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> ❖ Informes

**Clasificación de Procesos.-** Se estableció la siguiente clasificación basada en los procesos detallados en el Catálogo descrito en el punto anterior.

**Procesos Estratégicos.-** Su finalidad es determinar directrices para el funcionamiento de otros procesos del centro educativo. Los procesos definidos como estratégicos, son los siguientes:

- 1) Planificación de Gestión Institucional
- 2) Planificación Académica
- 3) Evaluación de la Calidad Educativa

Los elementos de entrada están constituidos por:

- Normativa vigente aplicable al sector educativo
- Normativa laboral
- Normativa tributaria
- Normativa societaria
- Disponibilidad de recursos.

Las salidas son las siguientes:

- Proyecto Educativo Institucional – PEI
- Plan Operativo Anual – POA
- Plan de Gestión Institucional –PGI
- Planeación Curricular Institucional
- Cronograma de actividades
- Horarios
- Planes y programas
- Syllabus

**Procesos Claves o Agregadores de Valor.-** Considerando que la finalidad del Colegio es proveer servicios educativos a sus clientes (estudiantes); a través de

estos procesos se ejecutan las actividades que agregan valor y constituyen la razón de ser del Colegio. Se definieron como procesos claves los siguientes:

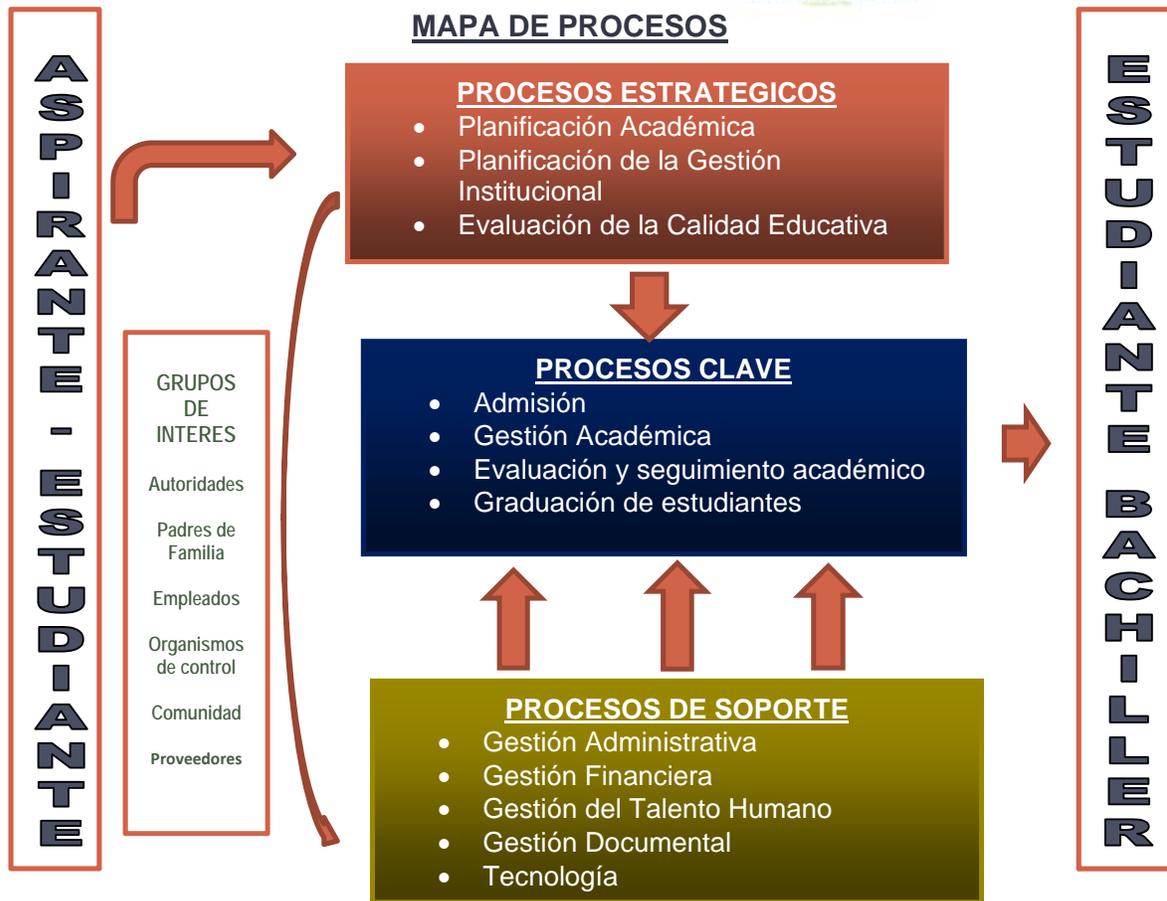
- 1) Admisión
- 2) Gestión Académica
- 3) Evaluación y seguimiento académico
- 4) Graduación de Estudiantes

**Procesos de Soporte o Apoyo.-** Considerando que estos procesos son responsables de organizar, proveer y coordinar los recursos que el Colegio Guadalupano requiere para desarrollar su actividad educativa; se identificaron los siguientes:

- 1) Gestión Administrativa
- 2) Gestión Financiera
- 3) Gestión de Recursos Humanos
- 4) Gestión Documental
- 5) Innovación y Tecnología

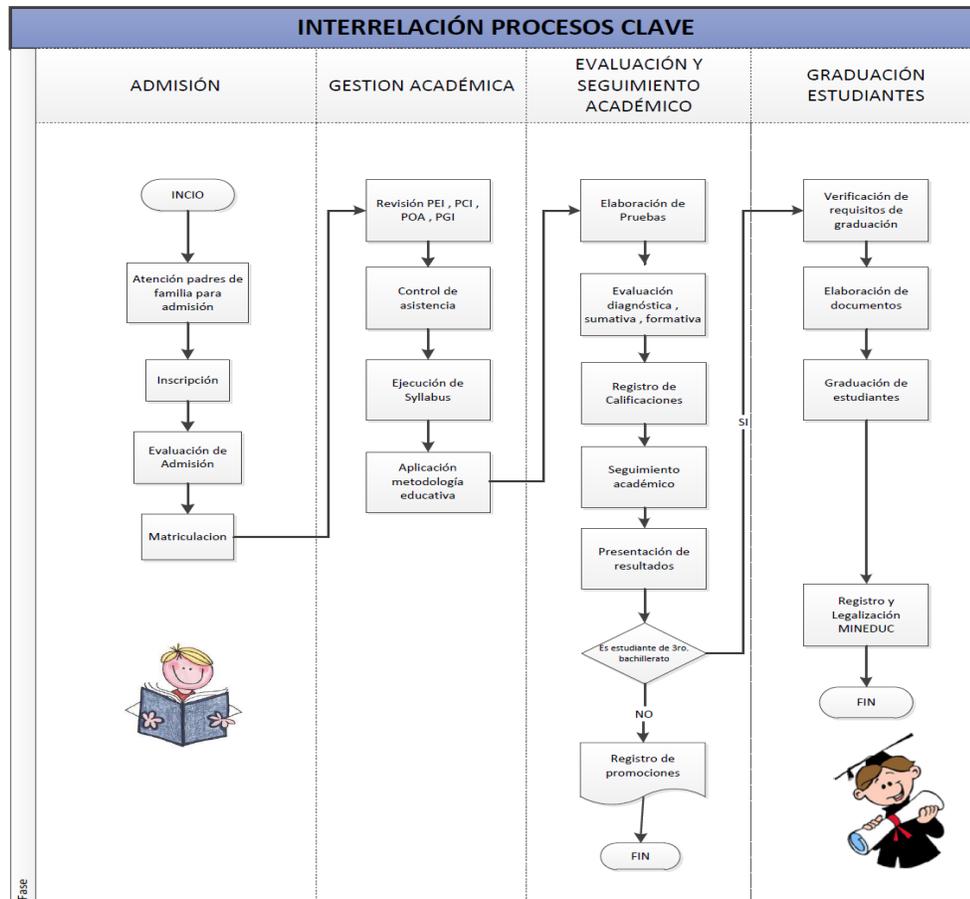
En el Anexo 2, se presenta la clasificación de los procesos con su respectiva codificación y responsables.

**3.4.4. FASE III: Mapa de Procesos.-** Una vez que los procesos fueron identificados, jerarquizados y clasificados, es importante representarlos gráficamente, con la finalidad de tener una imagen general de las interrelaciones existentes entre ellos. El Mapa de Procesos desarrollado para el Colegio Guadalupano, es la imagen mediante la cual el centro educativo expresa su estructura de gestión y se presenta en el Gráfico No.3.5.



**Gráfico No. 3.5: Mapa de Procesos**  
 Elaborado por: Autora

La estructura definida abarca la Misión y Visión institucional del Colegio Guadalupano de Quito y sirvió de base para diseñar la estructura por procesos propuesta. La articulación e interrelación de los procesos clave o agregadores de valor se presentan en el Gráfico 3.6.



**Gráfico No. 3.6:** Interrelación Procesos clave  
Elaborado por: Autora

**3.4.5. FASE IV: Estructura organizacional por procesos propuesta.-** En base al diagnóstico situacional descrito en el Capítulo II y al análisis y diseños realizados en los puntos 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4; se estructuró el siguiente organigrama por procesos como propuesta de mejora institucional, cuyo diagrama se presenta en el Gráfico No.3.7; una explicación detallada por cada nivel jerárquico definido se aprecia en los gráficos siguientes:

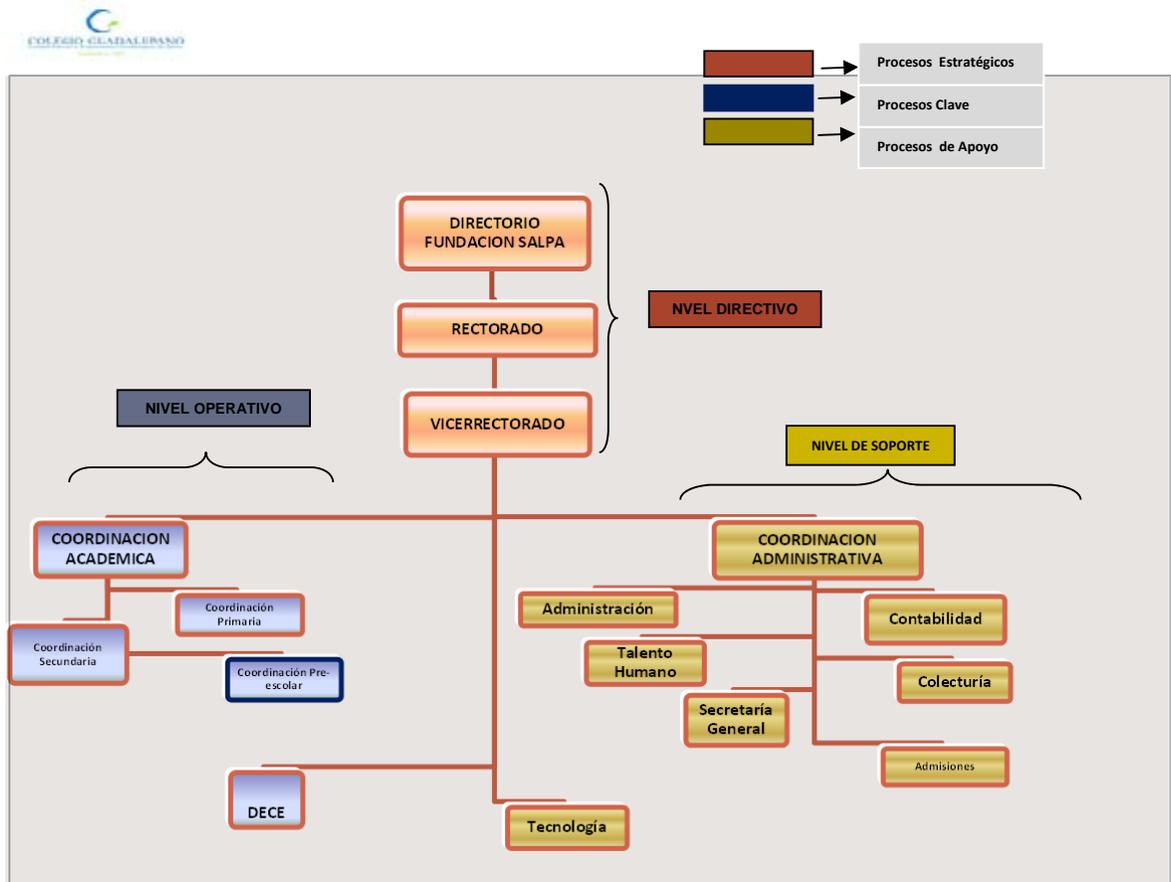
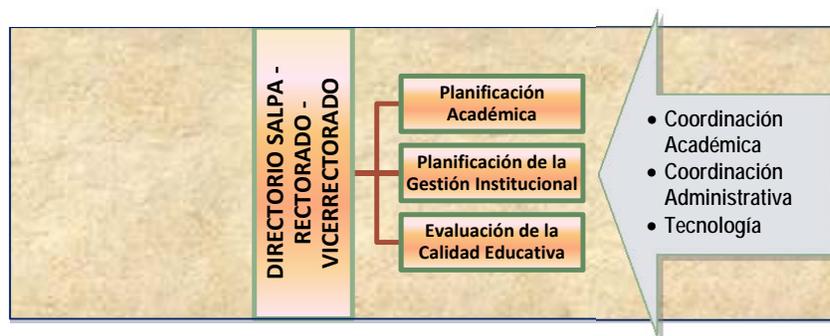


Gráfico No.3.7: Estructura Organizacional por Procesos  
Elaborado por: Autora

**3.4.6. Descripción de procesos por departamento.-** A continuación se presenta para cada nivel jerárquico definido, los procesos identificados en la Cadena de Valor que le corresponden y los departamentos involucrados en su ejecución.



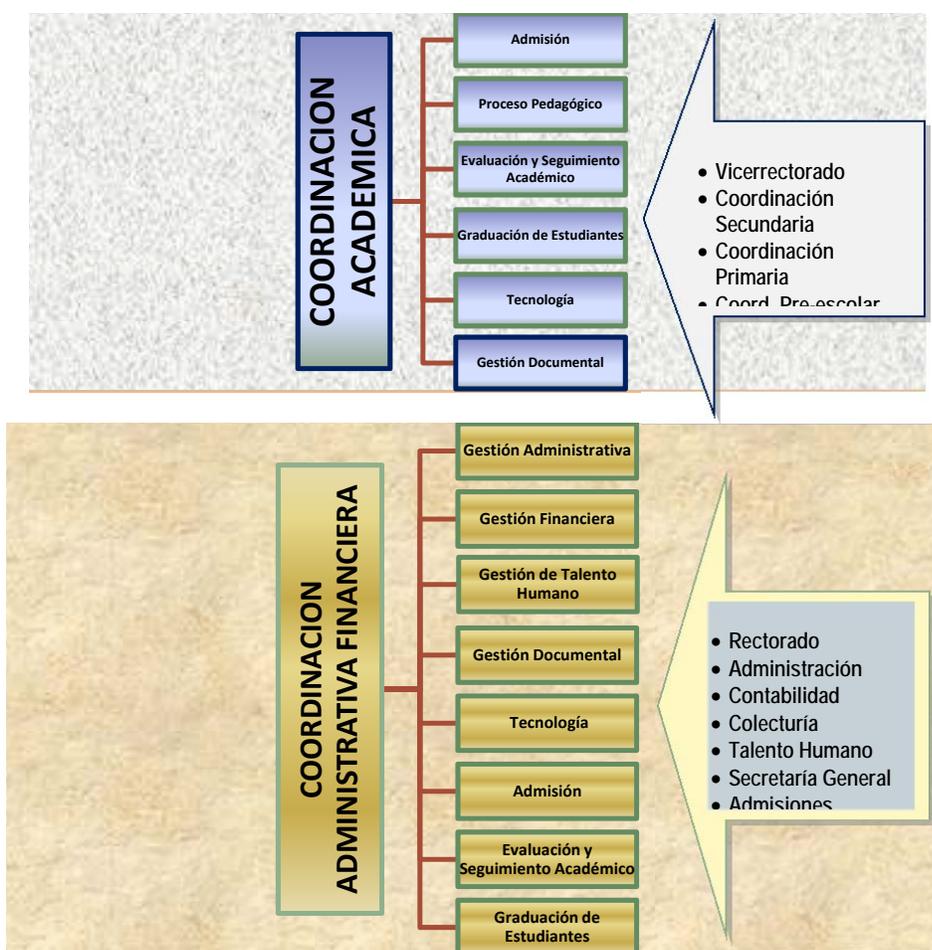


Gráfico No.3.8: Departamentos y procesos  
Elaborado por: Autora

### 3.4.7. Requerimientos para la implementación de la estructura propuesta.-

Además de la decisión y compromiso de cambio por parte de las autoridades de la institución, se deberá analizar y tomar decisiones con respecto a la contratación del personal requerido para conformar la Coordinación Administrativa Financiera, que no existía en la estructura anterior; como se analizó en el punto 2.3, la gestión contable y el manejo administrativo son ejecutados a través de servicios profesionales externos y se plantea la incorporación de esta unidad como parte integrante de la nueva estructura organizacional, ya que el manejo administrativo financiero

es un factor crítico que demanda una gestión diaria que incluya el control y formalización del manejo del presupuesto institucional. Esta decisión en principio puede representar costos importantes que no estaban previstos, pero al realizar un análisis costo-beneficio, podrán establecer la necesidad y la importancia de formalizar el manejo administrativo financiero como corresponde y sobre todo las ventajas de organizarse de manera efectiva. Ante lo expuesto, en el Anexo 3, se detallan los perfiles para el personal mínimo requerido para esta unidad.

**3.4.8. Beneficios de la nueva estructura organizacional por procesos.-** La implementación de la estructura organizacional propuesta, en el mediano y largo plazo, permitirá al Colegio Guadalupano generar una ventaja competitiva alineada con la estrategia institucional, mejorando su gestión institucional y contribuyendo al cumplimiento de su misión.

Este potencial impacto de mejora, permitirá cumplir el objetivo planteado en el *literal f) de los Objetivos Específicos* de este trabajo. Los beneficios se evidenciarán en el día a día, a través de los aspectos de mejora que se presentan a continuación, los cuales se basan en las estrategias de mejoramiento propuestas en el Gráfico No.2.4 y aprovechan las oportunidades descritas en el Gráfico No. 2.3, eludiendo las amenazas mediante el buen uso de las fortalezas y la neutralización de las debilidades y problemas identificados.

- ❖ Gestión basada en los planes y programas establecidos, con proyección al futuro; el “*hoy*” no es lo único importante.
- ❖ Creación de capacidades para mejorar la calidad y la eficacia en la

provisión del servicio educativo. Esto permitirá mejorar la competitividad y eficiencia del Colegio Guadalupano.

- ❖ Gestión orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente; es decir los estudiantes y padres de familia.
- ❖ En la nueva estructura organizacional, el personal administrativo no ocupará posiciones de manera arbitraria, los empleados estarán en el lugar que les corresponda de acuerdo a las exigencias de los procesos y a sus competencias. Se elimina la contratación de parientes no calificados.
- ❖ Se Establece una relación proporcional entre la cantidad de puestos y los procesos definidos.
- ❖ El poder no estará centralizado, la autoridad se centra en los responsables de los procesos, permitiendo clarificar los roles y responsabilidades.
- ❖ El flujo del trabajo es horizontal, facilita la comprensión de los empleados para que sepan qué lugar ocupa su trabajo dentro de un proceso.
- ❖ Se fomenta el trabajo en equipo.
- ❖ Se elimina todo lo que no aporta valor agregado al servicio educativo que es la razón de ser del Colegio Guadalupano.
- ❖ A través de los indicadores definidos en las Fichas de Procesos (Anexo 4), se medirá la efectividad y eficiencia de los procesos en relación con el valor agregado percibido por los estudiantes y padres de familia.
- ❖ Promueve la mejora continua de los procesos, si se mejoran continuamente, se eliminarán las causas que provocan los errores. Distribución de recursos de forma más eficiente. reduciendo costos internos innecesarios.
- ❖ Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas, es por ello que la solución está en mejorar o cambiar los procesos no necesariamente los empleados. Reduce la rotación de empleados.

**3.4.9. FASE V: Selección de Procesos Críticos de Éxito.-** Es importante y necesario, priorizar y concentrar los esfuerzos para la mejora; para ello, con la Selección de Procesos se identificaron entre todos los procesos descritos en el Catálogo, cuáles son críticos para que el centro educativo alcance sus objetivos. A los procesos seleccionados se los denominó **Factores Críticos de Éxito - FCE** y se los seleccionó considerando los siguientes argumentos:

- Tienen una significativa correlación con los objetivos o directrices definidas en la Visión del Colegio Guadalupano.
- Se encuentran en una situación desordenada o desestructurada, y es urgente sistematizar su aplicación.
- La regulación de este proceso permitirá disminuir costos y tiempos en cada una de sus actividades.
- Al mejorar este proceso se mejora la calidad de atención de los servicios educativos y por ende la imagen institucional.
- Obedeció a un factor temporal, puesto que su clasificación como tal estará siempre sujeta a los objetivos estratégicos del Colegio Guadalupano, y las directrices marcadas por su Visión.

Como Factores Críticos de Éxito se han definido a los siguientes procesos:

**1.- Planificación de Gestión Institucional.-** Como proceso estratégico es de vital importancia para definir los lineamientos y políticas sobre las cuales se desarrollará la gestión institucional; la ausencia de este proceso ha generado los problemas que presenta el Colegio en la actualidad.

**2.- Admisión.-** Si este proceso no se ejecuta de manera efectiva, se corre el

riesgo de perder el ingreso de un nuevo alumno apto a la institución educativa o de aceptar a un alumno con problemas de actitud, disciplina o rendimiento; generando inconvenientes con el resto de los estudiantes y conflictos con los padres de familia. Un adecuado manejo del subproceso de **atención a padres de familia para admisión**, con información y comunicación oportuna, genera lealtad que garantiza confianza y fidelidad los padres de familia y alumnos, que constituyen los clientes de este centro educativo. Considerando que debe existir una estrecha relación entre lo que se oferta y lo que se entrega en la gestión del día a día; caso contrario, el incumplimiento de ofrecimientos generaría descontento, malestar e insatisfacción.

**3.- Gestión Administrativa y Financiera.-** Este proceso asegura la oportuna provisión de recursos para el normal desarrollo de las actividades institucionales, con un estricto control presupuestario y gestión de cobranza que asegure la liquidez que permita cumplir con sus obligaciones. Si estos procesos no están manejados adecuadamente, el manejo económico sale de control, generando endeudamiento, costos financieros excesivos y retrasos en la ejecución de procesos pedagógicos por falta de recursos. Por otra parte, el seguimiento y cumplimiento oportuno de las obligaciones ante los organismos de control como (MRL, IESS, SRI, MIES, MINEDUC), evita inconvenientes que pueden generar multas o sanciones que afecten un normal cumplimiento de la gestión institucional.

**4.- Gestión del Talento Humano.-** El manejo inadecuado y la falta de este proceso, genera alta rotación de empleados, contratación de personal poco calificado, inestabilidad laboral y afecta al clima laboral institucional. Se

establece la necesidad de que estos procesos se manejen en la institución en su totalidad y no en forma externa como lo hacen actualmente.

5.- **Gestión Documental.**- La organización adecuada de archivos, registro, control y seguimiento de la documentación que se genera en la institución, facilita los procesos de registro y legalización de notas y títulos requeridos por el Ministerio de Educación. La desorganización y mal manejo de este proceso generaría serios inconvenientes con la ubicación de documentos para atenderlos requerimientos de documentos y certificaciones requeridas por estudiantes, padres de familia y organismos de control; incrementando los tiempos de atención y burocratizando la gestión del servicio.



**Gráfico No.3.9:** Factores Críticos de Éxito  
**Fuente:** Colegio Guadalupano de Quito  
**Elaborado por:** Autora

**3.4.10. Planificación de los procesos.**- Como herramienta de gestión para planificar los procesos seleccionados como Factores Críticos de Éxito del Colegio Guadalupano, se utilizó la FICHA DEL PROCESO, descritas en el Anexo No.4, en donde se puede apreciar cada proceso seleccionado como FCE, con sus respectivas entradas, salidas, subprocesos implicados e indicadores de gestión. Esta información facilitará la posterior definición de los

perfiles de cada puesto, que se incluye como recomendación, y permitirá controlar los resultados de cada proceso con más efectividad. No obstante, como aporte adicional, se estructuraron las Fichas de los 12 procesos identificados.

**3.4.11. Flujogramas.-** De igual forma, se diseñaron los correspondientes flujogramas de los procesos identificados como FCE, los mismos que constan en el Anexo No.5. Los flujogramas diseñados permiten tener una apreciación gráfica de la secuencia de cada proceso y sus interrelaciones con los subprocesos y áreas definidas en la estructura organizacional propuesta. De igual forma, se diseñaron los flujogramas de los 12 procesos identificados.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para finalizar este trabajo y de conformidad con la base teórica referida en el Capítulo I, a continuación se describen las conclusiones finales derivadas del análisis y diseño de una estructura organizacional por procesos para centros educativos, caso: Colegio Guadalupano de Quito. El trabajo concluye con las recomendaciones para la implementación de la propuesta de estructura organizacional diseñada.

**4.1. Conclusiones.-** De acuerdo al planteamiento teórico descrito en el Capítulo I, es posible concluir lo siguiente:

4.1.1. La estructura de una organización es la forma como se organiza el trabajo y se crean relaciones para desarrollar sus funciones y actividades, lo que finalmente permite alcanzar sus objetivos.

4.1.2. Diseñar es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos para alcanzar los objetivos. Implica establecer cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad y la jerarquía que asegurará la autoridad y la coordinación.

4.1.3. Al emprender el proceso de diseño; es necesario tener claridad sobre dónde y quién debe dirigir la organización, quién debe tomar las decisiones, el tipo de entorno en el que se actúa y cuáles son las reglas necesarias para formalizar los procesos.

Partiendo de las particularidades del sector de servicios educativos, el diagnóstico organizacional expuesto en el Capítulo II, y el análisis y diseño desarrollados en el Capítulo III; se establece que en este centro educativo si existieron las condiciones necesarias para analizar y diseñar una estructura organizacional basada en procesos. Por consiguiente, se cumple la Hipótesis planteada en este trabajo, con las siguientes consideraciones adicionales:

- ✓ En el desarrollo de este trabajo, se evidencia que la estructura propuesta considera el aporte y participación activa de los Directivos, su experiencia y expectativas para la institución, constituyéndose en un ejercicio participativo.

- ✓ Los Directivos de la institución demostraron total apertura desde el inicio hasta la culminación de este trabajo. Se pudo apreciar un cambio de mentalidad y compromiso para emprender un proceso de mejora.
- ✓ Las autoridades manifestaron su disposición para delegar autoridad y de esta manera poder salir de la centralización.
- ✓ Los Directivos manifestaron su interés y decisión para aportar con acciones y recursos para la mejora; se comprometieron a respetar la institucionalidad y no mezclar el presupuesto familiar.

Con lo expuesto se establecen las siguientes conclusiones adicionales:

- 4.1.4. Se definió los procesos y subprocesos, identificando sus relaciones y determinando su clasificación según el nivel de valor agregado que aportan en la gestión del servicio educativo.
- 4.1.5. Fue posible diseñar la estructura organizacional más conveniente para el logro de los objetivos institucionales, su adaptación al medio y la competitividad que necesita.
- 4.1.6. Se identificaron las relaciones existentes entre las jerarquías definidas: nivel directivo, nivel operativo y nivel de soporte.
- 4.1.7. Una vez que los procesos fueron desglosados en subprocesos, fue posible construir la nueva estructura del Colegio Guadalupano; lo que facilitará la definición posterior de los cargos y perfiles necesarios.

La estructura propuesta permitió definir cuáles serán las unidades en que se dividirá la responsabilidad al interior de la organización (representadas en su organigrama), cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación de las mismas.

La principal contribución de este trabajo, es la aplicación de la metodología descrita en el marco teórico para el diseño de una estructura por procesos para centros educativos, caso Colegio Guadalupano de Quito; trabajos poco usuales hasta ahora en este sector económico y que sin duda, contribuirá con el desarrollo de este importante sector de la economía ecuatoriana.

**4.2. Recomendaciones.-** Para desarrollar el valor al cliente, es decir a los estudiantes y padres de familia, se debe incrementar el valor de las actividades primarias; mejorando los procesos de admisión, gestión académica, evaluación y seguimiento académico, y graduación de estudiantes; de forma tal que los mismos resulten más eficientes.

De igual forma, se debe propender a reducir el costo de las actividades secundarias; por ejemplo, al reducir el costo de operaciones de los procesos de: Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Gestión del Talento Humano, Gestión Documental y Tecnología. Al disminuir el costo que el cliente debe pagar por el servicio, se incrementa el valor que éste recibe. Para el efecto, el nivel directivo deberá definir políticas que permitan determinar y evaluar en forma permanente las fortalezas y debilidades de la institución; así como también identificar el nivel de valor agregado para los clientes que está aportando cada departamento definido en el nivel jerárquico.

Para la implementación de la nueva estructura se hace necesario la contratación de nuevo personal que ejecute los procesos de soporte (Gestión Administrativa, Gestión Financiera y Gestión del Talento Humano); situación que en principio generará costos adicionales que no generan un valor agregado directo al cliente, pero sus beneficios en el mediano y largo plazo compensarán esta inversión. Es parte de las decisiones que deberá tomar el nivel Directivo previa a la implementación de la propuesta.

Adicionalmente se realizan las siguientes recomendaciones que deberán considerarse en todo el proceso de implementación.

**4.2.1. Manejo de relaciones interinstitucionales.-** Para fortalecer las relaciones de la Fundación SALPA y el Colegio Guadalupano con los grupos de interés, se recomienda lo siguiente:

- ✓ Participar activamente en las actividades programadas por las organizaciones existentes en la comunidad.
- ✓ Gestionar acercamientos con organismos que permitan aprovechar los beneficios para la capacitación, formación y desarrollo institucional.
- ✓ Fortalecer el apoyo y participación de la comunidad educativa con los proyectos sociales.

✓ Propiciar y fortalecer la relación con los ex alumnos.

**4.2.2. Orientación hacia los estudiantes, sus familias y la comunidad.-** La estructura planteada se enfoca al cliente y se recomienda mantener este criterio como política institucional.

**4.2.3. Liderazgo Directivo.-** La nueva estructura promueve el ejercicio de un liderazgo participativo que asegure el cumplimiento de metas y objetivos, generando lealtad y compromiso en los empleados.

**4.2.4. Gestión de las Competencias profesionales de los docentes.-** La forma en que la institución selecciona, capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella, es decisiva para disminuir la rotación de empleados que tiene. Los subprocesos definidos para la Gestión del Talento Humano, permitirán mejorar la gestión de competencias docentes.

**4.2.5. Planificación Institucional.-** Deberá estar siempre atada a la misión y visión institucionales.

**4.2.6. Gestión de los Procesos.-** Los indicadores definidos permitirán realizar el respetivo seguimiento y evaluación de la ejecución de la planificación institucional.

**4.2.7. Gestión de Resultados.-** La atención que la institución presta a los resultados que obtiene en las evaluaciones de la calidad educativa, facilitarán el proceso de toma de decisiones para mejora.

Adicionalmente, para asegurar el éxito en la implementación de la propuesta, es importante considerar algunos **temas clave que son de interés** y se detallan a continuación:

- ❖ **Evaluación.-** La evaluación ha sido considerada como el “talón de Aquiles” no sólo en el proceso educativo, sino en todos los ámbitos del accionar humano. Para aplicar lo que el Reglamento General a la LOEI exige con un enfoque en los resultados de aprendizaje y formación integral, la evaluación deberá tener como objetivo principal la formación integral hacia la excelencia.
- ❖ **Clima institucional.-** La Unidad Educativa deberá promover y mantener de forma permanente, un clima afectivo entre todos los miembros de la

comunidad educativa, las interrelaciones se deben caracterizar por la convivencia armónica y saludable.

- ❖ El sistema de becas, ayudas económicas e incentivos a los estudiantes y personal docente, se deberá mantener como una política institucional, como resultado de la investigación socio económica de los solicitantes y del análisis de las necesidades y posibilidades presupuestarias del Colegio Guadalupano.
- ❖ El Colegio Guadalupano deberá implementar un plan de comunicación, socialización y capacitación como apoyo al desarrollo de los procesos, subprocesos y actividades definidas.

## BIBLIOGRAFIA

1. Benjamín Franklin, Enrique, *Organización de Empresas*, México, p. 65- 93.
2. Bernal, Cesar Augusto, *Metodología de la investigación para la Administración y Economía*, Prenticcemay, Santa Fé de Bogotá.
3. Chiavenato, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, Bogotá, Editorial McGraw-Hill; 2002, p.444-445.
4. Daft, Richard, *Teoría y diseño organizacional*, México, Thomson Editores, 2004, p. 11.
5. Davenport, Thomas, *Process innovation: reengineering*. Boston, Harvard Business Press, 1993, p.5.
6. Fayol, Henri, *Administración industrial y general*, Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 1987. p. 86.
7. Gil, Maria, *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*, Ed. ESIC, 2007. p.237.
8. Gilli, Juan, *Diseño Organizativo*, Argentina, Ediciones Granica, 2007, p.53.
9. Harrington, James, *Mejora de procesos de negocios*, McGraw-Hill Professional, Abril 1991.
10. Harrison, Edward F. *et al*, *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, 2010.
11. Hellriegel, Jackson y Slocum, *Administración Un Enfoque basado en Competencias*, Thomson Learning Edit., 2002.
12. Hintze, Jorge, *Administración de estructuras organizativas, En Transformación estado y democracia*, 2008, p.70.
13. Johansen, Oscar, *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*, México, Limusa, 1995. p.21,123.
14. Joyanes, Luis, *Fundamentos de Programación, Algoritmos y Estructuras de Datos*, México DF, McGrawHill, 1988.
15. Madison, Dan, *Process Mapping Process Improvement and Process Management*, Paton Press LLC, 2005,p.1 51-162.
16. Mariño Navarrete, Hernando, *Planeación Estratégica de la Calidad Total*, Colombia, Tercer Mundo Editores, 1993.

17. Melinkoff, Ramón, *La estructura de la organización, Los organigramas*, Caracas, Editorial Panapo, 1990, p.48.
18. Mintzberg, Henry y Vander Heyden, L., *Revisando el concepto de organización*, Harvard Deusto Business Review, 2006, p.10.
19. Porter, Michael, *Estrategia Competitiva*, México, CECSA.1985.
20. Rico, Ramón y Manuel Fernández, *Diseño de organizaciones como proceso simbólico*, Madrid, Psicothema, 2002, p. 416
21. Shein, Edgar, *Psicología de la organización*, México, Prentice Hall, 1982. p. 210.
22. Stoner, James, *Administración*, México, Ed. Pearson, 1994, p.355.
23. Zarategui, José. *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*, *Economía Industrial* N° 330, 1999, p. 82-83.

#### **INTERNET:**

- 1) Arrascaeta, Rafael, *Calidad en la Educación, Knol A unit of knowledge*, en: <http://www.kanol.com>,2009.
- 2) Colegio Guadalupano de Quito, en <http://www.guadalupano.edu.ec/node/2>,2013.
- 3) Diario Hoy, “*La enseñanza privada se desborda*” artículo en:<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-ensenanza-privada-se-desborda-281091-281091.htm>.l,octubre 20, 2007.
- 4) El comercio, *Calidad Educativa en establecimientos, “Colegios particulares a la pizarra”*, Artículo en: [http://www.elcomercio.com/sociedad/educacion-colegios-escuelas-Ecuador-Ministerio\\_de\\_Educacion\\_0\\_877112283.html](http://www.elcomercio.com/sociedad/educacion-colegios-escuelas-Ecuador-Ministerio_de_Educacion_0_877112283.html), marzo 05, 2013.
- 5) Freeman, Edwardy Alexander Moutchnik, “*Stakeholder management and CSR: questions and answers*”, artículo en: <http://www.csr-hu-berlin.org/>, enero 19, 2013.
- 6) Fundación Chile, *Gestión Educativa de Calidad*, artículo en [www.gestionescolar.cl](http://www.gestionescolar.cl).2012.
- 7) González, Hugo, *Enfoque basado en Procesos como principio de Gestión*, Argentina, artículo en <http://www.calidad-gestion.com.ar>, marzo 2013.

- 8) Gros, Manuel, *Las bases del diseño de la estructura organizacional*, artículo en <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/598724/Las-bases-del-diseno-de-la-estructura-organizacional.html#content-top,l>, septiembre 2009.
- 9) Negrin, Ernesto, *La Gestión por Procesos*, en <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>, 2010.
- 10) Porter, Michael, *Apuntes de Competitividad*, en <http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad>, 2011.
- 11) Portero Ruiz, Manuel, *Gestión por Procesos, Herramienta para la mejora de Centros educativos*, artículo en: <http://cristiancordero.files.wordpress.com/2010/09/gestion-por-procesos-en-centros-educativos.pdf>, septiembre 2010.
- 12) Valle Rodríguez, Federico, *Educación y Productividad*, Publicaciones ANUIES, artículo en <http://publicaciones.anuies.mx/journal/25/1/1/es/educacion-y-productividad>, 2011.

## GLOSARIO DE TERMINOS

**PEI- Proyecto Educativo Institucional.-** Requerimiento específico para entidades educativas por parte del Ministerio de Educación, en donde consta la descripción de la institución, los servicios que ofrece, incluidos los servicios complementarios, metodología, entre otros.

**LOEI.-** Ley Orgánica de Educación Intercultural.

**Pedagogía Conceptual Activa.-** Es una propuesta pedagógica que lleva al estudiante más allá del conocimiento científico e intelectual, se propone desarrollar esa inteligencia emocional y hacer de los alumnos personas más capaces a la hora de enfrentar la realidad social y el mundo que los rodea. (Miguel Zubiría Samper)

**Metodología activa.-** Constituye una de las principales aportaciones didácticas al proceso de enseñanza aprendizaje, no solo porque permite al docente el asumir su tarea de manera más efectiva, sino que también permite a los alumnos el logro de aprendizajes significativos, y le ayude a ser partícipes en todo el proceso de enseñanza aprendizaje. (Ausubel).

**POA.-** Planificación Operativa Anual

**PE.-** Planeación Estratégica

**PCI.-** Plan Curricular Institucional

**PGI.-** Plan de Gestión Institucional

**DECE.-** Departamento de Conserjería Estudiantil (Anteriormente DOBE – Bienestar Estudiantil.)

**MINECUC.-** Ministerio de Educación

**MIES.-** Ministerio de Inclusión Económica y Social

**MRL.-** Ministerio de Relaciones Laborales

**IESS.-** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

**SRI.-** Servicio de Rentas Internas

**SIGEE.-** Sistema Nacional de Estadísticas Educativas (MINEDUC)

**AMIE.-** Archivo Maestro de Instituciones Educativas (MINEDUC)

# **ANEXO 1**

## **GRUPOS DE INTERES**

GRUPOS DE INTERES INTERNOS O INVOLUCRADOS		
GRUPO, PERSONAS ORGANIZACIÓN	ACTIVIDADES REQUERIDAS	RESPONSABLES
<b>Directorio Fundación SALPA</b>	Elaborar y presentar Informes económicos y de gestión	Coordinación Administrativa Financiera
<b>Rector</b>	Elaborar y presentar planificaciones anuales PEI, POA, PCI.	Vicerrectorado
	Elaborar y presentar Informes administrativos y financieros	Coordinación Administrativa Financiera
	Elaborar y presentar Informes de gestión académica	Coordinación Académica
	Elaborar y presentar Informes de evaluación de gestión académica	Coordinación Académica
<b>EMPLEADOS Personal docente, administrativo y de servicios</b>	Reclutar, seleccionar y contratar personal	Talento Humano
	Elaborar y registrar contratos y finiquitos en el Ministerio de Relaciones Laborables	Talento Humano
	Registrar afiliaciones y salidas en el IESS	Talento Humano
	Controlar y registrar horas extraordinarias y complementarias	Talento Humano
	Elaborar, revisar y pagar en forma oportuna de nómina y beneficios sociales.	Talento Humano
	Planificar y ejecutar programas de Capacitación	Talento Humano
	Entrenar e inducir al personal nuevo	Talento Humano
	Cumplir con la normativa laboral vigente	Talento Humano
	Desarrollar programas de Seguridad laboral	Talento Humano
	Registrar y controlar asistencia	Talento Humano
	Menejar y actualizar expedientes individuales de empleados	Talento Humano
<b>Aspirantes</b>	Proporcionar información adecuada y oportuna de los servicios que ofrece el Colegio	Admisiones
	Promocionar el establecimiento educativo	Admisiones
<b>Estudiantes</b>	Evaluar calidad educativa	Coordinación Académica
	Evaluar y hacer seguimiento: PEI, POA, PCI	Coordinación Académica
	Cumplir con planificaciones académicas y cronograma de actividades	Coordinaciones Secundaria, Primaria y Pre-escolar, Inspección General, DECE
	Ejecutar Proceso pedagógico	Personal docente
<b>Padres de Familia</b>	Canalizar comunicación oportuna y permanente	Secretaría General
	Gestionar la atención a padres de familia	Secretaría General
<b>Proveedores de bienes y servicios</b>	Determinar y planificar necesidades y requerimientos de bienes y servicios.	Administración
	Gestionar compras de bienes y servicios	Administración
	Verificar disponibilidad presupuestaria	Administración

GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS O RELACIONADOS		
GRUPO, PERSONAS ORGANIZACIÓN	ACTIVIDADES REQUERIDAS	RESPONSABLES
Ministerio de Educación MINEDUC	Registrar Matrículas	Secretaría General
	Registrar y legalizar el inicio año lectivo archivo maestro (Estadística)	Secretaría General
	Legalizar Participación Estudiantil	Secretaría General, Coordinación Secundaria
	Gestionar trámites de Aprobación de costos	Coordinación Administrativa Financiera, Coordinación Académica
	Legalizar notas y promociones del cierre del ciclo escolar.	Secretaría General
	Registrar y legalizar Títulos y Actas de Grado	Secretaría General
	Registrar cierre año lectivo (Estadística)	Secretaría General
Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES	Registrar Directiva de la Fundación SALPA	Directorio Fundación SALPA, Coordinación Administrativa Financiera
	Registrar aprobación de Estatutos	Directorio Fundación SALPA, Coordinación Administrativa Financiera
Ministerio de Relaciones Laborales MRL	Elaborar y Registrar de Contratos	Talento Humano
	Elaborar y gestionar la aprobación del Reglamento Interno	Talento Humano
	Elaborar y Registrar de Actas de Finiquito	Talento Humano
Instituto Ecuatoriano de Segurida de Social IESS	Ingresar afiliaciones de nuevos empleados	Talento Humano
	Ingresar valores de horas extraordinarias y pagos adicionales en la remuneración mensual de los empleados	Talento Humano
	Obtener planillas y hacer seguimiento de débitos mensuales de aportes, fondos de reserva y préstamos de empleados.	Administración
Servicio de Rentas Internas SRI	Declarar Impuestos (IVA) en forma mensual	Contabilidad y Presupuesto
	Declarar Impuestos (Retenciones en la Fuente) en forma mensual	Contabilidad y Presupuesto
	Declarar de Anexos Transaccionales (ATS, RDP)	Contabilidad y Presupuesto
	Declarar Impuesto a la Renta en forma anual	Contabilidad y Presupuesto
Municipio de Quito	Obtener y pagar Patente	Administración, Contabilidad y Presupuesto
	Declarar información de 1.5 x mil sobre Activos	Administración, Contabilidad y Presupuesto
	Gestionar Permisos de funcionamiento	Administración, Contabilidad y Presupuesto
Comunidad (pobladores de la parroquia de Nayón)	Desarrollar de Proyectos Sociales	Directorio Fundación SALPA
	Ejecutar Proyecto Social "Centro de Desarrollo Infantil PEPEPA"	Directorio Fundación SALPA
	Manejar relaciones con autoridades locales	Directorio Fundación SALPA, Retorado
	Contribuir con la Junta parroquial	Directorio Fundación SALPA, Retorado
Competencia	Identificar instituciones educativas particular del sector, valles aledaños y sector norte de Quito	Vicerrectorado, Coordinación Académica, Cordinación Administrativa
	Identificar la calidad y precio de los servicios que ofrecen las instituciones educativas de la competencia.	Vicerrectorado, Coordinación Académica, Cordinación Administrativa
	Analizar la información recopilada	Rectorado
	Identificar y analizar las estrategias de valor	Rectorado
Servicios Públicos (CNT, EMAAPQ, EEQSA)	Pagar en forma oportuna las planillas de consumo de servicios básicos	Administración, Contabilidad
	Cumplir requerimientos técnicos de mantenimiento, seguridad y prevención de riesgos naturales y laborales.	Administración, Talento Humano
Sistema Financiero	Pagar en forma oportuna cuotas de préstamos obtenidos.	Administración, Contabilidad y Presupuesto
	Gestionar liquidez institucional	Coordinación Administrativa Financiera,

# **ANEXO 2**

## **CLASIFICACION Y CODIFICACION DE PROCESOS**

TIPO DE PROCESO	ESTRATEGICOS - GOBERNANTES		
CODIGO:	PE.01		
NOMBRE	PLANIFICACION ACADEMICA		
MACROPROCESO	SUBPROCESOS	RESPONSABLES	DOCUMENTOS ASOCIADOS
ESTRATEGICOS - GOBERNANTES	1.1. Elaboración de planes, programas y proyectos anuales.	Vicerrectorado	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> ❖ LOE(Ley Orgánica de Educación Intercultural) ❖ Currículo Nacional MINEDUC (Ministerio de Educación)  <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> ❖ POA (Planificación Operativa Anual) ❖ PCI (Planeación Curricular Institucional) ❖ Programaciones anuales, Syllabus
	1.2. Aprobación de planes, programas y proyectos anuales.	Coordinación Académica	
	1.3. Socialización en Junta de Profesores	Vicerrectorado	
		Rectorado	
TIPO DE PROCESO	ESTRATEGICOS - GOBERNANTES		
CODIGO:	PE.02		
NOMBRE	PLANIFICACION DE LA GESTION INSTITUCIONAL		
MACROPROCESO	SUBPROCESOS	RESPONSABLES	DOCUMENTOS ASOCIADOS
ESTRATEGICOS - GOBERNANTES	2.1. Revisión y actualización de la Planeación Estratégica Institucional.	Rectorado, Vicerrectorado, Coordinación Administrativa	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b>
	2.2. Elaboración del Proyecto Educativo Institucional. PEI	Coordinación Académica	
	2.3. Elaboración del Plan de Gestión Institucional. PGI	Rectorado, Vicerrectorado, Coordinación Administrativa	❖ Currículo Nacional MINEDUC (Ministerio de Educación)
	2.4. Aprobación de PEI y PGI	Vicerrectorado	❖ PE (Planeación Estratégica)
	2.5. Socialización de planes con los Directivos	Vicerrectorado, Coordinación Administrativa, Coordinación Académica	<b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b>
		Rectorado	
TIPO DE PROCESO	ESTRATEGICOS - GOBERNANTES		
CODIGO:	PE.03		
NOMBRE	EVALUACION DE LA CALIDAD EDUCATIVA		
MACROPROCESO	SUBPROCESOS	RESPONSABLES	DOCUMENTOS ASOCIADOS
ESTRATEGICOS - GOBERNANTES	3.1. Aplicación de Encuestas a alumnos, padres de familia y empleados.	Coordinación Académica	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> ❖ LOE(Ley Orgánica de Educación Intercultural) ❖ PEI, POA, PGI ❖ Formularios de Encuestas, estándares  <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> Informes de evaluación académica
	3.2. Seguimiento y verificación del cumplimiento de estándares de calidad (MINEDUC, PEI y PGI)	Vicerrectorado	
	3.3. Autoevaluación institucional	Vicerrectorado	
	3.4. Tabulación y análisis de los resultados obtenidos.	Vicerrectorado	

TIPO DE PROCESO	CLAVE - AGREGADORES DE VALOR			
CODIGO:	PE.04			
NOMBRE	ADMISION			
PROCESO	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DOCUMENTOS ASOCIADOS
ADMISION	4.1. Atención a padres familia para Admisión	4.1.1. Contactar a padres de familia	Admisiones	DOCUMENTOS DE ENTRADA ✦ Trípticos, Instructivos ✦ Registro de citas y contactos, listas ✦ Información económica, horarios
		4.1.2. Agendar visita	Admisiones	
		4.1.3. Realizar tour (vista instalaciones)	Admisiones	
		4.1.4. Informar servicios académicos y complementarios	Admisiones	
	4.2. Inscripción	4.2.1. Contactar padre de familia	Admisiones	DOCUMENTOS DE ENTRADA ✦ Formularios de inscripción ✦ Solicitud de Admisión DOCUMENTOS DE SALIDA ✦ Facturas, Registro de Citas ✦ Registro de contactos
		4.2.2. Entregar Formularios	Admisiones	
		4.2.3. Recibir Formulario llenos	Secretaría General	
		4.2.4. Cobrar valor inscripción	Secretaría General	
		4.2.5. Hacer cita para evaluación	Secretaría General	
		4.2.6. Registrar contactos en base de datos	Secretaría General	
	4.3. Evaluación de Admisión	4.3.1. Contactar a padre de familia	Secretaría General	DOCUMENTOS DE ENTRADA ✦ Evaluación Física, Psicopedagógica y académica ✦ Certificados DECE ✦ Certificados Disciplina ✦ Evaluación Financiera DOCUMENTOS DE SALIDA ✦ Informe de Evaluación
		4.3.2. Agendar cita	Secretaría General	
		4.3.3. Seleccionar prueba de evaluación	Secretaría General	
		4.3.4. Aplicar prueba a aspirantes	DECE, Coordinación Académica	
		4.3.5. Evaluar pruebas	DECE, Coordinación Académica	
		4.3.6. Entrevistar aspirantes y padres de familia	DECE, Coordinación Académica	
4.3.7. Elaborar Informe de Evaluación		DECE, Coordinación Académica		
4.3.8. Revisar documentos		DECE, Coordinación Académica		
4.3.9. Informar resultados		DECE, Coordinación Académica		
4.4. Matriculación	4.4.1. Recepcionar y verificar documentos	Secretaría General	DOCUMENTOS DE ENTRADA ✦ Formularios de Servicios complementarios (transporte, alimentación, deberes dirigidos, clubes) ✦ Formularios de Matricula ✦ Formularios de Compromiso ✦ Documentos personales (cédula, fotos, partida nacimiento, certificado de vacunas). DOCUMENTOS DE SALIDA ✦ Certificados de Matricula ✦ Listados	
	4.4.2. Entregar Formularios	Secretaría General		
	4.4.3. Ingresar y registrar datos en el Sistema de Gestión Escolar	Secretaría General		
	4.4.4. Asignar Tutor y aula	Secretaría General		
	4.4.5. Registrar Servicios Complementarios	Secretaría General		
	4.4.6. Registrar datos representante legal	Secretaría General		
	4.4.7. Facturar y Recaudar	Colecturía		
	4.4.8. Legalizar matrículas en el Ministerio de Educación	Secretaría General		
	4.4.9. Elaborar Certificados de Matricula	Secretaría General		
NOTA: Para el caso de alumnos antiguos, no se ejecutan los subprocesos Nos. 4.1, 4.2 y 4.3; se inicia directamente				

TIPO DE PROCESO	CLAVE - AGREGADORES DE VALOR		
CODIGO:	PE.05		
NOMBRE	GESTION ACADEMICA		
MACROPROCESO	SUBPROCESOS	RESPONSABLES	DOCUMENTOS ASOCIADOS
<b>PROCESOS CLAVE - PRIMARIOS - AGREGADORES DE VALOR</b>	5.1. Revisión del PEI, PCI, POA y PGI.	Vicerrectorado	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> ✦ LOEI. ✦ Currículo Nacional (MINEDUC). ✦ PEI, PCI, POA, PGI, listas, Syllabus <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> ✦ Cronogramas ✦ Horarios. ✦ Informes, registros de asistencia
	5.2. Control de asistencia	Vicerrectorado	
	5.3. Ejecución de Syllabus	Coordinación Académica, Coordinación Administrativa	
	5.4. Aplicación de la metodología educativa (pedagogía conceptual)	Coordinaciones: Secundaria, Primaria y Pre-escolar	
TIPO DE PROCESO	CLAVE - AGREGADORES DE VALOR		
CODIGO:	PE.06		
NOMBRE	EVALUACION Y SEGUIMIENTO ACADEMICO		
MACROPROCESO	SUBPROCESOS	RESPONSABLES	DOCUMENTOS ASOCIADOS
<b>PROCESOS CLAVE - PRIMARIOS - AGREGADORES DE VALOR</b>	6.1. Elaboración de pruebas	Coordinaciones: Secundaria, Primaria y Pre-escolar	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> ✦ LOEI. ✦ Currículo Nacional (MINEDUC), listas ✦ PEI, PCI, POA, PGI ✦ Cronogramas de actividades ✦ Formularios de Pruebas escritas. <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> ✦ Informes generales, promociones
	6.2. Evaluación Diagnóstica, Formativa y Sumativa	Coordinaciones: Secundaria, Primaria y Pre-escolar	
	6.3. Registro de calificaciones.	Secretaría General	
	6.4. Seguimiento académico	Coordinación Académica	
	6.5. Presentación de resultados	Vicerrectorado	
TIPO DE PROCESO	CLAVE - AGREGADORES DE VALOR		
CODIGO:	PE.07		
NOMBRE	GRADUACION DE ESTUDIANTES		
MACROPROCESO	SUBPROCESOS	RESPONSABLES	DOCUMENTOS ASOCIADOS
<b>PROCESOS CLAVE - PRIMARIOS - AGREGADORES DE VALOR</b>	7.1. Verificación de requisitos de graduación	Secretaría General	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> ✦ Registros de Calificaciones ✦ LOEI ✦ Directrices MINEDUC, listas <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> ✦ Promociones, listas ✦ Actas de Grado y Títulos
	7.2. Elaboración de documentos	Secretaría General	
	7.3. Graduación de Estudiantes	Coordinación Académica	
	7.4. Registro y legalización de documentos MINEDUC	Secretaría General Secretaría General	

TIPO DE PROCESO	APOYO - SOPORTE
CODIGO:	PE.08
NOMBRE	GESTION ADMINISTRATIVA

MACROPROCESO	SUBPROCESOS	RESPONSABLES	DOCUMENTOS ASOCIADOS
APOYO - SOPORTE	8.1. Gestión de mantenimiento 8.2. Adquisiciones de bienes y servicios 8.3. Servicios complementarios 8.4. Gestión de cumplimiento de Obligaciones con los Organismos de Control	Administración Administración Administración Coordinación Administrativa	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Formularios y formatos: Municipio, MIES, Ministerio de Educación MINEDUC, IESS, MRL</li> <li>❖ Normativa laboral, tributaria y societaria vigente.</li> <li>❖ PEI, PGI</li> <li>❖ Cronogramas</li> </ul> <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Informes</li> <li>❖ Solicitudes de pago, Ingresos, Egresos</li> </ul>

TIPO DE PROCESO	APOYO - SOPORTE
CODIGO:	PE.09
NOMBRE	GESTION FINANCIERA

MACROPROCESO	SUBPROCESOS	RESPONSABLES	DOCUMENTOS ASOCIADOS
APOYO - SOPORTE	9.1. Gestión Presupuestaria 9.2. Gestión de Colecturía 9.3. Gestión de Pagos 9.4. Gestión Contable 9.5. Gestión Tributaria	Contabilidad y Presupuesto Colecturía Administración Contabilidad y Presupuesto Contabilidad y Presupuesto	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ PGI, PEI, Facturas</li> <li>❖ Ingresos - Egresos</li> </ul> <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presupuesto anual</li> <li>❖ Estados Financieros</li> <li>❖ Reportes - Informes</li> </ul>

TIPO DE PROCESO	APOYO - SOPORTE
CODIGO:	PE.10
NOMBRE	GESTION DEL TALENTO HUMANO

MACROPROCESO	SUBPROCESOS	RESPONSABLES	DOCUMENTOS ASOCIADOS
APOYO - SOPORTE	10.1. Contratación de empleados 10.2. Registro y legalización de Contratos 10.3. Inducción a empleados nuevos 10.4. Desarrollo y capacitación 10.5. Evaluación y Control 10.6. Gestión de nómina 10.7. Beneficios sociales 10.8. Gestión de Liquidaciones	Talento Humano Talento Humano Talento Humano, Coordinación Académica, Coordinación Administrativa Talento Humano Talento Humano Talento Humano Talento Humano Talento Humano	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ PEI, PGI, PCI</li> <li>❖ Normativa vigente (laboral y tributaria)</li> </ul> <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Reportes IESS, SRI</li> <li>❖ Contratos, Actas de Finiquito MRL</li> <li>❖ Reportes - Informes</li> </ul>

NOTA: En el caso de empleados antiguos, no se aplican los subprocesos 10.1, 10.2 y 10.3. Se inicia directamente en el subproceso 10.4.

TIPO DE PROCESO	APOYO - SOPORTE
CODIGO:	PE.11
NOMBRE	GESTION DOCUMENTAL

MACROPROCESO	SUBPROCESOS	RESPONSABLES	DOCUMENTOS ASOCIADOS
APOYO - SOPORTE	11.1. Recepción e Ingreso de documentos 11.2. Generación de documentos 11.3. Almacenamiento y custodia de documentos 11.4. Entrega de documentos	Secretaría General Secretaría General Secretaría General Secretaría General	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ PEI, PGI</li> <li>❖ Disposiciones de directivos</li> <li>❖ Solicitudes</li> </ul> <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Archivos institucionales</li> <li>❖ Expedientes académicos individuales por estudiante.</li> </ul>

TIPO DE PROCESO	APOYO - SOPORTE
CODIGO:	PE.12
NOMBRE	TECNOLOGIA

MACROPROCESO	SUBPROCESOS	RESPONSABLES	DOCUMENTOS ASOCIADOS
APOYO - SOPORTE	12.1. Gestión de implementación nuevas TICS aplicadas al sector educativo 12.2. Soporte tecnológico 12.3. Seguimiento vigencia tecnológica	Tecnología	<b>DOCUMENTOS DE ENTRADA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ PEI, PGI</li> <li>❖ Requerimientos</li> </ul> <b>DOCUMENTOS DE SALIDA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Informes</li> </ul>

# **ANEXO 3**

## **PERFILES PARA CREACION DE CARGOS**

## CARGO: COORDINADOR(A) ADMINISTRATIVO FINANCIERO

CAN.	PERFIL
01	<p><b>Objetivo del cargo:</b> Coordinar y gestionar los procesos administrativos y financieros de la Fundación SALPA y el Colegio Guadalupano, a fin de lograr la efectiva distribución y utilización de los recursos materiales y financieros disponibles.</p> <p><b>Jefe inmediato:</b> Rector</p> <p><b>Educación.-</b> Profesional universitario(tercer nivel) en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial y/o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia Laboral.-</b> Mínimo cinco años de experiencia en cargos similares. Experiencia en manejo de proyectos y gestión de recursos humanos. Ideal tener experiencia en organizaciones sin fines de lucro y/o establecimiento educativos.</p> <p><b>Competencias y habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Trabajo en Equipo</li><li>• Planificación y gestión</li><li>• Excelentes relaciones interpersonales</li><li>• Operación y control</li><li>• Diseño, elaboración e implementación de Instructivos y Manuales de procedimientos administrativos y financieros</li><li>• Manejo de personal</li><li>• Optimización de recursos y control de gastos</li></ul> <p><b>Conocimientos técnicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Conocimiento en el uso de herramientas tecnológicas, paquetes contables y manejo de software (Word, Excel, Poder Point).</li><li>○ Conocimiento de normas y procedimientos administrativos, financieros y de recursos humanos. Normativa laboral, tributaria y societaria.</li></ul>

## CARGO: CONTADOR

CAN.	PERFIL
01	<p><b>Objetivo del cargo:</b> Ejecutar los procesos relacionadas con la gestión presupuestaria y contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización y los organismos de control; asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y las políticas institucionales.</p> <p><b>Jefe inmediato:</b> Coordinador Administrativo Financiero</p> <p><b>Educación.-</b> Profesional universitario Contador Público Autorizado.</p> <p><b>Experiencia Laboral.-</b> Mínimo tres años de experiencia como Contador, de preferencia en organizaciones sin fines de lucro y/o establecimiento educativos.</p> <p><b>Competencias y habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento y experiencia de paquetes informáticos contables.</li><li>• Conocimiento de la normatividad laboral.</li><li>• Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.</li><li>• Organizado, responsable, proactivo.</li><li>• Facilidad de comunicación a diferentes niveles.</li><li>• Buenas relaciones interpersonales</li><li>• Profesionalismo</li><li>• Alta responsabilidad, ética y transparencia en el trabajo.</li><li>• Habilidad numérica</li></ul> <p><b>Conocimientos técnicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento en el uso de herramientas tecnológicas, paquetes contables y manejo de software (Word, Excel, Poder Point).</li><li>• Conocimiento y experiencia en organizaciones sin fines de lucro.</li></ul>

**CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO**

<b>CAN.</b>	<b>PERFIL</b>
01	<p><b>Objetivo del cargo:</b> Ejecutar labores de secretaria y asistencia administrativa en la Coordinación Administrativa Financiera.</p> <p><b>Jefe inmediato :</b> Coordinador Administrativo Financiero</p> <p><b>Educación.-</b> Bachiller en Contabilidad, Secretariado Ejecutivo, Administración, Ciencias con estudios universitarios en áreas relacionadas a la Administración.</p> <p><b>Experiencia Laboral.-</b> Mínimo dos años de experiencia en cargos similares.</p> <p><b>Competencias y habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de Caja Chica y/o Fondo Rotativo.</li><li>• Recaudación de Pensiones, matrículas, contribuciones y en general todos los ingresos que perciba la institución.</li><li>• Emisión de Facturas.</li><li>• Elaboración de Retenciones en la fuente, Comprobantes de Egresos y cheques.</li><li>• Organización y manejo del archivo institucional (Académico y Administrativo, Contable)</li></ul> <p><b>Conocimientos técnicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento en el uso de herramientas tecnológicas, paquetes contables y manejo de software (Word, Excel, Power Point).</li><li>• Principios básicos de Contabilidad</li><li>• Documentación y Archivo</li></ul>

# **ANEXO 4**

## **FICHAS DE PROCESOS**

FICHA DE PROCESO	
<b>PROCESO:</b>	<b>PLANIFICACION ACADEMICA</b>
<b>CODIGO:</b>	<b>PC.01</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Elaborar planes y programas académicos anuales para la ejecución adecuada del servicio educativo.
<b>CLIENTE DEL PROCESO:</b>	Empleados, estudiantes, padres de familia, MINEDUC
<b>ENTRADAS</b>	<b>Documentos de Entrada</b>
	<input type="checkbox"/> LOE(Ley Orgánica de Educación Intercultural) <input type="checkbox"/> Currículo Nacional MINEDUC (Ministerio de Educación)
Información recopilada	
<b>SALIDAS</b>	<b>Documentos de Salida</b>
	<input type="checkbox"/> POA (Planificación Operativa Anual) <input type="checkbox"/> PCI (Planeación Curricular Institucional) <input type="checkbox"/> Programaciones anuales
POA, PCI, Programaciones, Syllabus	
<b>SUBPROCESOS IMPLICADOS</b>	1.1. Elaboración de planes, programas y proyectos anuales. 1.2. Aprobación de planes, programas y proyectos anuales. 1.3. Socialización en Junta de Profesores
<b>CRITERIOS PARA LA EJECUCION ORDENADA DEL PROCESO:</b>	
1) Cumplimiento de normativa vigente 3) Cumplimiento de requerimientos ministeriales 4) Calidad educativa 5) Enfoque en la satisfacción de las necesidades de cliente	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	LOEI, Reglamentos, Instructivos, Circulares emitidas por el MINEDUC.
<b>INDICADORES:</b>	
<b>DEFINICION:</b>	1) Entrega oportuna de planes 2) Nivel de cumplimiento
<b>METODO:</b>	1) Planificaciones oportunas = ( # planes académicos presentados a tiempo / # planes académicos elaborados ) x 100 2) Cumplimiento de planes (n) = ( # actividades ejecutadas / # actividades planificadas ) x 100 Donde n = ciclo escolar
<b>FRECUENCIA:</b>	1) Anual 2) Anual
<b>RESPONSABLE:</b>	Vicerrectorado
<b>NIVEL DESEADO:</b>	1) 100% 2) 100%
<b>Elaborado por:</b>	Maritsa Cadena Observaciones:
<b>Aprobado por:</b>	Ing. Fernando Andrade
<b>Fecha:</b>	sep-13

FICHA DE PROCESO	
<b>PROCESO:</b>	<b>PLANIFICACION DE LA GESTION INSTITUCIONAL</b>
<b>CODIGO:</b>	PC.02
<b>OBJETIVO:</b>	Elaborar planes de gestión institucional que permitan cumplir la misión del Colegio en forma efectiva.
<b>CLIENTE DEL PROCESO:</b>	Empleados, estudiantes, padres de familia, MINEDUC
<b>ENTRADAS</b>	<b>Documentos de Entrada</b> <input type="checkbox"/> LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural) <input type="checkbox"/> Currículo Nacional MINEDUC (Ministerio de Educación) <input type="checkbox"/> PE (Planeación Estratégica)
Planeación Estratégica	
<b>SALIDAS</b>	<b>Documentos de Salida</b> <input type="checkbox"/> PEI (Proyecto Educativo Institucional) <input type="checkbox"/> PGI (Plan de Gestión Institucional)
PEI y PGI	
<b>SUBPROCESOS IMPLICADOS</b>	2.1. Revisión y actualización de la Planeación Estratégica Institucional. 2.2. Elaboración del Proyecto Educativo Institucional. PEI. 2.3. Elaboración del Plan de Gestión Institucional. PGI. 2.4. Aprobación de PEI y PGI 2.5. Socialización de planes con los Directivos.
<b>CRITERIOS PARA LA EJECUCION ORDENADA DEL PROCESO:</b>	
1) Cumplimiento de normativa vigente 3) Cumplimiento de requerimientos ministeriales 4) Calidad educativa 5) Enfoque en la satisfacción de las necesidades de cliente	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	LOEI, Reglamentos, Instructivos, Circulares emitidas por el MINEDUC.
<b>INDICADORES:</b>	
<b>DEFINICION:</b>	1) Tasa de cumplimiento 2) Gasto educativo por alumno
<b>METODO:</b>	1) Cumplimiento de planes $(n) = (\# \text{ actividades ejecutadas} / \# \text{ actividades planificadas}) \times 100$ 2) Gasto educativo por alumno $(n) = (\$ \text{ gasto educativo total} / \# \text{ estudiantes atendidos})$
<b>FRECUENCIA:</b>	1) Anual 2) Anual
<b>RESPONSABLE:</b>	1) Rectorado, Vicerrectorado, Coordinación Administrativa 2) Rectorado, Coordinación Administrativa
<b>NIVEL DESEADO:</b>	1) 100% 2) > punto de equilibrio
<b>Elaborado por:</b>	Maritsa Cadena
<b>Aprobado por:</b>	Ing. Fernando Andrade
<b>Fecha:</b>	sep-13

FICHA DE PROCESO	
<b>PROCESO:</b>	<b>EVALUACION DE LA CALIDAD EDUCATIVA</b>
<b>CODIGO:</b>	PC.03
<b>OBJETIVO:</b>	Evaluar y asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa.
<b>CLIENTE DEL PROCESO:</b>	Empleados, estudiantes, padres de familia, MINEDUC
<b>ENTRADAS</b>	<b>Documentos de Entrada</b>
	<input type="checkbox"/> LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural) <input type="checkbox"/> Normativa MINEDUC <input type="checkbox"/> PEI, POA, PGI <input type="checkbox"/> Formularios de Encuestas
Encuestas, estándares	
<b>SALIDAS</b>	<b>Documentos de Salida</b>
	<input type="checkbox"/> Informes de evaluación académica.
Informes	
<b>SUBPROCESOS IMPLICADOS</b>	3.1. Aplicación de Encuestas a alumnos, padres de familia y empleados. 3.2. Seguimiento y verificación del cumplimiento de estándares de calidad (MINEDUC, PEI y PGI) 3.3. Autoevaluación institucional 3.4. Tabulación y análisis de los resultados obtenidos.
<b>CRITERIOS PARA LA EJECUCION ORDENADA DEL PROCESO:</b>	
1) Cumplimiento de normativa vigente 3) Cumplimiento de requerimientos ministeriales 4) Cumplimiento de estándares de calidad educativa 5) Enfoque en la satisfacción de las necesidades de cliente	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	LOEI, Reglamentos, Instructivos, Circulares emitidas por el MINEDUC.
<b>INDICADORES:</b>	
<b>DEFINICION:</b>	1) Cumplimiento de estándares de calidad 2) Tasa de uso de capacidad instalada
<b>METODO:</b>	1) Cumplimiento de estándares $(n) = (\# \text{ estándares alcanzados} / \# \text{ estándares requeridos}) \times 100$ 2) Capacidad instalada $(n) = (\# \text{ aulas en uso} / \text{total aulas disponibles})$ <i>Donde n = ciclo escolar</i>
<b>FRECUENCIA:</b>	1) Anual 2) Anual
<b>RESPONSABLE:</b>	1) Rectorado, Vicerrectorado, Coordinación Administrativa 2) Rectorado, Vicerrectorado, Coordinación Administrativa
<b>NIVEL DESEADO:</b>	1) 70% 2) 90%
<b>Elaborado por:</b>	Maritsa Cadena Observaciones:
<b>Aprobado por:</b>	Ing. Fernando Andrade
<b>Fecha:</b>	sep-13

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>PROCESO:</b>	<b>ADMISION</b>
<b>CODIGO:</b>	<b>PC.04</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Gestionar el ingreso de nuevos alumnos aptos a la institución
<b>CLIENTE DEL PROCESO:</b>	Padres de Familia, aspirantes, MINEDUC
<b>ENTRADAS</b>	<b>Documentos de Entrada</b> <input type="checkbox"/> Trípticos <input type="checkbox"/> Instructivos <input type="checkbox"/> Registro de citas <input type="checkbox"/> Registro de contactos <input type="checkbox"/> Información económica <input type="checkbox"/> Horarios
Lista de contactos, censo, referidos	
<b>SALIDAS</b>	<b>Documentos de Salida</b>
Lista de estudiantes	Certificados de Matrícula
<b>SUBPROCESOS IMPLICADOS</b>	1) Atención a padres para Admisión 2) Inscripción 3) Evaluación de Admisión 4) Matriculación
<b>CRITERIOS PARA LA EJECUCION ORDENADA DEL PROCESO:</b>	
1) Comunicación adecuada y oportuna 2) Manejo técnico y profesional de pruebas y evaluaciones 3) Utilización efectiva de los canales de comunicación disponibles 4) Manejo adecuado de cupos disponibles 5) Cumplimiento de la normativa vigente	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	LOEI, Reglamento de Admisiones, PEI, POA, PE, PCI, PGI
<b>INDICADORES:</b>	
<b>DEFINICION:</b>	Porcentaje de Admisiones Exitosas
	$\text{Admisiones Exitosas } (n) = \left( \frac{\# \text{ Admisiones exitosas}}{\# \text{ total de solicitudes de admisión}} \right) \times 100$
<b>METODO:</b>	Donde $n = \text{Ciclo escolar}$
<b>FRECUENCIA:</b>	Anual
<b>RESPONSABLE:</b>	Coordinación Administrativa
<b>NIVEL DESEADO:</b>	90%
<b>Elaborado por:</b>	Maritsa Cadena Observaciones:
<b>Aprobado por:</b>	Ing. Fernando Andrade
<b>Fecha:</b>	sep-13

FICHA DE PROCESO	
<b>PROCESO:</b>	<b>GESTION ACADEMICA</b>
<b>CODIGO:</b>	<b>PC.05</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Proporcionar servicios educativos de calidad basados en la metodología activa y pedagogía conceptual.
<b>CLIENTE DEL PROCESO:</b>	Estudiantes, Padres de Familia, MINEDUC
<b>ENTRADAS</b>	<b>Documentos de Entrada</b> <input type="checkbox"/> LOEI. <input type="checkbox"/> Currículo Nacional (MINEDUC). <input type="checkbox"/> PEI, PCI, POA, PGI <input type="checkbox"/> Syllabus, cronograma
Lista de alumnos matriculados	
<b>SALIDAS</b>	<b>Documentos de Salida</b> <input type="checkbox"/> Informes <input type="checkbox"/> Registros de asistencia
Syllabus ejecutado	
<b>SUBPROCESOS IMPLICADOS</b>	5.1. Revisión del PEI, PCI, POA y PG 5.2. Control de asistencia. 5.3. Ejecución de syllabus 5.3. Aplicación de la metodología educativa (pedagogía conceptual).
<b>CRITERIOS PARA LA EJECUCION ORDENADA DEL PROCESO:</b>	
1) Comunicación adecuada y oportuna 2) Cumplimiento de planes y programas anuales 3) Cumplimiento de requerimientos ministeriales 4) Innovación permanente 5) Satisfacción de necesidades de clientes	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	LOEI, Reglamentos, Instructivos, Circulares emitidas por el MINEDUC.
<b>INDICADORES:</b>	
<b>DEFINICION:</b>	1) Tasa de asistencia 2) Nivel de ejecución de Syllabus 3) Estudiantes retirados
<b>METODO:</b>	1) Asistencia $(p) = (\% \text{ asistencias por nivel } (g) / \% \text{ asistencias totales})$ <i>Donde p = período a evaluarse</i> <i>Donde g = grado, curso o sección a evaluarse</i> 2) Ejecución de Syllabus $(n) = (\% \text{ Syllabus ejecutados} / \% \text{ Syllabus planificados})$ <i>Donde n = ciclo escolar</i> 3) Estudiantes retirados $(n) = (\# \text{ total estudiantes retirados} / \# \text{ total estudiantes matriculados}) \times 100$ <i>Donde n = ciclo escolar</i>
<b>FRECUENCIA:</b>	1) Semanal 2) Quimestral 3) Anual
<b>RESPONSABLE:</b>	1) Inspección General, Coordinación Primaria 2) Vicerrectorado, Coordinación Académica 3) Inspección General, Coordinación Primaria
<b>NIVEL DESEADO:</b>	1) 95% 2) 100% 3) 3%
<b>Elaborado por:</b>	Maritsa Cadena
<b>Aprobado por:</b>	Ing. Fernando Andrade
<b>Fecha:</b>	sep-13
Observaciones:	

FICHA DE PROCESO	
<b>PROCESO:</b>	<b>EVALUACION Y SEGUIMIENTO ACADEMICO</b>
<b>CODIGO:</b>	PC.06
<b>OBJETIVO:</b>	Evaluar el cumplimiento de planes, programas y normativa vigentes para asegurar la calidad educativa
<b>CLIENTE DEL PROCESO:</b>	Estudiantes, Padres de Familia, MINEDUC
<b>ENTRADAS</b>	<b>Documentos de Entrada</b> <input type="checkbox"/> LOEI. <input type="checkbox"/> Currículo Nacional (MINEDUC). <input type="checkbox"/> PEI, PCI, POA, PGI <input type="checkbox"/> Cronogramas y Syllabus <input type="checkbox"/> Formularios de Pruebas escritas.
Lista de estudiantes	
<b>SALIDAS</b>	<b>Documentos de Salida</b> <input type="checkbox"/> Informes generales. <input type="checkbox"/> Promociones
Reportes, promociones	
<b>SUBPROCESOS IMPLICADOS</b>	6.1. Elaboración de pruebas 6.2. Evaluación Diagnóstica, Formativa y Sumativa 6.3. Registro de calificaciones 6.4. Seguimiento académico 6.5. Presentación de resultados
<b>CRITERIOS PARA LA EJECUCION ORDENADA DEL PROCESO:</b>	
1) Comunicación adecuada y oportuna 2) Cumplimiento de planes y programas anuales 3) Entrega oportuna de informes 4) Cumplimiento de requerimientos ministeriales	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	LOEI, Reglamentos, Instructivos, Circulares emitidas por el MINEDUC.
<b>INDICADORES:</b>	
<b>DEFINICION:</b>	1) Estudiantes aprobados por nivel 2) Nivel de rendimiento escolar
<b>METODO:</b>	1) $Aprobación (n) = (\# \text{ estudiantes promovidos por nivel } (g) / \text{total estudiantes matriculados}) \times 100$ <i>Donde n = ciclo escolar</i> <i>Donde g = grado, curso o sección a evaluarse</i> 2.1) Estudiantes sobresalientes (n) = % estudiantes con aprovechamiento Sobresaliente 2.2) Estudiantes Muy Buenos (n) = % estudiantes con aprovechamiento Muy Bueno 2.3) Estudiantes Buenos (n) = % estudiantes con aprovechamiento Bueno 2.4) Estudiantes Regulares (n) = % estudiantes con aprovechamiento Regular
<b>FRECUENCIA:</b>	1) Anual 2) Quimestral, Anual
<b>RESPONSABLE:</b>	1) Coordinación Académica, Coordinación Primaria
<b>NIVEL DESEADO:</b>	1) 98% 2.1) 10% 2.2) 70% 2.3) 18% 2.4) 2%
<b>Elaborado por:</b>	Maritsa Cadena
<b>Aprobado por:</b>	Ing. Fernando Andrade
<b>Fecha:</b>	sep-13
	Observaciones:

FICHA DE PROCESO	
<b>PROCESO:</b>	<b>GRADUACION DE ESTUDIANTES</b>
<b>CODIGO:</b>	PC.07
<b>OBJETIVO:</b>	Promover y/o graduar estudiantes aptos con educación de calidad
<b>CLIENTE DEL PROCESO:</b>	Estudiantes, Padres de Familia, MINEDUC
<b>ENTRADAS</b>	<b>Documentos de Entrada</b> <input type="checkbox"/> Registros de Calificaciones <input type="checkbox"/> LOEI <input type="checkbox"/> Directrices MINEDUC  Lista de estudiantes promovidos
<b>SALIDAS</b>	<b>Documentos de Salida</b> <input type="checkbox"/> Promociones <input type="checkbox"/> Actas de Grado <input type="checkbox"/> Títulos  Lista de estudiantes graduados
<b>SUBPROCESOS IMPLICADOS</b>	7.1. Verificación de requisitos de graduación 7.2. Elaboración de documentos 7.3. Graduación de Estudiantes 7.4. Registro y legalización de documentos MINEDUC
<b>CRITERIOS PARA LA EJECUCION ORDENADA DEL PROCESO:</b>	
1) Comunicación adecuada y oportuna 2) Cumplimiento de planes y programas anuales 3) Entrega oportuna de informes 4) Cumplimiento oportuno de requerimientos ministeriales	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	LOEI, Reglamentos, Instructivos, Circulares emitidas por el MINEDUC.
<b>INDICADORES:</b>	
<b>DEFINICION:</b>	1) Tasa de Graduaciones 2) Tasa de Graduados con honores 3) Tasa de Ingreso de graduados a instituciones de Educación Superior
<b>METODO:</b>	1) Graduados ( $n$ ) = ( $\#$ estudiantes graduados / $\#$ estudiantes matriculados en 3ro. Bachillerato) x 100 2) Graduados con honores ( $n$ ) = ( $\#$ estudiantes graduados con honores / $\#$ estudiantes graduados) x 100 3) Graduados que ingresaron a Universidades ( $n$ ) = ( $\#$ estudiantes graduados que ingresaron a IES / $\#$ estudiantes graduados) x 100 Donde $n$ = ciclo escolar Donde <b>IES</b> = Instituciones de Educación Superior
<b>FRECUENCIA:</b>	1) Anual 2) Anual 3) Anual
<b>RESPONSABLE:</b>	1) Vicerrectorado, Coordinación Académica 2) Vicerrectorado, Coordinación Académica 3) Vicerrectorado, Coordinación Académica
<b>NIVEL DESEADO:</b>	1) 100% 2) 30% 3) 90%
<b>Elaborado por:</b>	Maritsa Cadena Observaciones:
<b>Aprobado por:</b>	Ing. Fernando Andrade
<b>Fecha:</b>	sep-13

FICHA DE PROCESO	
<b>PROCESO:</b>	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>
<b>CODIGO:</b>	<b>PC.08</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Proveer bienes y/ servicios de forma oportuna a los clientes internos de la institución, para la ejecución adecuada de sus actividades.
<b>CLIENTE DEL PROCESO:</b>	Directivos, empleados, proveedores, estudiantes
<b>ENTRADAS</b>	<b>Documentos de Entrada</b> <input type="checkbox"/> Formularios y formatos: Municipio, MIES, Ministerio de Educación MINEDUC, IESS, MRL <input type="checkbox"/> Normativa laboral, tributaria y societaria vigente. <input type="checkbox"/> PEI, PGI
Requerimientos	
<b>SALIDAS</b>	<b>Documentos de Salida</b> <input type="checkbox"/> Informes <input type="checkbox"/> Solicitudes de pago <input type="checkbox"/> Ingresos y Egresos <input type="checkbox"/> Ordenes de Compra
Informes y registros	
<b>SUBPROCESOS IMPLICADOS</b>	8.1. Gestión de mantenimiento. 8.2. Adquisiciones de bienes y servicios 8.3. Gestión de servicios complementarios 8.4. Gestión de cumplimiento de Obligaciones con los Organismos de Control
CRITERIOS PARA LA EJECUCION ORDENADA DEL PROCESO:	
1) Comunicación adecuada y oportuna 2) Cumplimiento oportuno de obligaciones con organismos de control 3) Atención oportuna de requerimientos 4) Optimización de recursos	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	Normativa laboral, tributaria y societaria vigente. Instructivos, Resoluciones emitidas por el SRI, IESS, MRL.
INDICADORES:	
<b>DEFINICION:</b>	1) Nivel de cumplimiento de adquisiciones de bienes y servicios 2) Atención oportuna y efectiva de solicitudes de compra 2) Cumplimiento de obligaciones con organismos de control
<b>METODO:</b>	1) Cumplimiento de adquisiciones $(p) = (\# \text{ procesos atendidos} / \# \text{ total de procesos planificados}) \times 100$ 2) Compras efectivas $(p) = (\# \text{ compras atendidas a tiempo} / \# \text{ total órdenes de compra emitidas}) \times 100$ Donde $p$ = período a evaluar 3) Notificaciones de incumplimiento de Organismos de Control recibidas
<b>FRECUENCIA:</b>	1) mensual 2) mensual 3) anual
<b>RESPONSABLE:</b>	Coordinación Administrativa
<b>NIVEL DESEADO:</b>	1) 100% 2) 100% 3) 0
<b>Elaborado por:</b>	Maritsa Cadena Observaciones:
<b>Aprobado por:</b>	Ing. Fernando Andrade
<b>Fecha:</b>	sep-13

FICHA DE PROCESO	
<b>PROCESO:</b>	GESTION FINANCIERA
<b>CODIGO:</b>	PC.09
<b>OBJETIVO:</b>	Gestionar la información financiera de la institución, proporcionando reportes que faciliten la toma de decisiones en forma oportuna.
<b>CLIENTE DEL PROCESO:</b>	Directivos, empleados, proveedores, padres de la familia, SRI
<b>ENTRADAS</b>	<b>Documentos de Entrada</b> <input type="checkbox"/> PGI, PEI, Facturas <input type="checkbox"/> Ingresos - Egresos
Documentos financieros	
<b>SALIDAS</b>	<b>Documentos de Salida</b> <input type="checkbox"/> Presupuesto anual <input type="checkbox"/> Estados Financieros <input type="checkbox"/> Reportes- Informes
Informes y reportes financieros	
<b>SUBPROCESOS IMPLICADOS</b>	9.1. Gestión Presupuestaria 9.2. Gestión de Colecturía 9.3. Gestión de Pagos 9.4. Gestión Contable 9.5. Gestión Tributaria
<b>CRITERIOS PARA LA EJECUCION ORDENADA DEL PROCESO:</b>	
1) Comunicación adecuada y oportuna 2) Cumplimiento oportuno de obligaciones con organismos de control 3) Aplicación de Normas de Contabilidad correspondientes. 4) Presentación de informes mensuales	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	Normativa tributaria. Instructivos, Resoluciones emitidas por el SRI, IESS, MRL, Municipio de Quito.
<b>INDICADORES:</b>	
<b>DEFINICION:</b>	1) Porcentaje de cartera recuperada 2) Cumplimiento de obligaciones con el SRI
<b>METODO:</b>	1) Recuperación de cartera $(p) = ( \% \text{ cartera recuperada} / \% \text{ cartera vencida} )$ 2) Notificaciones de incumplimiento recibidas del SRI Donde $(p)$ = periodo a evaluar
<b>FRECUENCIA:</b>	1) mensual 2) anual
<b>RESPONSABLE:</b>	Coordinación Administrativa
<b>NIVEL DESEADO:</b>	1) 100% 2) 0
<b>Elaborado por:</b>	Maritsa Cadena
<b>Aprobado por:</b>	Ing. Fernando Andrade
<b>Fecha:</b>	sep-13

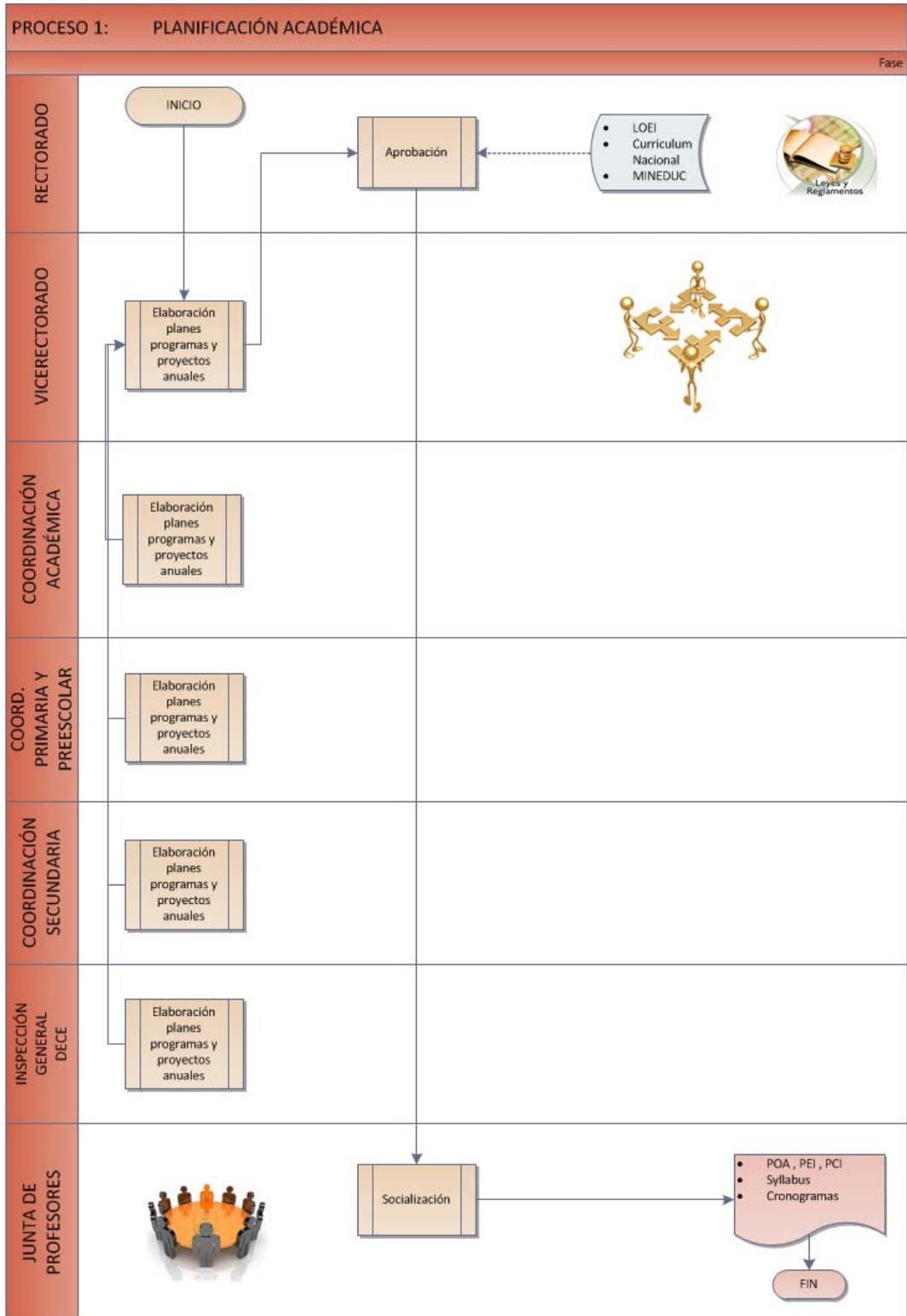
FICHA DE PROCESO	
<b>PROCESO:</b>	<b>GESTION DEL TALENTO HUMANO</b>
<b>CODIGO:</b>	<b>PC.10</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Administrar y desarrollar el talento humano de la institución de forma efectiva.
<b>CLIENTE DEL PROCESO:</b>	Directivos, empleados, IESS, MRL
<b>ENTRADAS</b>	<b>Documentos de Entrada</b>
Requerimientos	<input type="checkbox"/> PEI, PGI, PCI <input type="checkbox"/> Normativa vigente (laboral y tributaria)
<b>SALIDAS</b>	<b>Documentos de Salida</b>
Informes, contratos, actas	<input type="checkbox"/> Reportes IESS, SRI <input type="checkbox"/> Contratos, Actas de Finiquito MRL <input type="checkbox"/> Reportes - Informes
<b>SUBPROCESOS IMPLICADOS</b>	10.1. Contratación de empleados 10.2. Registro y legalización de Contratos 10.3. Inducción a empleados nuevos 10.4. Desarrollo y capacitación 10.5. Evaluación y Control 10.6. Gestión de nómina 10.7. Gestión de Liquidaciones
<b>CRITERIOS PARA LA EJECUCION ORDENADA DEL PROCESO:</b>	
1) Comunicación adecuada y oportuna 2) Cumplimiento oportuno de obligaciones con organismos de control 3) Aplicación de Normativa vigente 4) Desarrollo de programas de capacitación permanente	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	Normativa tributaria. Instructivos, Resoluciones emitidas por el SRI, IESS, MRL.
<b>INDICADORES:</b>	
<b>DEFINICION:</b>	1) Contratación oportuna de personal 2) Nivel de cumplimiento de Plan de Capacitación 3) Nivel de rotación de personal
<b>METODO:</b>	1) Contrataciones efectuadas a tiempo $(p) = (\# \text{ solicitudes atendidas a tiempo} / \# \text{ solicitudes recibidas}) \times 100$ 2) Cumplimiento de Plan de Capacitación $(p) = (\# \text{ capacitaciones efectivas} / \# \text{ capacitaciones planificadas}) \times 100$ 3) Rotación de personal $(p) = (\# \text{ renuncias receptadas} / \# \text{ total de empleados}) \times 100$ Donde $p = \text{período a evaluar}$
<b>FRECUENCIA:</b>	1) Anual 2) Anual 3) Anual
<b>RESPONSABLE:</b>	Talento Humano
<b>NIVEL DESEADO:</b>	1) 100% 2) 95% 3) 5%
<b>Elaborado por:</b>	Maritsa Cadena Observaciones:
<b>Aprobado por:</b>	Ing. Fernando Andrade
<b>Fecha:</b>	sep-13
<small>NOTA: En el caso de empleados antiguos, no se aplican los subprocesos 10.1, 10.2 y 10.3. Se inicia directamente en el subproceso No. 10.4.</small>	

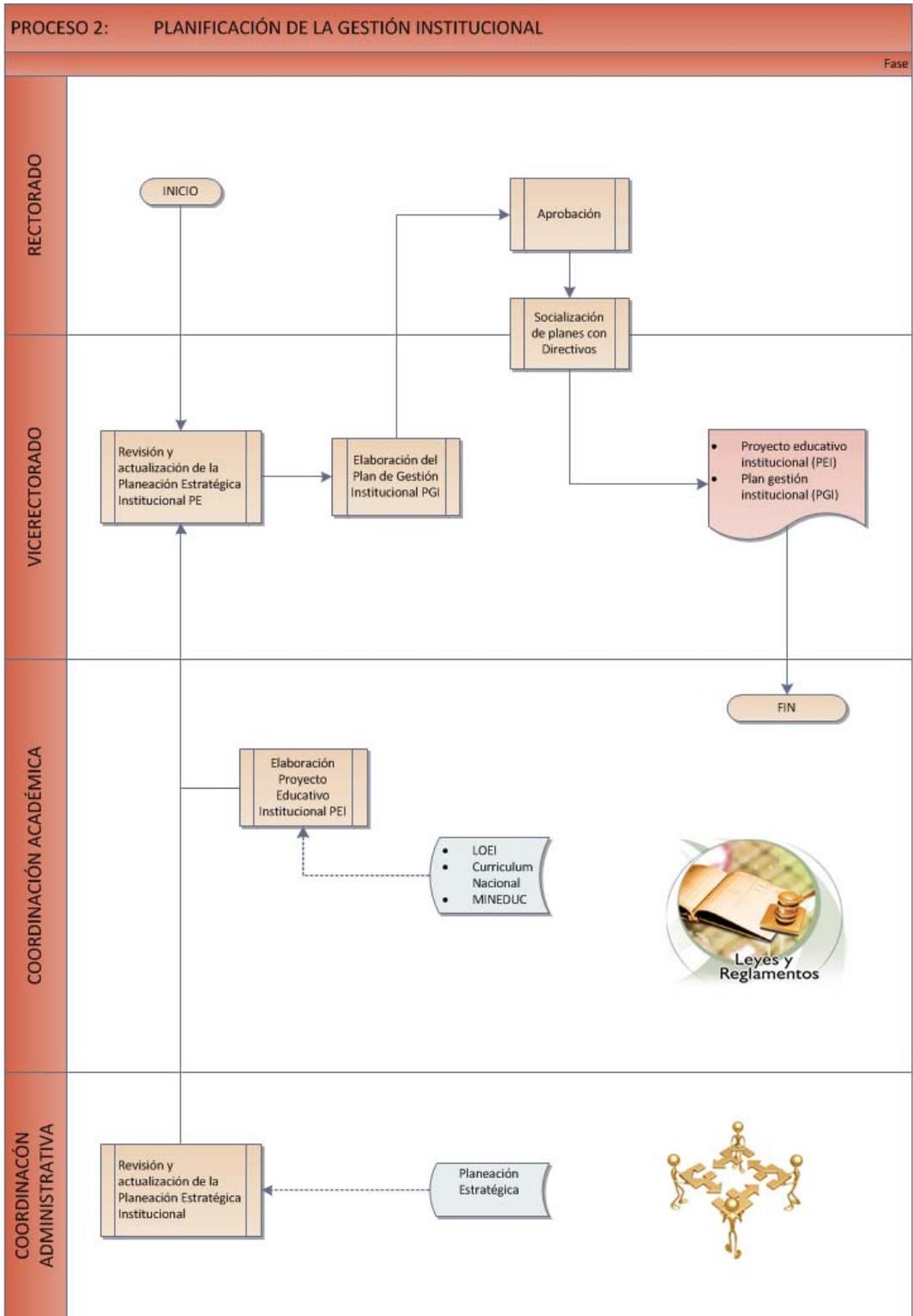
FICHA DE PROCESO	
<b>PROCESO:</b>	<b>GESTION DOCUMENTAL</b>
<b>CODIGO:</b>	PC.11
<b>OBJETIVO:</b>	Administrar la generación, flujo y almacenamiento de la documentación institucional.
<b>CLIENTE DEL PROCESO:</b>	Estudiantes, padres de familia, directivos, empleados
<b>ENTRADAS</b>	<b>Documentos de Entrada</b> <input type="checkbox"/> Disposiciones de directivos <input type="checkbox"/> Solicitudes
Documentos recibidos y/o generados	
<b>SALIDAS</b>	<b>Documentos de Salida</b> <input type="checkbox"/> Archivos institucionales <input type="checkbox"/> Expedientes académicos individuales por estudiante
Documentos registrados, archivos, informes	
<b>SUBPROCESOS IMPLICADOS</b>	11.1. Recepción e Ingreso de documentos. 11.2. Generación de documentos 11.3. Almacenamiento y custodia de documentos 11.4. Entrega de documentos
<b>CRITERIOS PARA LA EJECUCION ORDENADA DEL PROCESO:</b>	
1) Comunicación adecuada y oportuna 2) Manipulación adecuada de documentos 3) Atención oportuna de requerimientos 4) Organización adecuada de documentos	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	Técnicas de Archivo, Manuales e Instructivos
<b>INDICADORES:</b>	
<b>DEFINICION:</b>	1) Atención oportuna de solicitudes
<b>METODO:</b>	1) Atención oportuna $(p) = (\# \text{ solicitudes atendidas a tiempo} / \# \text{ solicitudes recibidas}) \times 100$ Donde $p$ = período a evaluar
<b>FRECUENCIA:</b>	mensual
<b>RESPONSABLE:</b>	Coordinación Administrativa
<b>NIVEL DESEADO:</b>	100%
<b>Elaborado por:</b>	Maritsa Cadena
<b>Aprobado por:</b>	Ing. Fernando Andrade
<b>Fecha:</b>	sep-13

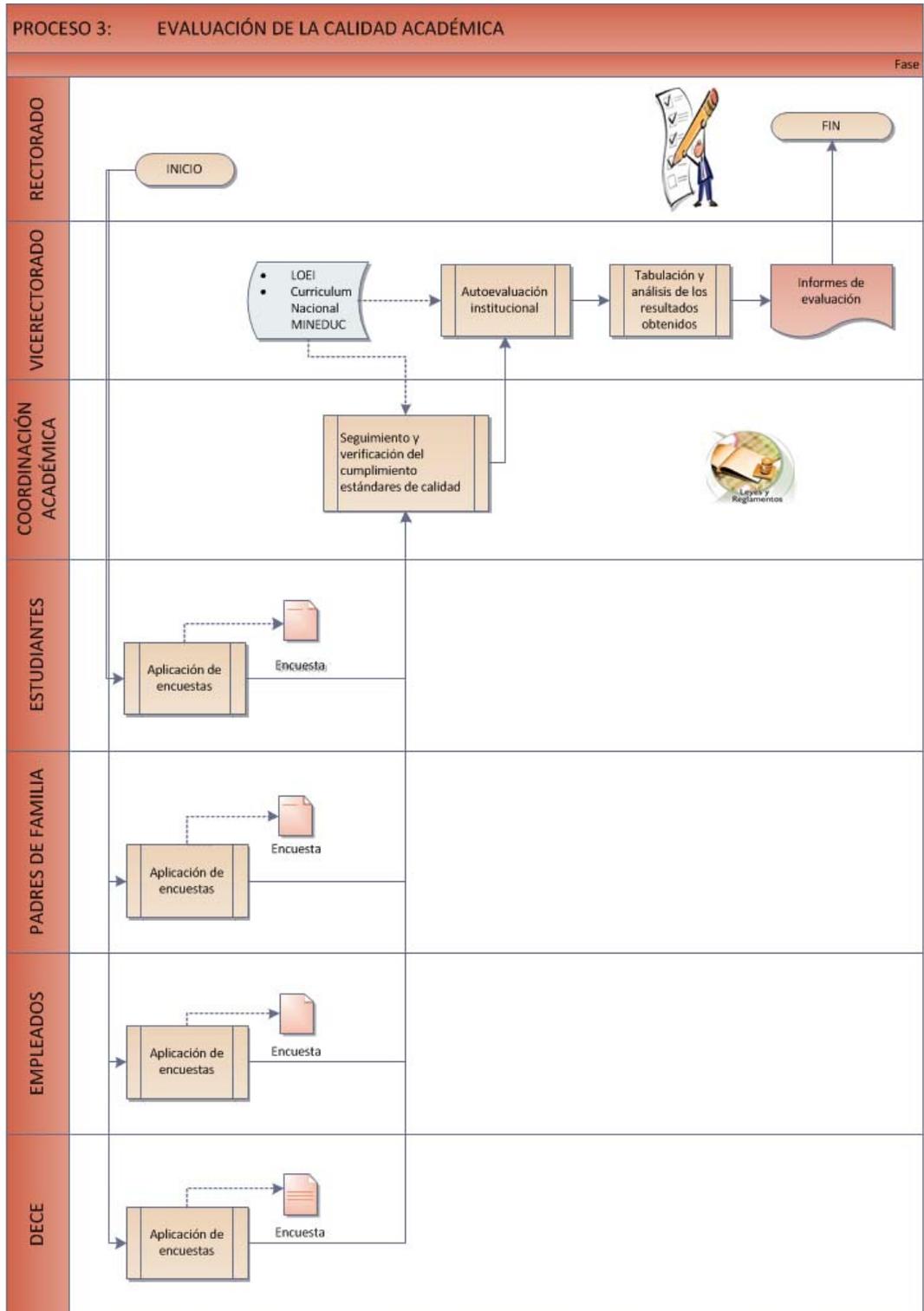
FICHA DE PROCESO	
<b>PROCESO:</b>	<b>TECNOLOGIA</b>
<b>CODIGO:</b>	PC.12
<b>OBJETIVO:</b>	Gestionar el uso de TICs y brindar soporte técnico.
<b>CLIENTE DEL PROCESO:</b>	Directivos, empleados, estudiantes
<b>ENTRADAS</b>	<b>Documentos de Entrada</b>
Requerimientos recibidos	<input type="checkbox"/> PEI, PGI <input type="checkbox"/> Requerimientos
<b>SALIDAS</b>	<b>Documentos de Salida</b>
requerimientos atendidos	<input type="checkbox"/> Informes
<b>SUBPROCESOS IMPLICADOS</b>	12.1. Gestión de implementación nuevas TICS aplicadas al sector educativo. 12.2. Gestión de Soporte tecnológico 12.3. Seguimiento vigencia tecnológica
<b>CRITERIOS PARA LA EJECUCION ORDENADA DEL PROCESO:</b>	
1) Comunicación adecuada y oportuna 2) Mantenimiento preventivo 3) Atención oportuna de requerimientos	
<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	Inventario de equipos tecnológicos, manuales, instructivos
<b>INDICADORES:</b>	
<b>DEFINICION:</b>	1) Atención oportuna de requerimientos
<b>METODO:</b>	$1) \text{Atención oportuna } (p) = (\# \text{ requerimientos atendidas a tiempo} / \# \text{ requerimientos recibidos}) \times 100$ Donde $p$ = período a evaluar
<b>FRECUENCIA:</b>	mensual
<b>RESPONSABLE:</b>	Tecnología
<b>NIVEL DESEADO:</b>	1) 100%
<b>Elaborado por:</b>	Maritsa Cadena Observaciones:
<b>Aprobado por:</b>	Ing. Fernando Andrade
<b>Fecha:</b>	sep-13

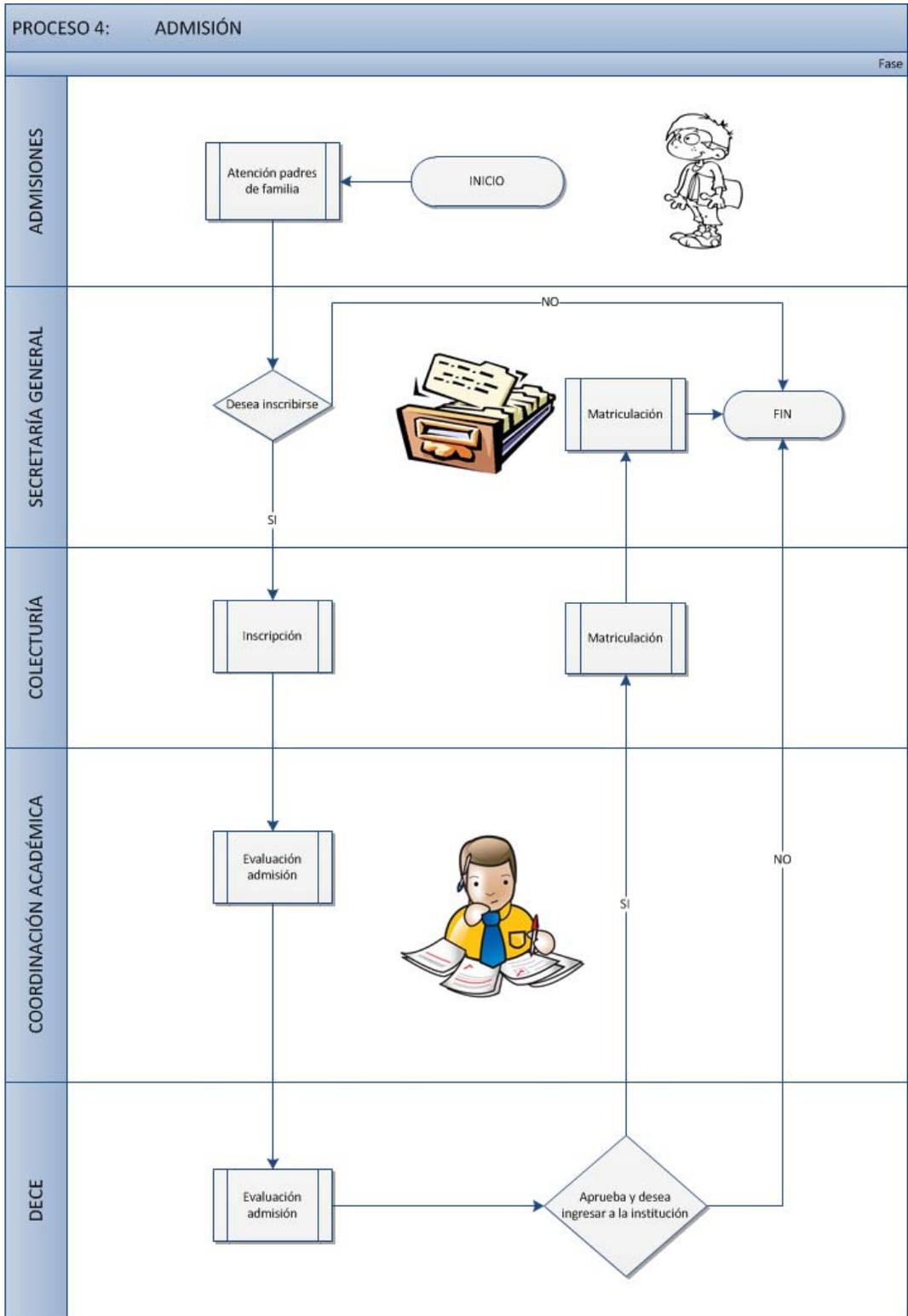
# **ANEXO 5**

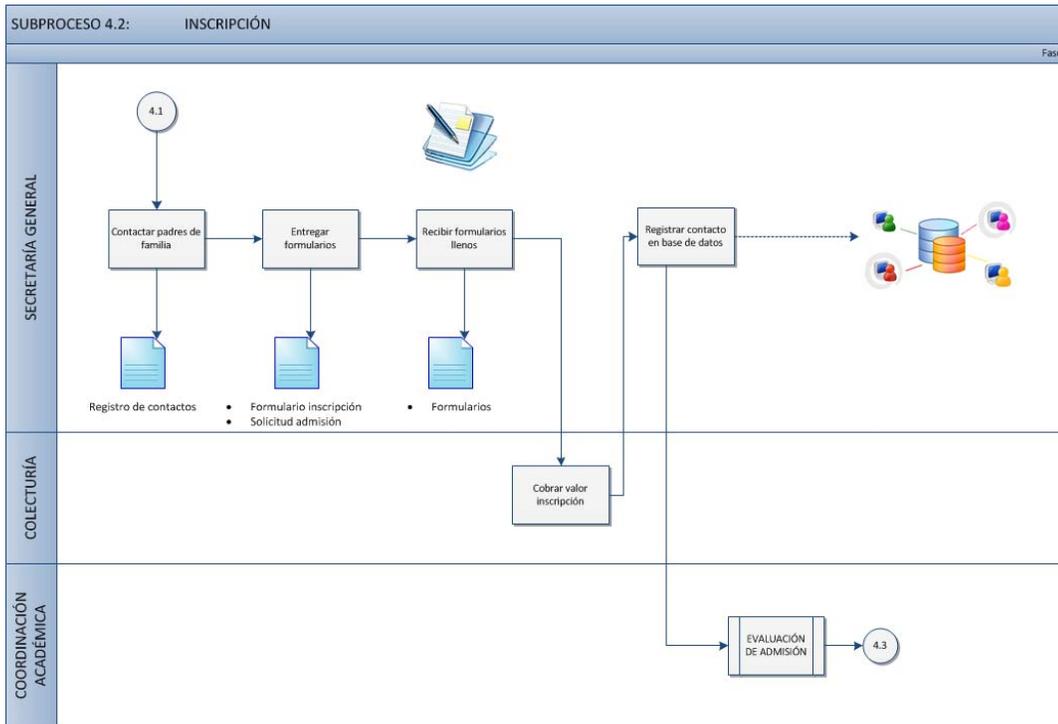
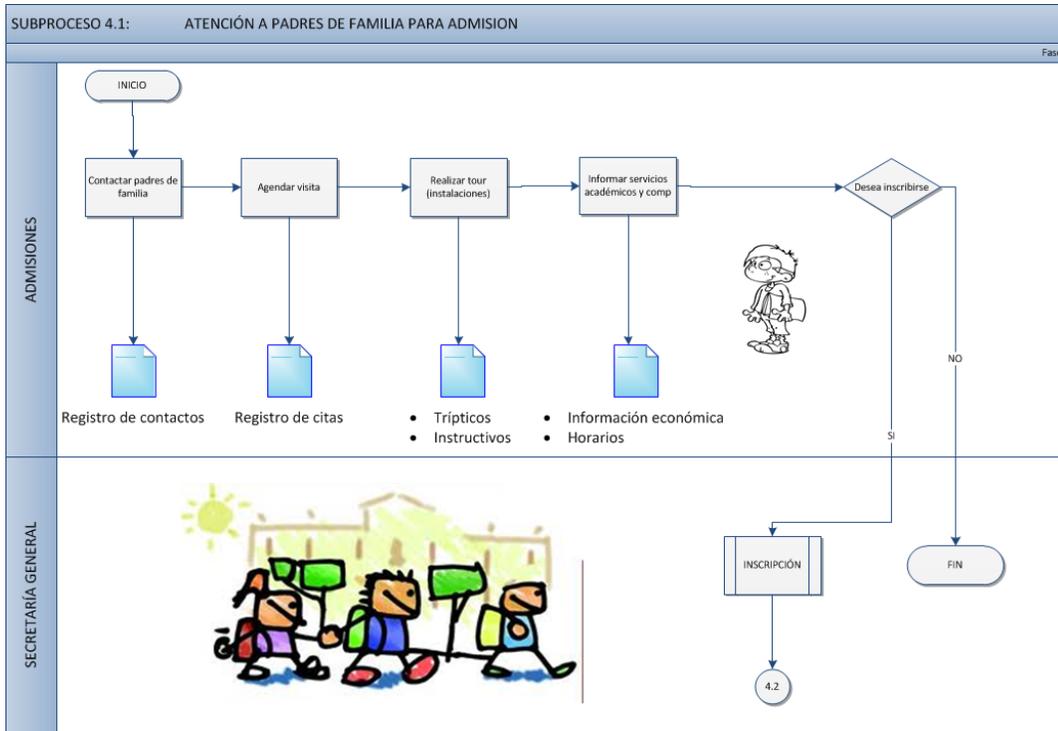
# **FLUJOGRAMAS**

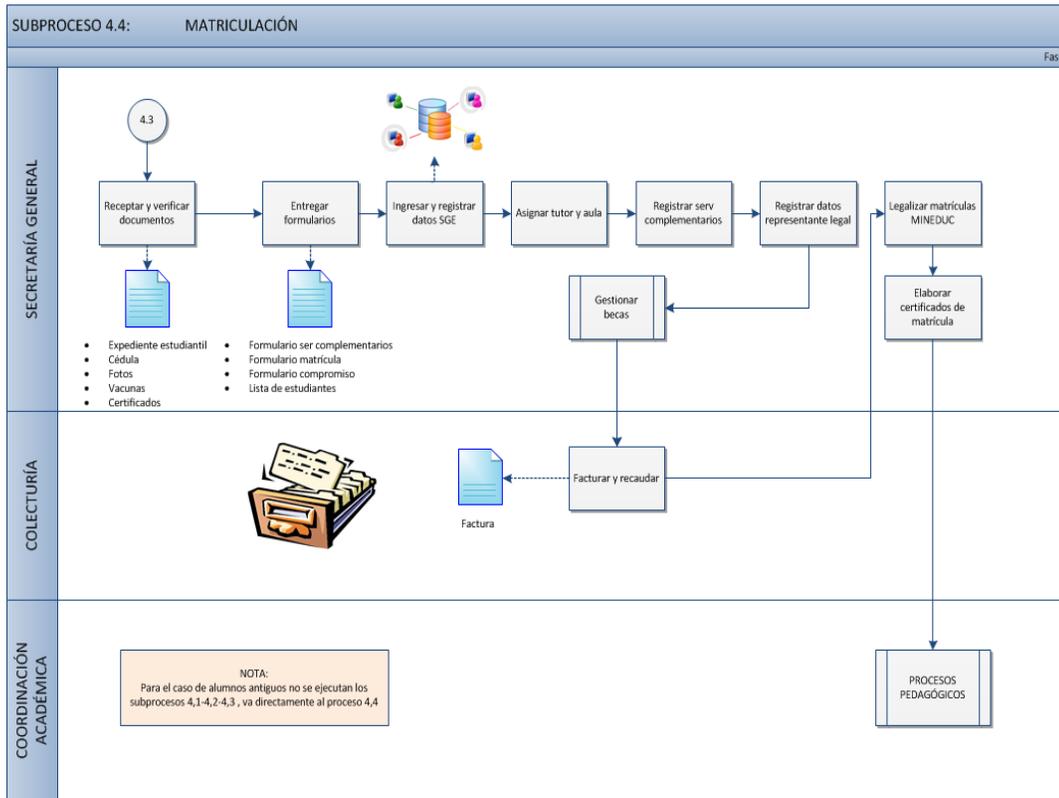
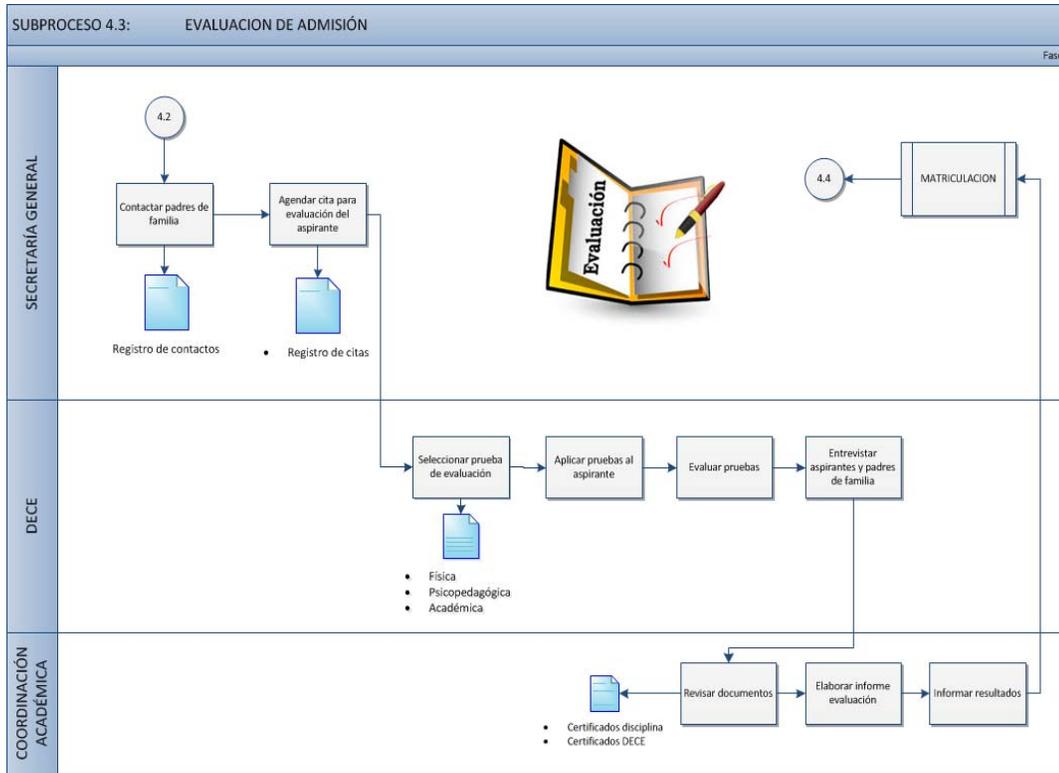


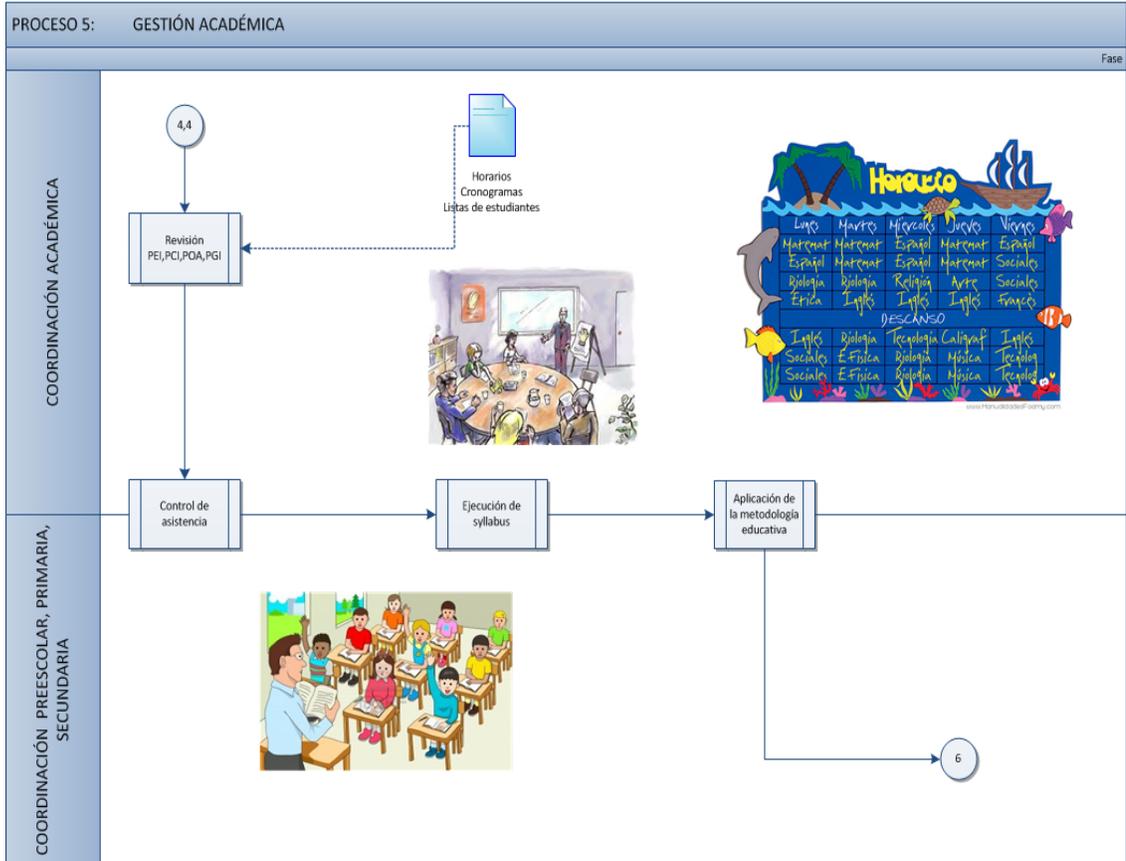


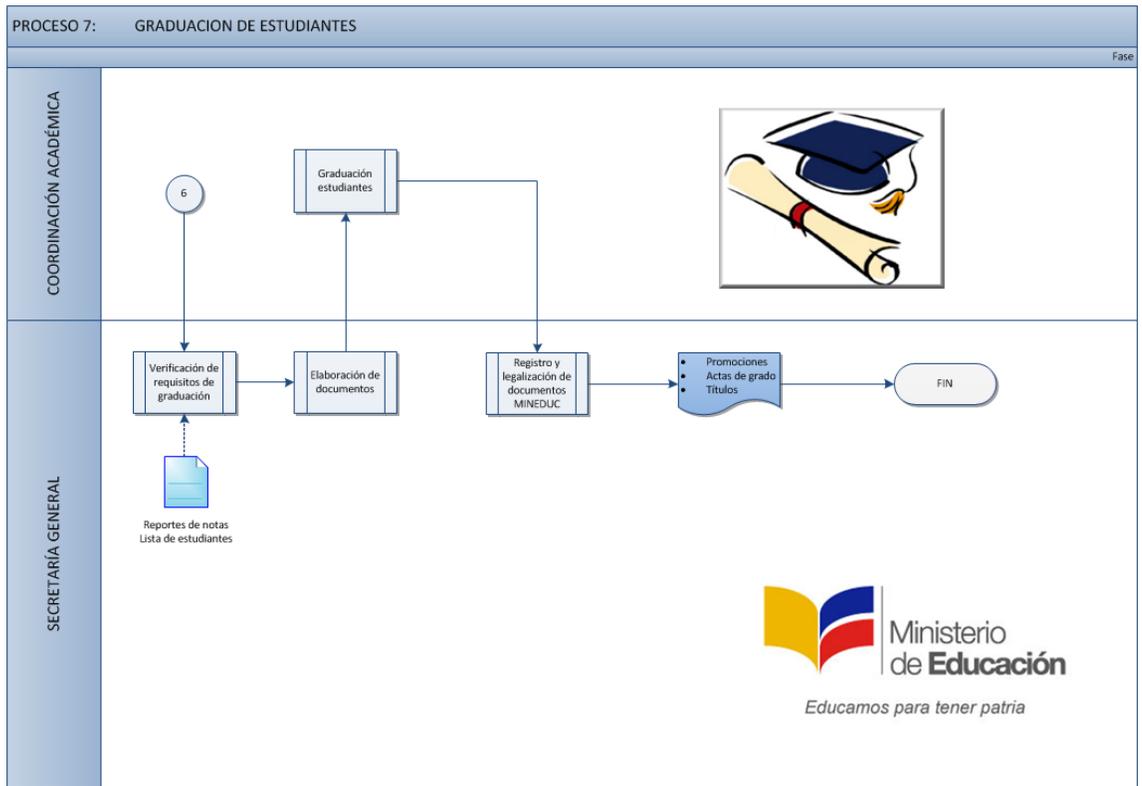
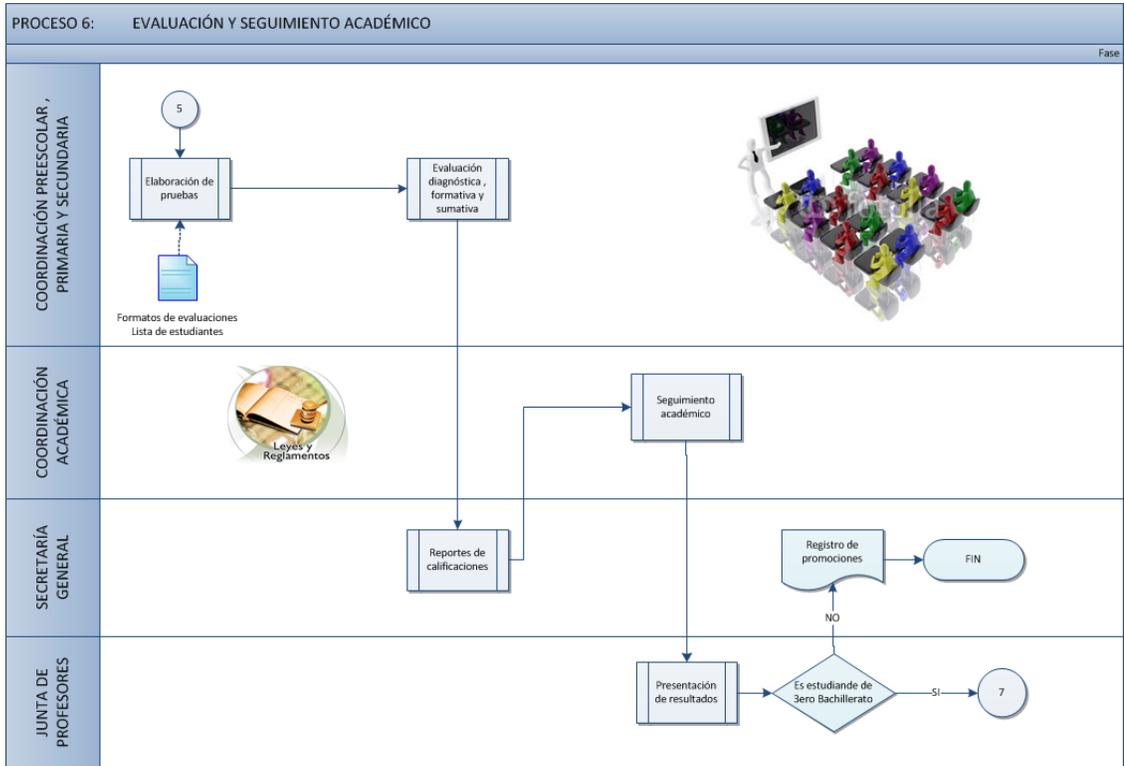


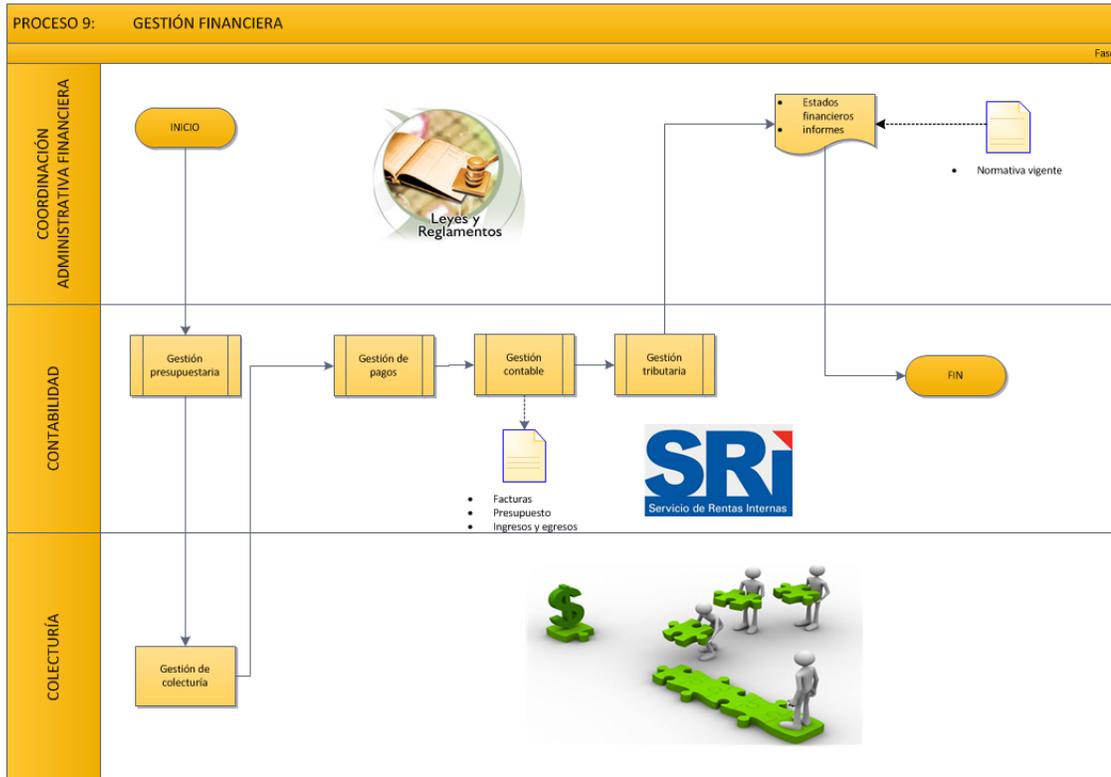
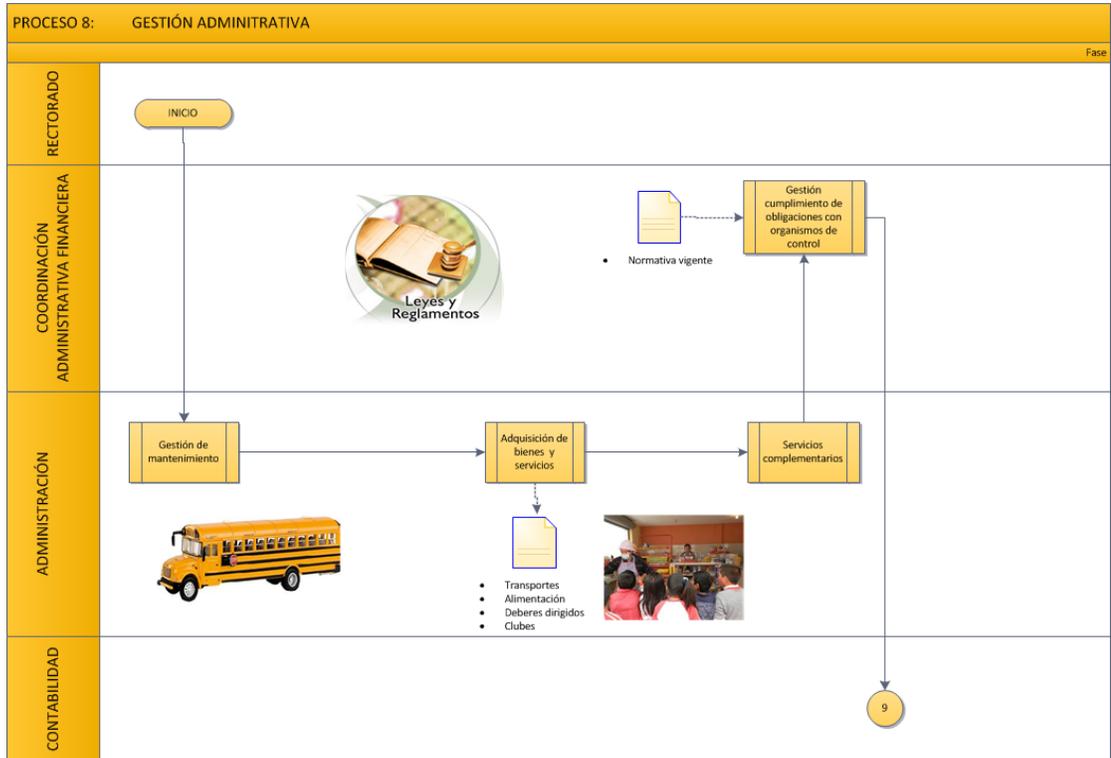


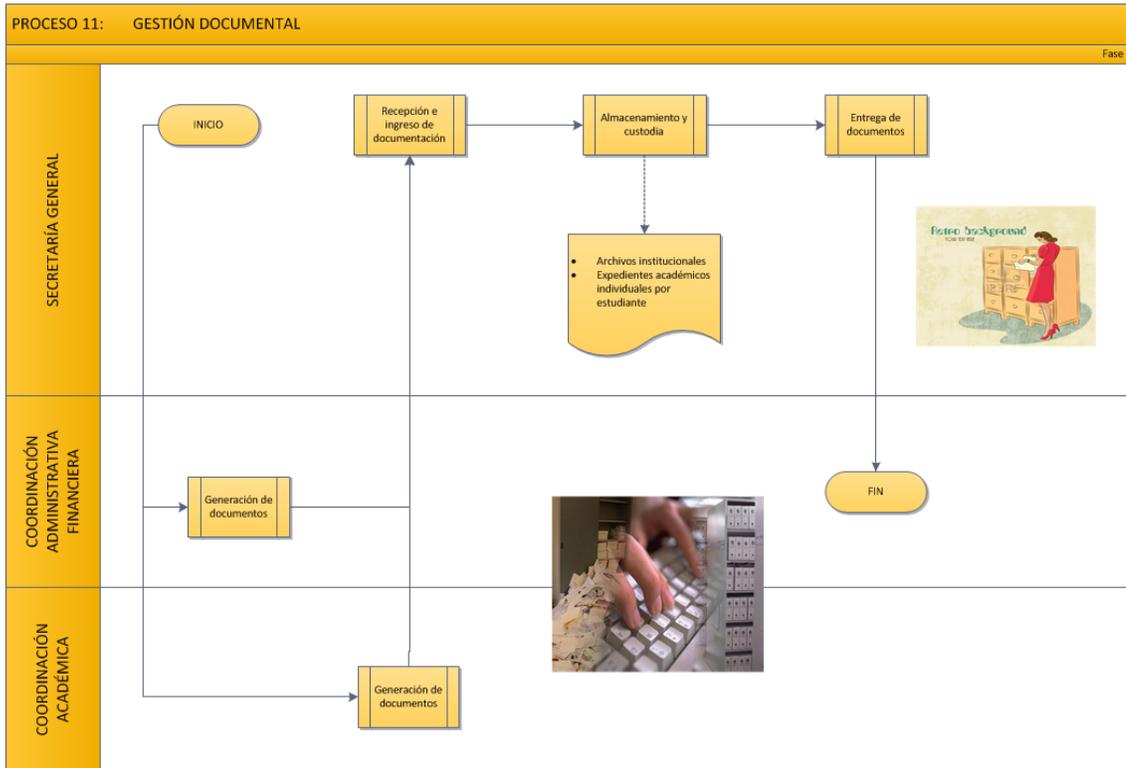
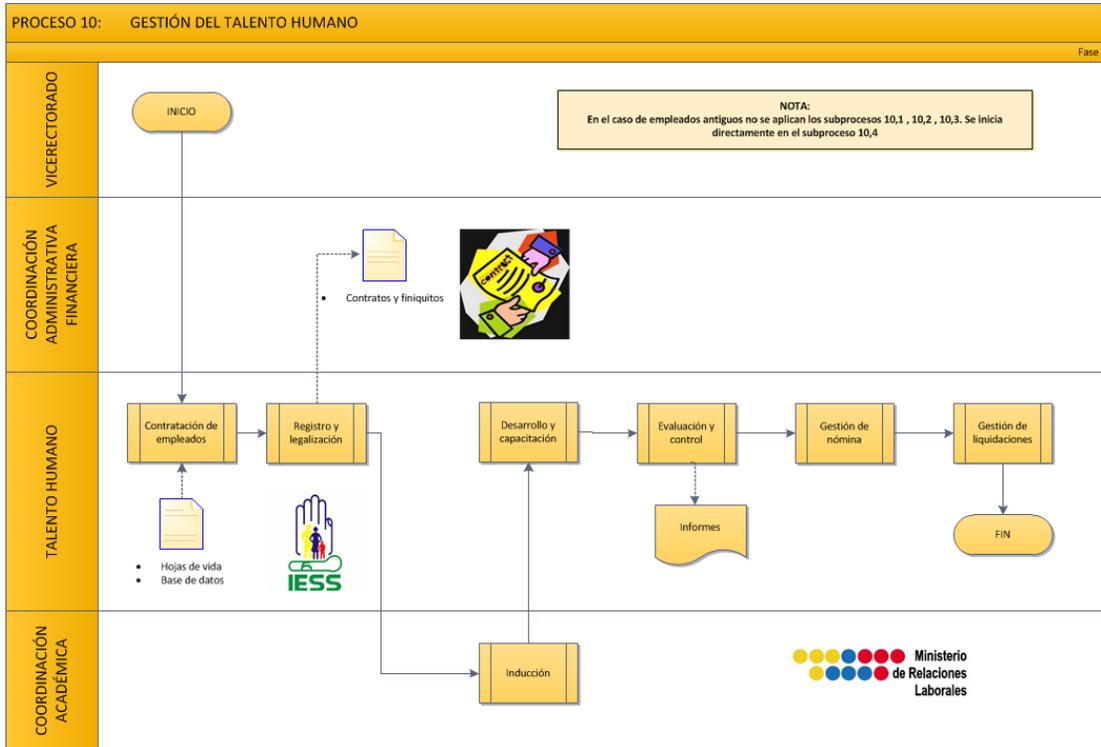


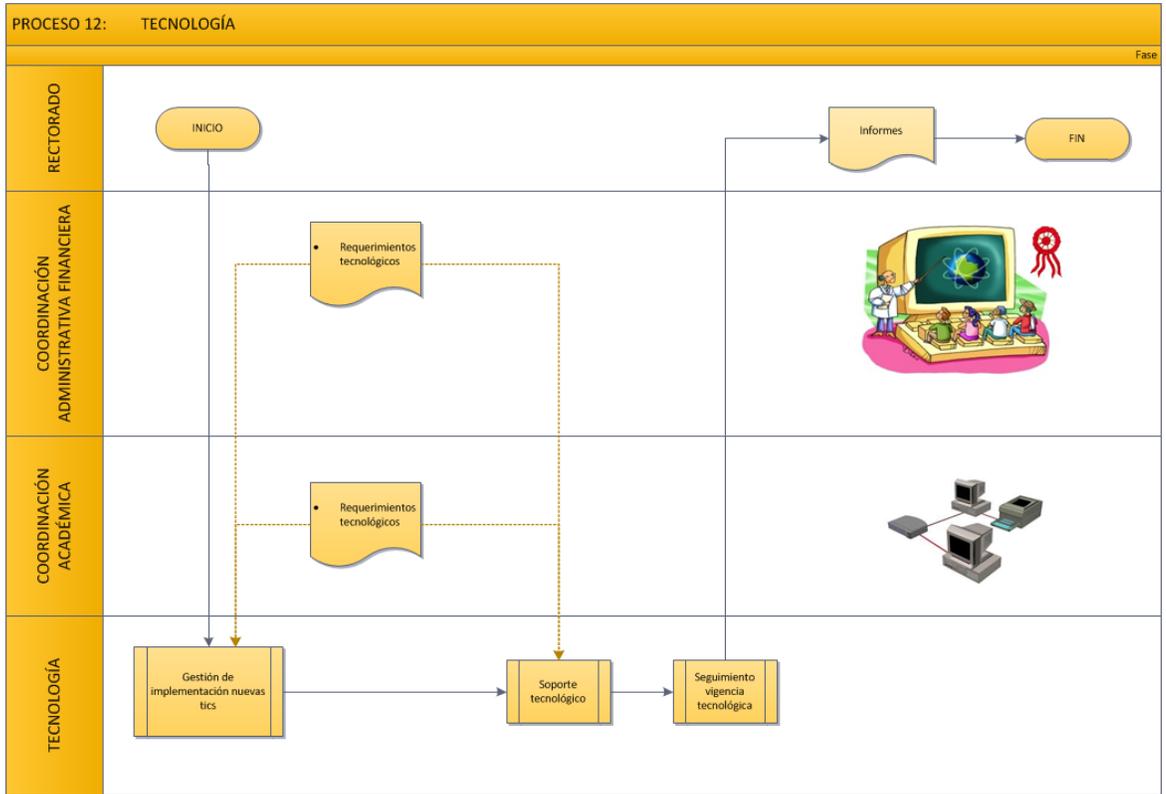












# **ANEXO 6**

## **DETALLE DE ENTREVISTA DIRECTIVOS**

## DETALLE DE ENTREVISTA DIRECTIVOS

Preguntas realizadas en las entrevistas aplicadas a los directivos del Colegio Guadalupano de Quito, Ing. Fernando Andrade Dueñas, Rector del Colegio Guadalupano; Dra. Sara Andrade, Coordinadora Académica, señora Sara Palacios, Presidenta de la Fundación SALPA.

1. ¿Cuándo y cómo se creó la Fundación SALPA y el Colegio Guadalupano?
2. ¿Cuál fue la motivación para crear el Colegio Guadalupano?
3. ¿Poseen algún estudio que les permita conocer el posicionamiento del Colegio en el sector educativo privado de la ciudad de Quito?
4. ¿Cuáles son las limitaciones que tiene el colegio Guadalupano para mantenerse vigente y ser más competitivo en el sector educativo privado?
5. ¿Cuáles son las fortalezas que ustedes consideran pueden aprovechar y potenciar para mejorar la competitividad del Colegio?
6. ¿Cuáles consideran son las principales amenazas para el sector y el establecimiento educativo como tal?
7. ¿Qué oportunidades se podrán aprovechar para diseñar estrategias de mejoramiento?
8. ¿Cuáles son las instituciones educativas que las consideran su competencia, en qué sectores se ubican y por qué las consideran su competencia?