



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO
Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

Trabajo de Tesis presentado como requisito para optar por el grado de Magister en Ciencias de la Educación, mención Planeamiento y administración

**TEMA: DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LAS INSTITUCIONES
DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA PARROQUIA
CANCHAGUA, CANTÓN SAQUISILÍ
PROPUESTA DE UN MANUAL
DE PROCEDIMIENTOS
PERÍODO 2013- 2014**

Autora: PALACIOS MINA AZUCENA VERÓNICA

Tutor: MSc. Yépez Aldás Edison

LATACUNGA – ECUADOR

Febrero del 2015



CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE TUTOR

En mi calidad de Tutor del Programa de Maestría en PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA nombrado por el Honorable Consejo Académico de Posgrado.

CERTIFICO:

Que analizado el Trabajo de Tesis, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el grado de Magister en CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, mención PLANEAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

El problema de investigación se refiere a:

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA PARROQUIA CANCHAGUA, CANTÓN SAQUISILÍ PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PERÍODO 2013- 2014

Presentado por: **PALACIOS MINA AZUCENA VERÓNICA** con cédula de ciudadanía **171205162-0**

Latacunga, febrero del 2015

MSc. Yépez Aldás Edison

Tutor

RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE LA TESIS

Del contenido de la presente tesis, se responsabiliza el autor.

.....
PALACIOS MINA AZUCENA VERÓNICA
1712051620

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	<i>PP</i>
PORTADA.....	i
CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE TUTOR	ii
RESPONSABILIDAD DE LA TESIS	iv
INDICE GENERAL.....	vii
INDICE DE CUADROS.....	viii
INDICE DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
VALIDACIÓN DEL INSTITUTO DE IDIOMAS.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1.Planteamiento del problema	4
a. Contextualización (macro, meso y micro)	4
b. Análisis crítico.....	7
c. Prognosis.....	8
d. Control de la prognosis.....	9
e. Delimitación (temporal, espacial y contenido)	10
1.2 Formulación del problema.....	11
1.3 Justificación y significación	11
a. Interés de la Investigación.....	13
c. Utilidad práctica.....	13
d. Utilidad Metodológica.....	13
e. Novedad científica.....	14
f. Factibilidad.....	14
1.4. Objetivos.	
Generales.....	14
Específicos.....	14
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	15
2.2. Categorías Fundamentales.....	17
2.3. Fundamento teórico.....	18
El proceso administrativo.....	19
El gerente y la administración.....	20
Universalidad del proceso administrativo.....	22
La administración educativa.....	23
Principios administrativos.....	27
La administración educativa como innovación	29
La Gestión Educativa.....	31
Módulo de gestión.....	33
Sistema de dirección estratégica.....	36
Modelo de Gestión.....	39
Características de una persona den calidad.....	39
La gestión administrativa educativa.....	41

Prácticas verdaderamente administrativas.....	42
Administración y la gerencia educativa.....	43
Planificación.....	44
Organización.....	47
Organización Educativa.....	49
Organigrama.....	51
Dirección.....	52
Tipos y estilos de dirección.....	54
Control.....	58
Organización de las Instituciones Educativas.....	63
Instrumentos de la Gestión.....	64
El Manual de procedimientos.....	64
Evaluación de la gestión.....	72
Los manuales administrativos.....	71
Funciones de los manuales.....	71
El manual de procedimientos.....	72
2.4. Fundamento Legal.....	91
2.5. Marco conceptual.....	95
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA	
Diseño de la investigación.	
3.1 Modalidad de la Investigación.....	99
3.2. Forma.....	99
3.3 Tipo de Investigación.....	100
3.4. Metodología.....	101
3.5.Unidad de Estudio.....	102
3.6.Métodos y técnicas a ser empleadas.....	102
3.7. Hipótesis.....	103
3.8 Operacionalización de las variables.....	105
3.9. Procedimiento de la investigación.....	106
CAPÍTULO IV.	
PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	
1. Análisis e interpretación de resultados.....	107
2. Prueba de Hipótesis.....	134
3. Conclusiones.....	137
4. Recomendaciones.....	139
CAPÍTULO V	
PROPUESTA	
Manual de procedimientos administrativos	
Presentación.....	140
Introducción.....	141
Objetivo del Manual.....	141
Procedimientos.....	141
Contenidos.....	141
Presupuesto.....	177
Cronograma.....	178
Bibliografía.....	179

Webgrafía.....	179
Bibliografía general.....	180
Referencias bibliográficas.....	180
Anexos:	
Instrumento de recolección de información.....	181
Avaes.....	186

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Estratos que conforman la población de las Instituciones de la parroquia Canchagua	101
Cuadro No. 2 Matriz de operacionalización de variables	105
Cuadro No. 3 Condición del informante	108
Cuadro No. 4 Capacitación en administración	109
Cuadro No. 5 Procesos administrativos más conocidos	110
Cuadro No. 6 Procesos administrativos acordes a los objetivos institucionales	111
Cuadro No. 7 Los procesos administrativos orientan la actividad educativa	112
Cuadro No. 8 Se consideran los proyectos en los procesos administrativos	113
Cuadro No. 9 La autoridad ejerce en función del organigrama	114
Cuadro No. 10 Especificación de los procesos administrativos	115
Cuadro No. 11 Conoce las funciones a desempeñar de acuerdo a la LOEI	116
Cuadro No. 12 Adecuados procesos de dirección en la gestión administrativa	117
Cuadro No. 13 Buen liderazgo en las actividades de mejoramiento de los procesos administrativos	118
Cuadro No. 14 Los procesos administrativos acordes con la programación de proyectos	119
Cuadro No. 15 Planificación institucional fortalece la gestión administrativa	120
Cuadro No. 16 La gestión docente en la planificación está acorde con la programación de proyectos	121
Cuadro No. 17 La Organización refleja la autoridad a través de la dirección	122
Cuadro No. 18 Las autoridades toman decisiones en forma oportuna en el proceso de dirección	123
Cuadro No. 19 Se subdivide el trabajo en unidades operativas	124
Cuadro No. 20 Practica la filosofía de participación por todos los afectados en una decisión	125
Cuadro No. 21 Comparación de los resultados con los objetivos establecidos	126
Cuadro No. 22 Control para asegurarse que las actividades académicas corresponden a las actividades	127
Cuadro No. 23 Control de la consecución de los objetivos institucionales	128
Cuadro No. 24 Sugerencias de acciones correctivas cuando son necesarias	129
Cuadro No. 25 Existe un Manual de procedimientos que optimice los procesos administrativos	130
Cuadro No. 26 Apoyo para la elaboración de un manual de procedimientos	131
Cuadro No. 27 Manual de procedimientos como un compromiso institucional	132
Cuadro No. 28 Grado de satisfacción y desarrollo de los procesos administrativos	133

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1 Elementos de la administración	25
Gráfico No. 2 Principios de la administración	26
Gráfico No. 3 Modelos de gestión	34
Gráfico No. 4 Sistema de dirección estratégica	38
Gráfico No. 5 Practicas verdaderamente administrativas	42
Gráfico No. 6 Elementos de la gestión	43
Gráfico No. 7 La planificación	44
Gráfico No. 8 La organización	47
Gráfico No. 9 La dirección	52
Gráfico No.10 Control	58
Gráfico No.11 Condición del informante	108
Gráfico No.12 Capacitación en administración	109
Gráfico No.13 Procesos administrativos más conocidos	110
Gráfico No.14 Procesos administrativos acordes a los objetivos institucionales	111
Gráfico No.15 Los procesos administrativos orientan la actividad educativa	112
Gráfico No. 16 Se consideran los proyectos en los procesos administrativos	113
Gráfico No. 17 La autoridad ejerce en función del organigrama	114
Gráfico No. 18 Especificación de los procesos administrativos	115
Gráfico No. 19 Conoce las funciones a desempeñar de acuerdo a la LOEI	116
Gráfico No. 20 Adecuados procesos de dirección en la gestión administrativa	117
Gráfico No. 21 Buen liderazgo en las actividades de mejoramiento de los procesos administrativos	118
Gráfico No. 22 Los procesos administrativos acordes con la programación de proyectos	119
Gráfico No. 23 Planificación institucional fortalece la gestión administrativa	120
Gráfico No.24 La gestión docente en la planificación está acorde con la programación de proyectos	121
Gráfico No. 25 La Organización refleja la autoridad a través de la dirección	122
Gráfico No. 26 Las autoridades toman decisiones en forma oportuna en el proceso de dirección	123
Gráfico No. 27 Se subdivide el trabajo en unidades operativas	124
Gráfico No. 28 Practica la filosofía de participación por todos los afectados en una decisión	125
Gráfico No. 29 Comparación de los resultados con los objetivos establecidos	126
Gráfico No. 30 Control para asegurarse que las actividades académicas corresponden	127
Gráfico No. 31 Control de la consecución de los objetivos institucionales	128
Gráfico No. 32 Sugerencias de acciones correctivas cuando son necesarias	129
Gráfico No. 33 Existe un Manual de procedimientos que optimice los procesos administrativos	130
Gráfico No. 34 Apoyo para la elaboración de un manual de procedimientos	131
Gráfico No. 35 Manual de procedimientos como un compromiso institucional	132
Gráfico No. 36 Grado de satisfacción y desarrollo de los procesos administrativos	133



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PLANEAMIENTO ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LAS INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN BÁSICA DE LA PARROQUIA CANCHAGUA, CANTÓN
SAQUISILÍ PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PERÍODO 2013- 2014

Autora: AZUCENA VERÓNICA PALACIOS MIMA
Tutor: MSC. EDISON YÉPEZ

RESUMEN

Las instituciones educativas proporcionan servicios que buscan satisfacer las necesidades y requerimientos de los estudiantes, pero la competencia global creciente ha conducido a que las expectativas de los estudiantes y padres de familia con respecto a la calidad en los servicios educativos sean cada vez más altas e informatizadas. Por lo que el presente estudio tiene como propósito diseñar un Manual de Procedimientos para la gestión administrativa de acuerdo a las necesidades de las Instituciones Educativas de la Parroquia Canchagua que coadyuvará la eficacia en la aplicación de los procesos administrativos. En el diagnóstico se advierten una serie de aspectos que inciden negativamente en el cumplimiento de los objetivos del sistema administrativo, por la no aplicación de procedimientos de la administración educativa moderna y la ausencia de normas escritas que definan y precisen con claridad cómo y quiénes deben desempeñar cada una de las funciones administrativas de manera eficaz con ello se precisará la toma oportuna de decisiones cruciales para el desarrollo institucional. La modalidad del estudio de Este trabajo factible que comprende investigación bibliográfica de campo y una propuesta de intervención. La población está conformada por autoridades, personal docente, administrativo y de servicios. Para la recopilación de datos se empleará la técnica de la encuesta y el instrumento el cuestionario. Se probó la hipótesis de que más del 60% de los informantes no conocen ni aplican los procesos administrativos para optimizar los objetivos por lo que es imprescindible un Manual de Procedimientos. La propuesta está diseñada con la interacción de los miembros de las instituciones educativas es decir sus aspiraciones en aras de fortalecer compromisos para que la aplicación del manual de procedimientos sea funcional y factible. Los beneficiarios serán las Comunidades educativas de la parroquia Canchagua que les permita afrontar con seriedad y oportunamente la toma de decisiones.

DESCRIPTORES:

ADMINISTRACIÓN, PROCESOS ADMINISTRATIVOS, GESTIÓN, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
DIRECTION OF POSGRADOS
MASTERY PROGRAM IN PLANNING ADMINISTRATION
EDUCATIONAL**

DIAGNOSIS OF ADMINISTRATIVE PROCESSES IN COMPLIANCE DELOS OBJECTIVES OF EDUCATION INSTITUTIONS BÁSICA DE PARISH CANCHAGUA, SAQUISILÍ CANTON PROPOSAL FOR A MANUAL OF PROCEDURES PERIOD 2013- 2014

ABSTRACT

The educational institutions provide services that look in order to satisfy the necessities and students' requirements, but the global growth competition has led to higher expectations of students and their families with regardless of educational services of a higher and standardized quality. This development purpose is to design a Manual of Procedures for administrative management according to the necessities of the Educational Institutions of the Canchagua Parish that will provide effectiveness in the application of administrative processes. In the diagnosis, they noticed a series of aspects that negatively impacted the administrative of objectives the non-application of the modern educational administration procedures, and the absence of written norms that define and specify with clarity how and whom should carry out each one of the administrative functions in an effective way. It will be necessary to take the opportunity to make crucial decisions for their institutional development. This work is framed inside a field of investigation of descriptive characters and it's formulated as a development project whose results will be of a diagnostic type. The population was conformed by authorities, and educational, administrative, and services staff. This hypothesis tested that 60% of the respondents do not know and apply the administrative processes to optimize the objectives, for this reason, it is necessary the use of a Manual of Process. For the collection of data, one will use a survey technique and utilize the questionnaire. The proposal is designed to facilitate the member educational interactions in institutions and its aspirations for the sake of strengthening commitments so that the application of the procedure manual is functional and feasible. The beneficiaries will be the Educational Communities of the Canchagua Parish, who will profit from the strengthening of the educational institutions in the administrative environment, in a way that allows them to seriously confront and appropriately take the decision making process with deep responsibility, in order to be a pioneer in administrative change and to be efficient as possible in receiving the public's general attention

DESCRIBERS:

ADMINISTRATION, ADMINISTRATIVE PROCESSES, MANAGMENT, MANUAL OF PROCEDURES.

VERÓNICA PALACIOS MINA
AUTHOR

MSC. EDISON YÉPEZ ALDÁS
TUTOR



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por La Señora Licenciada **VERÓNICA PALACIOS MINA** de la Maestría en Planeamiento y Administración Educativa: cuyo título versa “**DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EFECTIVIDAD DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LAS INTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA PARROQUIA CANCHAGUA Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**”, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, octubre del 2014

Atentamente,

Lic. Marco Paúl Beltrán Semblantes
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 050266651-4

INTRODUCCIÓN

Si bien en las últimas décadas la educación se ha ido posicionando como un tema prioritario en la agenda pública del Ecuador, también se ha ido desarrollando un sentimiento creciente de insatisfacción respecto del grado de éxito que han logrado las reformas educativas impulsadas a partir de la década de los noventa. Este sentimiento de insatisfacción tiene orígenes diversos; sin embargo, se ve reforzado por una evidencia creciente y sistemática: los resultados de las evaluaciones nacionales e internacionales muestran que el grueso de la población escolar de nuestro país, y de sus similares de la región latinoamericana, no alcanza los estándares requeridos en competencias básicas de Procesos administrativos

En efecto, esta evidencia indica, en la provincia de Cotopaxi, que los esfuerzos realizados durante los últimos años o no han ido en la dirección correcta o no han sido suficientes para que el sistema educativo se aproxime al cumplimiento de su objetivo central: asegurar de modo equitativo no solo el acceso al sistema, sino también el logro de aprendizajes que permitan a las personas, como individuos y como colectividades, desarrollar sus capacidades y potencialidades, así como enfrentar los desafíos del mundo actual.

En este sentido, se encuentra en un momento crucial, La gestión administrativa de educación en la Parroquia Canchagua, en la que hay aquellos que aún persisten en una terca apuesta por la educación, que se debe continuar buscando rutas interpretativas a la luz del conocimiento acumulado para alimentar una toma de decisiones más pertinente y eficaz en el sistema educativo. Ello con el fin de evitar que el desencanto creciente pueda llevar a una eventual pérdida de interés en el cambio educativo. En este marco, en el presente documento se presentan los hallazgos de los estudios de factores asociados al rendimiento administrativo que se han hecho a partir de la información recopilada en las últimas evaluaciones nacionales, y en función de estos, discutiremos algunas posibles pistas por las que debería discurrir la política educativa.

Pocos temas hay tan trascendentales y tan controversiales como la Educación, más aún a la luz de las Ciencias Administrativas. Su importancia en el marco de esta disciplina, toma fuerza definida, al cambiar contenidos, organizar el pensamiento y canalizar la gestión administrativa.

La parroquia Canchagua pertenece al Cantón Saquisilí, de la Provincia de Cotopaxi, que está constituida por varias comunidades indígenas cada una de las cuales cuenta con su Institución Educativa de carácter Fiscal Mixto

Uno de los factores importantes para el proceso administrativo en los planteles, es conocer la realidad en la que desenvuelven las diferentes actividades, a fin de alcanzar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos institucionales, dentro de este contexto las instituciones han estado siempre interesadas en generar cambios que contribuyan a elevar la calidad de la gestión administrativa y brindar servicios de calidad, por tal motivo, conscientes de los cambios acelerados que se están dando en la sociedad y percibiendo la necesidad imperiosa de no solamente adaptarse, sino contribuir a ellos en su caso aún liderarlos, con este trabajo han iniciado un proceso de cambio administrativo en cuanto a planificación,

organización, dirección y control sobre los principios y valores más íntimos que le sustentan.

Las instituciones se enmarcan en un modelo de desarrollo humano sostenible ya que mantiene una deficiente gestión administrativa, el proceso administrativo está dado por una serie de actividades utilizadas por la administración en del desarrollo de sus funciones de gestión curricular, direccional, procedimental y evaluativa que interfieren en la toma de decisiones los que se manifiesta en un estilo vertical, rígido y obsoleto, a lo que se suma la falta de apoderamiento del personal puesto de manifiesto en el cumplimiento deficiente de sus funciones; para lo cual se plantea como propuesta alternativa el diseño de un Manual de procedimientos para el fortalecimiento del Sistema Administrativo.

Toda organización que se proyecte a hacia el futuro con una nueva visión requiere de la aplicación de manuales administrativos que ayuden al personal acerca de sus funciones, relaciones, políticas, objetivos y normas para que se logre mayor eficacia en el cumplimiento de los objetivos. Las Instituciones de Canchagua de un manual de procedimientos que contribuyan al cumplimiento de una gestión administrativa eficiente.

El trabajo recoge en sí un universo de conocimientos otorgados en el campo de la Administración, tanto con una perspectiva de la Educación Básica y media, cuanto de una gestión racionalizada y organizada en el tiempo a través de un Manual de funciones, que responda a las necesidades institucionales, para lograr cambios en la educación y en la Administración. Ayudará a incluir a todo el personal que labora en los planteles en las funciones específicas que tiene que desarrollar de una manera sencilla, uniforme y autorizada para mejorar la calidad del sistema administrativo.

Por consiguiente el estudio no solamente propone cuestiones conceptuales respecto al sistema de Administración, cumplimiento de funciones y estándares de calidad como objeto permanente de reflexión, sino identificación de derechos, obligaciones, la selección de tareas y delimitación de funciones jerárquicas.

La Investigación se encuentra organizada en cinco capítulos que contienen los siguientes aspectos fundamentales:

CAPÍTULO I: Relacionado con el Problema, que incluye ubicación del problema en su contexto, Situación conflicto, causas y consecuencias, delimitación, planteamiento y evaluación. El objetivo de la investigación, su utilidad y quiénes serán beneficiarios.

CAPÍTULO II: Abarca el Marco Teórico, contiene la fundamentación teórica, antecedentes del estudio, orientación Filosófica y Educativa

CAPÍTULO III: La metodología, describe el diseño de la investigación, modalidad, tipo, población y muestra, operacionalización de variables, instrumentos de recolección de datos, recolección y procesamiento de la información Procesamiento y análisis respecto a los objetivos y confrontación de

los resultados con el marco teórico. Además se incluye los criterios para la elaboración de la propuesta

CAPÍTULO IV: Procesamiento y análisis de la información

CAPÍTULO V: Propuesta de un manual de procedimientos , que consta de tema, datos informativos de las instituciones donde se plantea su desarrollo, así como la delimitación, antecedentes, objetivos, justificación y fundamentación teórica de la misma

Por último se presenta los anexos que comprende la bibliografía que sirvió de fundamentación teórica en el presente trabajo de investigación, los instrumentos para la presentación de resultados y validaciones de expertos

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

a. Contextualización

El Ecuador no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos.

En este escenario, el Sistema Educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida.

Para que el Sistema Educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión.

Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir a los docentes; Hay quienes, también al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros. También hay quienes postulan que para la transformación de la gestión educativa en el Ecuador es necesario superar la concepción pedagógica de la educación.

ROJAS (2006) Al Relacionar la administración dice: La Educación debe organizarse como entidad productiva y de tener al logro de óptimos resultados en la combinación de los factores de la producción. (p.105).

CAZCO (2002) Define a la gestión educativa como el manejo del conocimiento, una escuela que se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de

convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, es decir el de promover la construcción del propio aprendizaje.(p.120)

Hay también quienes identifican gestión como administración, hasta considerarlo sinónimos: Pero la gestión se encuentra en la creación y dirección hacia el futuro, construyendo las condiciones para que ese futuro se concrete.

Es justamente en esta última perspectiva que se ubica el concepto de Gestión: Gestión como creación de las condiciones para el futuro educativo que queremos lograr se concrete. Esto significa: que se tiene que tener un proyecto que se requiere alcanzar, que se seleccione a las personas que se considera capaces para realizarlo (Directivos, docentes, y administrativos), que se programen y ejecuten acciones para irlo concretando y que se solucionen los problemas que lo obstaculizan, finalmente, que se generen recursos y se los administre, para contar con las personas que se requiere y realizar las acciones que se necesitan.

Cuando se habla del proceso administrativo en un centro educativo, resulta difícil unificar puntos de vista, debido a que la administración del mismo es concebida a través de la conceptualización de saberes específicos que merman -en un momento dado- los resultados esperados, ignorando los conceptos que maximizarían la eficacia de los procesos y garantizarían la eficiencia de los recursos.

El resultado de que puestos administrativos sean ocupados por personal que no está capacitado, conlleva de primera instancia fallas en el control interno como pérdida de información y falta de información del personal administrativo.

Pese a que las labores administrativas se realizan según manuales de procedimientos administrativos, estos no resuelven de forma satisfactoria la problemática de los centros educativos debido a que cada uno de ellos requiere de un manual específico que le ayude a resolver su situación de conflictos.

Un problema que atenta directamente al proceso administrativo es el de recursos humanos dado que el director no tiene la jerarquía para seleccionar a su personal docente y en determinado momento puede tener problemas en la asignación de grupos.

Cervantes (1998) “Los maestros con antigüedad en la escuela ejercen su derecho de tradición: -aquí siempre hemos hecho las cosas así- y los

nuevos son asignados por la estructura administrativa laboral sin que haya consulta específica con el director del plantel” (pág. 36)

Con lo expuesto anteriormente se puede determinar que el proceso de gestión no se da de forma plena dado que las fases de planeación, organización, dirección y control están condicionadas a fungir según manuales.

La problemática que viven los centros escolares de Cotopaxi, originada de la globalización marca una variable que obliga al cambio dirigido hacia la calidad; motivo que nos obligara en determinado momento a revisar las teorías económico-administrativas para resolver los principales ejes de la calidad: planeación, gestión y dirección.

Al hacer el diagnóstico del Sistema Administrativo en la eficacia del cumplimiento de objetivos de las Instituciones de Educación Básica de la parroquia Canchagua del cantón Saquisilí, provincia de Cotopaxi, se establece que se ha perdido el sentido de identidad trascendente y profesional del maestro.

La escuela de Educación Básica “María Chico Soto”, Escuela fiscal Mixta “Taconque”, Escuela Fiscal “Casique Batolomé” y Escuela Fiscal “Indoamérica”, instituciones objeto de estudio, atienden a una población de más de dos mil educandos en promedio, y durante su existencia los objetivos institucionales no se han alcanzado debido a que los procesos administrativos se los maneja de manera empírica sin una herramienta administrativa que ayude.

Su problema puntualmente se radica en la falta de personal que cumpla con las diferentes actividades administrativas: colecturía, secretaría, biblioteca, consejería, entre otros, es decir que los docentes cumplen, aparte de funciones pedagógica actividades extra por encargo o delegación; esto propende a que una determinada función no sea llevada a cabo por una sola persona, lo realice completamente por lo menos en un período lectivo, se delega cada una de las funciones al docente que tiene tiempo o voluntario, las mismas que por el bajo interés no son realizadas con eficiencia por la falta de tiempo y dedicación, lo que general malestar en todo el personal y por ende la deficiencia en el ámbito pedagógico.

Por lo que se considera un cambio cualitativo y cuantitativo de la gestión administrativa renovando en forma ágil y flexible el sistema, los agentes activos de su acción, asegurando excelencia en el desempeño laboral, a través de un Manual de procedimientos que los garantice, buscando entre otras medidas, el cambio en las estructuras administrativa; renovando en forma ágil y flexible el currículo, los programas y métodos pedagógicos; y haciendo que los alumnos sean agentes activos de su propia formación asegurando permanentemente la educación de excelencia, el espíritu de indagación y la creación intelectual.

b. Análisis Crítico

Considerando todo el conjunto de problemas sociales y económicos que como país se enfrentan hablando de educación, tales como: contenidos temáticos poco significativos para los alumnos; poca relación de los planes y programas de estudio con las necesidades socioeconómicas y culturales del mundo actual; déficit en la formación y capacitación docente; escasa relación entre escuela y mundo laboral; la tarea docente se encuentra desvalorizada y desprestigiada; entre otros.

Los objetivos planteados en el sistema administrativo de las instituciones objeto de estudio, en su mayoría no han sido alcanzados por la deficiencia en el desempeño de las funciones de cada uno de los entes participativos en el proceso, por lo que hace que exista de igual manera deficiencia en la calidad educativa.

En este sentido se puede establecer que el problema surge desde las instituciones educativas superiores cuyos profesionales no tienen un perfil definido que responda a las necesidades de la sociedad y en particular de la gestión educativa lo que hace que su desempeño sea ineficaz y por ende resultados deficientes.

La escuela de Educación Básica “María Chico Soto”, Escuela fiscal Mixta “Taconque”, Escuela Fiscal “Casique Batolomé” y Escuela Fiscal “Indoméica”, son Instituciones de carácter Fiscal Mixto, pertenecen a comunidades indígenas, a las que asisten los niños y niñas de las comunidades campesinas. Son alumnos y alumnas pertenecientes a familias de bajo nivel socio-económico, cual se refleja en su vestimenta, en su carencia de útiles escolares y en el consumo de una dieta alimenticia poco balanceada. Muchos/as de ellos/as deben trabajar como jornaleros/as, son pocos los padres que tienen instrucción primaria y la mayoría de madres y padres de familia son analfabetos. El factor socio- económico incide en el desempeño de estos establecimientos que desde su ámbito de actuación y desde su competencia deben atender los problemas que afectan el bienestar del colectivo, que se manifiesta casi siempre en altos niveles de pobreza, desnutrición infantil, violencia intrafamiliar, afectación al ambiente, desorganización familiar, ausencia de valores humanos, drogadicción, alto índice de alcoholismo, entre otros. A esto se suma que los profesores no sólo se dedican a la docencia, sino que además deben realizar otro tipo de actividades como por ejemplo médicos, secretarios, inspectores, colectores, etc. Todo esto por la falta de personal que ocupe estas partidas, dado que el Ministerio considera que no son necesarias. Todos estos aspectos lleva a que en los momentos que los docentes se dedica a otras labores que no son la enseñanza, descuidan a sus estudiantes por cumplir con las actividades administrativas encargadas, haciendo que esto conlleve a un bajo nivel de enseñanza, en algunas ocasiones problemas de riñas entre compañeros, en fin varios pequeños accidentes. A esto se añade también que en algunas Instituciones como “María Chico Soto” los maestros tienen dos Años de Educación básica a su cargo. El análisis planteado en estos problemas es que los

docentes no pueden desempeñarse eficientemente como maestro ni como administrativo.

En este contexto el problema detectado es la deficiencia en los procesos administrativos, manifestado a través de una progresiva pérdida del sentido de identidad trascendente y profesional del maestro, con una concomitante falta de identificación con la Institución que ha fomentado una crisis en la eficacia de los objetivos institucionales.

c. Prognosis

Si las instituciones no toman medidas pertinentes para mejorar los procesos administrativos, se puede hablar de insatisfacción por parte de los padres de familia, estudiantes y público en general, al encontrar desorden en los servicios que deben optimizar y respetar el tiempo de quienes lo ocupan, por consiguiente la pérdida de estudiantes y el desprestigio de la institución.

Por otro lado, el personal encargado de dirigir una estancia educativa en cualquiera de los niveles y modalidades de la educación, está obligado a emplear diversas técnicas administrativas para liderar y optimizar el control interno de la institución por lo que en caso de no ser viables no será factible.

La administración de las instituciones está basada en el cumplimiento de los reglamentos y lineamientos generales estipulados en los manuales administrativos. En caso de no contar con ellos, las instituciones seguirán en la deriva administrativa.

Cuando se habla del proceso administrativo en un centro educativo, resulta difícil unificar puntos de vista, debido a que la administración del mismo es concebida a través de la conceptualización de saberes específicos que merman -en un momento dado- los resultados esperados, ignorando los conceptos que maximizarían la eficacia de los procesos y garantizarían la eficiencia de los recursos.

El resultado de que puestos administrativos sean ocupados por personal que no está capacitado, conlleva de primera instancia fallas en el control interno como pérdida de información y falta de información del personal administrativo.

Pese a que las labores administrativas se realizan según manuales de procedimientos administrativos emitidos por el Ministerio de Educación, estos no resuelven de forma satisfactoria la problemática de los centros educativos debido

a que cada uno de ellos requiere de un manual específico que le ayude a resolver su situación de conflictos.

Un problema que atenta directamente al proceso administrativo es el de recursos humanos dado que el director no tiene la jerarquía para seleccionar a su personal docente y en determinado momento puede tener problemas en la asignación de grupos.

d. Control de la Prognosis

Para lograr un proceso administrativo eficiente en las Instituciones Educativas de la parroquia Canchagua se plantea la elaboración de un manual de procedimientos para de esta manera optimizar la administración y el personal, padres de familia y estudiantes conozcan los pasos a seguir para una atención adecuada y eficiente.

Lo anterior fundamentado en la persecución de la calidad que de alguna forma nos remite a las normas ISO –quizá no de forma directa- en cuestión de objetivos; en la actualidad existen otro tipo de lineamientos que en determinado momento se pueden utilizar como bases para reglamentar la calidad, Esto quiere decir que se certificara el proceso de la calidad y no la calidad en sí misma.

Un documento o normativa que persigue los descuidos administrativos – esto es de forma general-, analizando los procesos administrativos a través de criterios que favorecen la evaluación interna.

En La escuela de Educación Básica “María Chico Soto”, Escuela fiscal Mixta “Taconque”, Escuela Fiscal “Casique Batolomé”y Escuela Fiscal “Indoméica”, el desconocimiento de funciones de cada uno de los docentes , ya sea porque no se cuenta con manuales de procedimiento y de funciones quienes se asignan voluntariamente para ejecutar ciertas responsabilidades como son: Labor de Secretaría, Colecturía, Bibliotecario, Informático, Atención a Padres de Familia, entre otros y su propia labor de docente lo que se constituye en un factor de malestar para los directores se le asigna la responsabilidad en la medida en que nunca se tiene claridad y certeza sobre lo que se espera de él o del equipo, de la forma de ejecutar la tarea y mucho menos sobre la valoración que se hace del talento o potencialidad de cada quien para ejecutar tareas.

Así mismo el inmediateismo y empirismo y la urgencia con la que se asumen muchas de las labores en la institución ha hecho que muchas responsabilidades se asignen sin que quien o quienes las ejecutan estén acordes a los perfiles de los equipos o del cargo idóneo para llevarla a cabo, por lo que o nunca se ejecutan o se cumplen sin la calidad esperada, lo que hace que se gasten innecesariamente recursos, tiempo y esfuerzos, por lo general escasos e insuficientes para la institución.

Probablemente nos suene extraño asociar un manual de procedimientos, con uno educativo, pero los tiempos que nos avecinan marcan una tendencia de transformación de la educación vista como necesidad social hacia una empresa lucrativa que tiene por clientes alumnos (o padres de familia) y por productos evaluaciones (o certificados).

Es por tal motivo que antes de plantear una solución para la educación de calidad tendríamos que pensar hacia dónde va y como se va a reglamentar en un futuro; este problema lo enfrentarán países subdesarrollados con sed de igualdad en el desarrollo

e. Delimitación del Problema

Campo: Educativo
Área: Administrativa
Aspecto: Gestión
Tema: Diagnóstico de los procesos administrativos en el cumplimiento eficaz de los objetivos institucionales

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema se traduce en el hecho de que los funcionarios de las instituciones educativas de Canchagua no conocen ni emplean los procesos administrativos, en otras palabras:

¿Cómo inciden los procesos administrativos en la efectividad del cumplimiento de los objetivos de las Instituciones Educativas de la parroquia Canchagua?

1.3. JUSTIFICACIÓN Y SIGNIFICACIÓN

ROJAS (2006) Ciertamente un educador, no podrá a ejercer nunca siete profesiones diferentes, pero lo que sí tendrá que hacer es manejar competencias, aunque no totalmente distintas entre sí, como son la pedagogía como basamento profesional fundamentalmente, la didáctica y la administración como disciplinas procedimentales, la psicología, la antropología y la sociología como áreas auxiliares inmediatas y que la filosofía (p.10)

Por lo expuesto se puede acotar que el docente debe cumplir su rol con efectividad al conocer disciplinas transversales, del quehacer educativo, sin alejarse del proceso administrativo que también es un elemento indispensable para su desempeño eficiente y lo conlleva a alcanzar sus objetivos educacionales y profesionales, de tal modo debe conocer de un documento que guíe su proceso

docente, con esto se llega a concluir que el presente trabajo de investigación al ser evaluado responderá a las siguientes características

Nace de la Necesidad del entorno, puesto que las instituciones educativas de la investigación no cuentan con un Manual de procedimientos, lo que contribuye a que su gestión administrativa no cumpla con los objetivos planteados además, el énfasis de este trabajo de investigación radica en la necesidad intrínseca del ser humano por adquirir nuevos conocimiento y la necesidad de las organizaciones de mantener su nivel competitivo en el contexto educativo, al nivelar su calidad de servicios.

Se identifican claramente las variables del problema, ya que se puede presentar el tema de gestión administrativa en forma amplia en sus conceptos y componentes, el tema es claro y se refiere específicamente al problema en gestión

Es factible ya que beneficiará a los miembros de la Institución, dándoles nuevas vías de acción, incentivándolos para que mejoren su desempeño laboral y permitirá que la Institución potencie su imagen organizacional sobre la base de una calidad educativa que oferta.

Identifica los productos esperados ya que en este contexto, las instituciones educativas de Canchagua, aplicarán el Manual de Procedimientos, que constituirá una herramienta de apoyo que permita responder a las necesidades de la institución y así fortalecer la gestión administrativa. Los beneficiarios de este estudio serán las autoridades, docentes, alumnos y padres de familia de las Instituciones de Canchagua, que de una u otra manera intervendrán en el proceso. Luego de lo cual el desempeño en cada una de las áreas será efectivo y mejorará el rendimiento académico que a su vez impulsará la calidad educativa.

Relevante porque al aplicar un Manual de funcionamiento en las Instituciones Educativas de Canchagua servirá de modelo para las demás instituciones educativas del mismo perfil problémico que esta institución y en lo futuro se estará contando con personal idóneo en cada una de las áreas que la componen, es menester mencionar que el perfil humano y académico del estudiantado será altamente competitivo estar formados con profesionales calificados.

La educación en Ecuador no ha quedado al margen de los cambios e innovaciones que se han gestado en América Latina. Las reformas educativas actuales, a través de la Reforma Curricular, buscan dar respuestas a las dificultades existentes en la educación de las instituciones rurales y urbanas constituyéndose en una propuesta de fortalecimiento y reafirmación de la identidad cultural de las mismas.

En tal sentido, actualmente, es necesario re conceptualizar la mirada tradicional dicotómica de gestión administrativa en las instituciones educativas a fin de fortalecer las prácticas administrativas situación que permite mirar la

educación actual desde un enfoque diferente y generar cambios desde los actores administrativos y el personal docente, lo que hará posible el cambio.

SEPÚLVEDA (2006) de "la propia estructura de la escuela requiere transformarse, puesto que muchos de los supuestos de la escuela que se han conocido ya no tienen mucho sentido en la sociedad actual y en la sociedad que está emergiendo" (p. 46)

Al decir de lo expuesto, aproximadamente 72% de niños, niñas y adolescentes estudian en el sistema público. Dentro de ese porcentaje se constata el deterioro de la educación que reciben y que les resta oportunidades para competir en la sociedad del conocimiento, lo que no solo repercute en sus proyectos de vida individual y familiar, sino también en la sociedad en general al no contar con ciudadanos competitivos, críticos y dotados de las lógicas que les permitan gerenciar el conocimiento y arribar a la ciencia y la tecnología.

Así lo demuestran los decrecientes resultados del único sistema de medición de logros académicos con que contó el Ecuador desde 1996 hasta 2000. Paradójicamente, nuestras autoridades, en lugar de dar alternativas urgentes, trataron de ocultar esa realidad y descontinuaron la aplicación del sistema.

En el escenario actual se constata el impulso al Plan Decenal de Educación que, bajo la iniciativa del Ministerio de Educación, se analiza y busca consenso entre diferentes actores en el país. Sin embargo, de continuarse con el vigente sistema centralizado, sin rendición de cuentas y sin participación de los actores educativos, en especial los padres de familia, líderes comunitarios y autoridades locales, será muy poco lo que se logre, puesto que el impedimento mayor es justamente el sistema centralista y obsoleto.

En este contexto, se aporta con una propuesta de un Manual de Procedimientos para que se convierta en política de las instituciones destinada a establecer articulaciones y alianzas estratégicas entre el Ministerio de Educación y los gobiernos locales.

En cualquier centro educativo los talentos humanos son entes claves. Por tal motivo, es importante en todo estudio organizacional hacer un análisis del personal que labora dentro de ella. De esta manera, el diseño de un Manual de procedimientos para la eficacia de los objetivos de la Institución, surge como una alternativa hacia la actualización y el cambio que incida positivamente en los procesos administrativos.

Atención, participación y transparencia deberán ser los componentes ineludibles en un proceso sistemático de mejoramiento de la calidad de la educación que se ofrece a los niños y jóvenes del país. En este sentido, se considera que el Manual de Procedimientos permitirá iniciar la transformación requerida y controlar la inversión desde parámetros de calidad que permita superar a corto plazo los problemas y debilidades planteados en los estudios diagnósticos desarrollados en este trabajo de investigación.

En tal sentido, es necesario contar con un personal capacitado que permita mantener un ambiente laboral competitivo que desarrolle sus competencias

individuales y las capacidades organizacionales, para lo cual es necesario diseñar un Manual de Procedimientos para fortalecer la Gestión administrativa, que permita alcanzar los objetivos de la Institución. Es por ello que el presente trabajo de investigación se justifica, con base a los siguientes aspectos.

a. Desde el punto de vista estratégico:

- Beneficiará a los miembros de la Institución, dándoles nuevas vías de acción, incentivándolos para que fortalezcan los procesos administrativos.
- Permitirá que el personal administrativo, se sienta totalmente identificado e integrado con la institución, mediante el establecimiento de un mayor compromiso.
- Permitirá la obtención de una efectiva atención del estudiante y padre de familia en la Institución
- Fortalecerá la relación: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, personal de servicios y administrativos.
- Permitirá que la Institución potencie su imagen organizacional sobre la base de una calidad administrativa educativa que oferta.

b. Desde el punto de vista práctico:

- Promoverá que los miembros administrativos de la institución se El énfasis de este trabajo de investigación radica en la necesidad intrínseca del ser humano por adquirir nuevos conocimiento, la necesidad de las organizaciones de mantener su nivel competitivo en el contexto educativo.

c. Utilidad metodológica

En este contexto, las instituciones Educativa de Canchagua, aplicarán el Manual de, el cual constituirá una herramienta de apoyo que permita responder a las necesidades de la institución y así fortalecer la gestión administrativa.

Los beneficiarios de este estudio serán las autoridades, docentes, alumnos y padres de familia de la Comunidad de Canchagua, que de una u otra manera intervendrán en el proceso. Luego de lo cual el desempeño en cada una de las áreas será efectivo y mejorará el rendimiento académico que a su vez impulsará la calidad educativa.

d. Novedad Científica

Al aplicar un Manual de procedimientos en las Instituciones educativas de Canchagua, servirá de modelo para las demás instituciones educativas del mismo perfil problémico que esta institución y en lo futuro se estará contando con personal administrativo idóneo en cada una de las áreas que la componen, es menester mencionar que la atención del estudiantado será altamente competitivo al estar servidos con profesionales calificados.

e. Factibilidad

Este trabajo ayudará a las Instituciones a la consecución de los objetivos institucionales puesto que al conocer cada docente su labor específicamente la cumplirá de manera eficiente

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 General

Diseñar un Manual de procedimientos, que permita mejorar la gestión administrativa de las instituciones educativas de la parroquia Cancagua, período 2013 - 2014

1.4.2. Específicos

1. Diagnosticar la efectividad de los procesos administrativos en las instituciones educativas
2. Identificar las formas de administración de los diferentes actores y sus correspondientes funciones, codificar, representar, interpretar y analizar los resultados y encuestas
3. Elaborar un manual de procedimientos para mejorar la gestión administrativa en las instituciones educativas .
4. Optimizar la eficacia de los objetivos de las instituciones
5. Sistematizar los logros y avances de los procesos administrativos mediante el uso de un Manual de procedimientos
6. Identificar las formas de administración educativa de los diferentes actores educativos a través de una guía que especifique sus funciones

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Al revisar la literatura existente que se ha escrito sobre este tema de investigación se encuentra que:

En el Instituto Superior de Posgrado de la Facultad de Filosofía, letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Central del Ecuador, reposan algunos trabajos de investigación sobre temas de carácter administrativo que de alguna manera se relacionan con el presente proyecto de investigación. Con consecuencia, se presentarán trabajos y ponencias que servirán de apoyo para sustentar esta investigación.

Estrada, W. (2003), desarrolló una investigación sobre un Manual de clasificación y valoración de puestos para la Escuela Superior Politécnica Ecológica Amazónica ESPE, cuyo objetivo fue elaborar un Manual de clasificación y valoración de puestos para la ESPEA con fines de racionalización salarial, En lo que concierne a la fundamentación teórica, se basa en tres componentes principales:

1. Antecedentes de la clasificación y valoración de puestos: aquí se señalan algunos de los aportes efectuados por instituciones públicas y privadas,, principalmente del sector educativo un orden a contar con las disposiciones relativas tanto a la clasificación como a la valoración de puestos

2. Clasificación de los puestos

Se consideran los siguientes parámetros

- a) Código del puesto
- b) Título de la clase
- c) Naturaleza del trabajo
- d) Funciones y responsabilidades
- e) Características de la clase
- f) Requisitos mínimos de selección

3. Valoración de los puestos

Se incluyen los siguientes elementos:

- a) Educación
- b) Experiencia
- c) Responsabilidad
- d) Superación
- e) Relaciones personales
- f) Riesgos y condiciones del trabajo
- g) Esfuerzo físico

Los resultados obtenidos indican un modelo de clasificación de puestos, considerando los parámetros de clase, naturaleza del cargo, funciones y responsabilidades, características de la clase, requisitos mínimos de selección. Además se propone una valoración de los puestos en base a un sistema de puntos

Ojeda, L. (2003), desarrolló una investigación sobre Administración Educativa y propuesta de un Diseño de Estructura Orgánico Funcional para el centro de educación Continua del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico de la Latacunga, cuyo objetivo es establecer los grados de operacionalización de una propuesta genuina de organización educativa para el fortalecimiento de educación continua del ITSA. . En lo concerniente a la fundamentación teórica, se basa a las funciones administrativas que son las siguientes:

1. Planificación y su relación con las otras funciones administrativas
2. Organización y sus niveles
3. Control y sus tipos
4. La evaluación y sus herramientas
5. 5. Calidad educativa
6. La estructura orgánica y funcional del ITSA
7. El liderazgo
8. La educación continua

Como producto del proyecto se obtienen los siguientes resultados:

1. Se propone una estructura organizacional interna para orientar el funcionamiento del Centro de Educación Continua
2. Se proponen alternativas de gestión descentralizada en los aspectos administrativos, pedagógicos y financieros
3. Se proponen algunas alternativas de capacitación docente para mejorar la acción formativa.

2.2. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

LA EVALUACIÓN

- . EVALUACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS
- . ÁMBITOS DE LA EVALUACIÓN
- . FASES DE LA EVALUACIÓN

CONTROL

- . IMPORTANCIA
- . PROCESO BÁSICO DEL CONTROL
- . TIPOS DE CONTROL
- . CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL

LA DIRECCIÓN

- . DEFINICIÓN
- . ESTILOS DE DIRECCIÓN
- . LIDERAZGO
 - DIMENSIONES
 - CLASES
- . TOMA DE DECISIONES
- . LA MOTIVACIÓN
 - PROCESO DE MOTIVACIÓN
 - LA TEORÍA DE LA JERARQUÍA

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

- . DEFINICIÓN
- . CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES
 - MANUAL DE ORGANIZACIÓN
 - MANUAL DE FUNCIONES
 - MANUAL DE PROCEDIMIENTO
 - MANUAL DE FORMULARIOS
- . FINALIDAD DE LOS MANUALES
- . FUNCIONES DE LOS MANUALES

LA ORGANIZACIÓN

- . TIPOS DE ORGANIZACIÓN
 - ORGANIZACIÓN FORMAL
 - ORGANIZACIÓN INFORMAL
- . PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN
 - LOS ORGANIGRAMAS
 - REGLAS PARA ELABORAR ETAPAS
 - VENTAJAS
 - CLASES

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

- . DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN
- . RELACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y LA GESTIÓN
 - MODELOS CONTEMPORÁNEOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
 - PLANIFICACIÓN DESDE EL ENFOQUE ESTRATÉGICO
- . INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

LA ADMINISTRACIÓN

- . CAMPOS DE LA ADMINISTRACIÓN
- . PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA
- . FUNCIONES Y PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN

PRINCIPIOS

- . PASOS PARA EL PROCESO ADMINISTRATIVO
- . EL GERENTE
- . LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
- . FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
- . HABILIDADES
- . UNIVERSALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.3. FUNDAMENTO TEÓRICO

Para efectos de desarrollar la fundamentación teórica se acudió a diferentes autores con el propósito de conceptualizar y definir teóricamente las siguientes categorías

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Hablar del **PROCESO ADMINISTRATIVO** es un tema muy interesante, puesto que los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único; además teniendo en cuenta que es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales: **planificación, organización, dirección y control**; constituyen el proceso de la administración. Considerando que cada una de las funciones cumple un rol preponderante; planteándose el poder lograr el proceso de administrar a través de estos pasos específicamente:

- **LA PLANIFICACIÓN**, para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
-
- **LA ORGANIZACIÓN**, para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- **LA DIRECCIÓN** del gerente para que dirija las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- **EL CONTROL** de las actividades para que se conformen con los planes.
- **EVALUACIÓN** de la consecución de los objetivos planteados

También se ha de tener en cuenta que para lograr el Proceso Administrativo se lo ha de hacer a través de las personas, cuando estas se ubican en los distintos niveles de la organización generan a través del cumplimiento de sus funciones y el surgimiento del objetivo organizacional el proceso administrativo.

Entonces todos aquellos que se vinculan de alguna manera para lograr esa intención común a todos, aplican la acción de administrar, es decir son administradores; y son aquellos que hacen el uso y aplicación de procesos administrativos en unidades organizacionales, pero no todos aplican estos pasos con la misma intensidad, esto depende de la ubicación que tengan dentro de la estructura de la organización.

Por lo tanto es muy importante tener en cuenta el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las cuales se interrelacionan y forman el proceso integral.

PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc. con los que cuenta la empresa.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Marca las etapas que se deben seguir para lograr la acción de administrar, de gestionar, de manejar, de aplicar esfuerzos en la organización.

Henry Fayol: Plantea el poder lograr el proceso de administrar a través de pasos que específicamente son Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Esta concepción está enmarcada como un sistema. Por la metodología de la caja negra el sistema tenía una suerte de ingresos, de procesos y de salidas.

Los ingresos es la información, ya que para poder administrar se tiene que tener información y para poder generar cada una de esas etapas lo primero que se define es el “qué”; el qué de la organización, que va a hacer, esta definición marca los objetivos organizacionales.

Una vez que se define el qué, se define el “cuándo”, el “cuanto” y el “con qué” y se sigue dentro de un proceso de planificar. Es decir “cuándo se va a operar los recursos, se los analiza para lograr el objetivo organizacional. “Cuánto se necesita para la organización (recursos humanos, materiales, bienes) para que esto funcione. Y también el “con qué” que puede darse a través de una fuente de ingreso como el dinero que permite cuantificar esos recursos y permite un definición de lo fines a convertirlos en metas.

Cuando se habla de estructura, ¿cuáles serían los ingresos?; ingresa la información y esta va a servir o permitir decir “quiénes” van a ser las personas con las que se va a contar en la organización, “dónde” se va a ubicar a cada uno de esos quienes y “cómo” van a operar c/u de esas personas para lograr el objetivo organizacional. (todo esto define el proceso de organizar). El resultado del proceso de organizar es la estructura organizacional.

Luego tenemos un proceso de adopción de decisiones, este también tiene que ver con el proceso de planificación y organización. (se está dentro del subsistema decisorio).

Se puede encontrar el subsistema político, el subsistema decisorio y el de planeamiento.

El político: define los objetivos y los cuantifica, cuando hace esto último, define las metas.

El decisorio: define quién y cómo se van a tomar las decisiones o qué alternativas se van a tomar para lograr esa mezcla de recursos y de personas.

El de planeamiento: va desde lo más global hasta lo más detallado (actividades), para definir c/u de las actividades que hay que seguir o desarrollar en la organización. Y esto se hace para lograr esa intención organizacional de todos.

Luego tenemos el subsistema de estructura; que es el proceso de organizar, define “quién” y “cómo” se van a desarrollar las actividades que se definieron en el proceso de planificar.

Después tenemos la “dirección”; para dirigir se coordina y la coordinación es la sincronización, armonización de los esfuerzos, cuando hablamos del proceso de dirección, se dirige a través del “mando” y se tiene mando cuando se tiene autoridad, y se tiene autoridad cuando se tiene la posibilidad de dar órdenes y el poder de hacer respetar dichas órdenes.. Pero también esto de dirigir tiene que ver con la capacidad de capacitación, no todos los miembros de la organización tienen las mismas capacidades y como tal el más apto o capaz para dirigir la empresa, por lo tanto la dirección tiene mucho que ver con la capacidad.

Hay distintos tipos de capacidades: basada en la experiencia, en la autoridad, en el poder, en el conocimiento, en los datos adquiridos o en los dones personales. También tiene que ver el asesoramiento y este es aquel que atiende o apoya a aquel que no tiene el conocimiento basado sobre algo en particular, y le van entregando información, dictámenes o datos para que esta persona pueda utilizarlos y generar un adecuado proceso de dirección.

Por último está la supervisión, tiene que ver más con el control, con el proceso posterior a la entrega de una orden. Por Ej. Cuando se da una orden se está direccionando y cuando se busca los resultados a dicha orden se está supervisando.

La diferencia entre la supervisión y el control es que la 1º es mucho más operativa, cuando estamos en niveles intermedios o inferiores de la organización y se habla de control cuando estamos en un nivel superior.

El control no es otra cosa que ver si realmente aquello que se había pensado en el planeamiento se ha cumplido o no.

Entonces ¿qué se hace?, se supervisa, se controla, se evalúa, y la mejor manera de concretar esto es a través de los resultados y estos son la concreción de lo planeado, es lo que se obtuvo. Se guían todos los esfuerzos de las personas, se hace el adecuado manejo de los recursos y se ve si se ha logrado el objetivo organizacional.

Esta ecuación de relación entre lo que se pretendió y lo que se obtuvo es un proceso de control.

El gerente y la Administración

Cuando se habla de naturaleza interactiva del proceso administrativo, interactivo quiere decir que está vinculada; interactuada.

Existe una teoría de la Administración que es la teoría del “cono invertido”, donde por Ejm. Relaciona 2 subprocesos, los subprocesos de planificar y organizar; el 1º va definiendo los objetivos, las estrategias, los planes, los programas, las políticas, hasta llegar a un grado de desarrollo pormenorizado de esa intención organizacional que son las actividades.

Por eso el proceso de planificar define el “qué”, o sea el mayor grado de detalles en toda y c/u de las actividades que hay que llevar a cabo para que estén direccionadas al cumplimiento de la intención de la organización que es el objetivo.

Una vez que tengo definidas las actividades las voy agrupando de alguna forma y voy definiendo los puestos de trabajo, (que actividades son realizadas y por qué persona) una vez que se va definiendo esto se pasa a definir los cargos. (los gerentes).

Entonces se llama el “cono invertido” porque justamente todo aquello que es más operativo, es la que está más cerca de la zona de las actividades, es el factor común entre el proceso de planeamiento y el proceso de organización, por eso es interactivo.

¿Cómo se da esa interactividad en el proceso Administrativo?

Todos los procesos están íntimamente vinculados, el proceso de planificar se vincula con el de organizar, este con el de dirección y el de dirección con el de control. Es decir la interactividad de los procesos es la vinculación permanente entre los distintos subprocesos que conforman el proceso administrativo.

Cuándo se dice: ¿cómo se hace para lograr el proceso administrativo?

Se logra a través de las personas, cuando estas se ubican en los distintos niveles de la organización generan a través del cumplimiento de sus funciones y el surgimiento del objetivo organizacional el proceso administrativo.

Entonces todos aquellos que se vinculan de alguna manera para lograr esa intención común a todos, aplican la acción de administrar, son administradores; y son aquellos que hacen el uso y aplicación de procesos administrativos en unidades organizacionales, pero no todos aplican estos pasos con la misma intensidad, esto depende de la ubicación que tenga dentro de la estructura de la organización.

Tenemos entonces, que la organización, la podemos dividir en tres niveles (superior, medio e inferior) y cada uno posee habilidades conceptuales, humanísticas y técnicas distintivas entre sí para poder administrar.

Las habilidades, son aptitudes, pero no en todos los casos son naturales; hay aptitudes que se forman a través del conocimiento.

De acuerdo a la ubicación que tenemos dentro de la organización, la aplicación de las actividades va a ser distinta.

Habilidades conceptuales:

Todo aquello que tiene que ver con el concepto, la naturaleza, el conocimiento; es todo aquello que puede ser explicado racionalmente, puede ser verificado. En la alta gerencia lo que más hay que tener es conocimiento.

Habilidades técnicas:

La técnica nos da la posibilidad de operar una realidad, de aplicar acciones, para lograr el objetivo organizacional.

Esto se aplica en el último nivel, tiene que ver con los operarios, técnicos, obreros, etc.

Habilidades humanísticas:

Tiene que ver con la aptitud que se tiene para direccionar, y se da en los tres niveles igualmente; porque si tomamos a la alta gerencia, esta tiene en mayor grado, la posibilidad de direccionar y no hace otra cosa que coordinar al recurso humano. Si hablamos de la gerencia media, tiene la función de supervisar y actúa de nexo entre aquello que pide la gerencia y aquello que opera y/o acciona la gerencia baja o de 1º línea; y esta última hace que vaya integrando, a través de toda la estructura de la organización, las órdenes para que de alguna manera a través de alguna aplicación de la técnica con adecuada utilización del recurso humano, se logre operar y generar la acción debida para la consecución del objetivo.

El Proceso Administrativo está compuesto por la fase mecánica y la dinámica en donde la:

MECANICA comprende a la **planeación** (trata más o menos de que cosas se van a realizar en la empresa, se realizan planes, programas, presupuestos, etc.) y la **organización** (de cómo se va a realizar y se cuenta con los organigramas, recursos, funciones...)

DINAMICA aquí está la **dirección** que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación, y motivación y por último, encontramos al **control** que es el encargado de decir cómo se ha realizado, que se hizo, como se hizo, y compara los estudios.

Control: Establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección.

UNIVERSALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes. Este proceso lo puede utilizar un gerente de una empresa constructora e igualmente lo utilizará un gerente de una tienda de departamentos.

Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

La administración de la educación ha girado en torno a cambios y transformaciones que se han dado a lo largo de la historia en instituciones educativas, en los ministerios de educación y en otras instancias donde el administrador ha sido el encargado de dirigir, orientar y conducir la institución educativa, a través de un, como dice **ALVARADO(2008) "conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve"** (pág. 18).

Luego de explicitar la administración educativa en el nivel macro y en el nivel micro, es pertinente caracterizar la administración sobre la base de las definiciones presentadas por muchos estudiosos en el intento de comprender la administración aplicada a la educación:

(Knezevich, 1998) “La administración es un proceso social destinado a la creación, mantenimiento, estímulo, control y unificación de las energías humanas y materiales, organizados formal e informalmente, dentro de un sistema unificado, concebido para cumplir los objetivos establecidos” (pág. 125)

Por lo se puede analizar que se considera que la administración es un proceso de toma y ejecución de decisiones relacionadas a la adecuada combinación de los elementos humanos, materiales, económicos y técnico-pedagógicos o académicos requeridos para la efectiva organización y funcionamiento de un sistema educativo, crear las condiciones físicas, sociales, culturales y económicas que faciliten y ayuden en la tarea de investigar, enseñar y aprender que realizan investigaciones, maestros y alumnos

CORREA (2007) “Un sistema social que por medio de procesos de planeación, organización, ejecución y control coordina los recursos humanos, financieros y materiales de una entidad, en función de sus objetivos y fines siendo dinamizado por un sistema de comunicaciones y teniendo directrices condicionadas por los demás sistemas sociales” (pág. 34)

Como se puede apreciar, las definiciones anteriores dan una serie de categorías aplicables a la gestión administrativa. Entre estas categorías tenemos teorías, técnicas, principios, procedimientos y prácticas, que vienen a constituirse en categorías aplicables a cualquier institución, incluyendo la educación.

Así, la gestión administrativa es la administración en sí; es decir, el ejercicio administrativo que permite plantear estrategias y tomar decisiones que mejoren los procesos educativos y la calidad de la educación. Alcanzar la calidad educativa a través de la participación, muchas veces se convierte en sueño o utopía y pocas veces en realidad. Esto depende, en gran medida, de los niveles de participación activa, el trabajo en equipo y la interacción interna y externa del contexto donde se ejecuta la educación.

La educación, al estar inmersa en los procesos y ritmos que la sociedad ha vivido y sigue viviendo, ha ido redefiniendo algunos conceptos teóricos. Dentro de estos están la gestión educativa, la administración educativa, la gestión

administrativa, la formación humana sostenible, la gerencia social, las falacias de la descentralización administrativa y la gestión

En estos procesos y transformaciones educativas, surge la concepción de gestión, que se remonta a la década de los 70 cuando se agota el periodo de reconstrucción económica de la posguerra y se observa una disminución del ritmo del crecimiento económico en todo el mundo y la consecuente reducción del gasto público social, con consecuencias catastróficas para los países pobres que, a finales de la llamada "década perdida" de los años 80, comienzan a ejecutar los planes económicos para enfrentar la crisis de la deuda externa y de la inflación interna.

En este contexto, la administración educativa es entendida como dice:

CORREA (2007) "una organización moderna, dinámica, democrática y estratégica que viabilice la consecución de la misión institucional contribuyendo así al logro de la misión regional y nacional" y que tiene en cuenta: la planificación, en la que se construyen los escenarios probables y deseables y se seleccionan las mejores estrategias para el logro de los objetivos planteados; la organización, referida a la "combinación óptima de un conjunto de actividades estratégicas, operativas y administrativas en correlación con las potencialidades de los actores de la comunidad educativa"(pág 98)

Por lo expuesto se puede decir que la ejecución, fase de la realización de los planes, teniendo en cuenta la estructura organizativa dispuesta para tal fin; y, el control, fase donde se evalúa y se mide los resultados obtenidos en el proceso y que tiene en cuenta: la planificación, en la que se construyen los escenarios probables y deseables y se seleccionan las mejores estrategias para el logro de los objetivos planteados; la organización, referida a la combinación óptima de un conjunto de actividades estratégicas, operativas y administrativas en correlación con las potencialidades de los actores de la comunidad educativa; A éstas tareas, vemos pertinente añadir otros elementos como la coordinación, que apunta a la horizontalidad de la función educativa de todos los sectores y entidades educativas; la innovación, que permite introducir nuevos métodos y procedimientos pedagógicos o administrativos; la participación, como interacción de autoridades, docentes, padres de familia, alumnos, y la sociedad en su conjunto y la interdisciplinariedad, entendida ésta como el esfuerzo, el apoyo y compromiso de diversos especialistas

Vistos los procesos administrativos de la educación desde esta óptica, queda aún por, desmenuzar la administración aplicable a la compleja situación de la educación, considerada ésta como un sistema en el cual participan actores y situaciones diversas que caminan a la par del desarrollo social, económico, político, cultural e ideológico, en un contexto local, que en sí viene a constituir la escuela.

Elementos de la administración



ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS
GRÁFICO No. 1
FUENTE: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

George Terry en su libro “Principios de la Administración”, entre sus criterios expresa que la Administración propende al logro de objetivos institucionales. Que es el principal medio de los seres humanos para utilizar los recursos materiales y las capacidades en la búsqueda y logro de los objetivos estipulados; y, con estos antecedentes, menciona como elementos básicos de la Administración a las personas, ideas, recursos y objetivos.

Persona.

Son los recursos o elementos de mayor importancia pues, el autor manifiesta que, la Administración es para las personas y mediante las personas; por ello que el administrador debe estar consciente de que las personas necesitan ser persuadidas, comunicadas y capaces de desempeñar trabajos satisfactorios.

Ideas.

Son las respuestas que se fraguan con el esfuerzo mental de las personas y que entre otras contestan a estos cuestionamientos: ¿qué deseo alcanzar, con qué lograrlo, qué es lo más urgente, qué secuencia conviene seguir y en qué tiempo debe cumplirse?

Recursos.

Son todos aquellos medios, que pueden utilizarse para lograr los objetivos propuestos.

Objetivos.

Son los propósitos que se deben lograr a través del buen uso de las personas, ideas y recursos.

Luis Arturo Lemus, en su obra “Administración, Dirección y Supervisión”, cita por su parte tres elementos a favor de la Administración: **el humano, el estructural y el económico.**

El humano.

Coincidiendo con George Terry, manifiesta que es el más importante, porque toda Administración se lleva a cabo por hombres y mujeres; y, sin éstos, ninguna forma administrativa es concebible.

El estructural.

Toda administración por rudimentaria que sea, posee una organización que le da forma y sentido.

El económico.

Conforman los recursos materiales requeridos para el funcionamiento adecuado del cuerpo administrativo y la consecución de sus planes de trabajo.

El buen o mal funcionamiento del cuerpo administrativo depende del grado, de eficiencia, coordinación y control de estos tres factores o elementos, y por tanto, de ello depende también el logro de los objetivos, los que deben fundamentalmente relacionarse con el bienestar y mejoramiento de la sociedad.

El objetivo de la administración como disciplina teórica es estudiar estos elementos que integran el proceso, y como arte y técnica, la forma de coordinarlos, a fin de obtener el máximo beneficio.

Principios de la administración



GRÁFICO No.2
PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS
FUENTE: PRINCIPIOS DE LA ADMINISRTRACIÓN

Principios administrativos

Los principios son hipótesis que han sido comprobadas y que reflejan o explican la realidad y por lo tanto son valiosos para predecir lo que bajo circunstancias similares debe ocurrir. Solo por medio de la observación continua de nuevos fenómenos, de la formulación inductiva, de relaciones significativas de la comprobación de las hipótesis y del desarrollo de los principios teóricos podrá el hombre llegar a comprender el universo.

Definición de principios

“Los principios son verdades fundamentales, que se tienen por tales en un momento dado y que explican las relaciones entre dos o más variables”

“Lo que distingue a las ciencias del conocimiento empírico es el método”.

Es muy importante que la Administración sea considerada como ciencia, porque entendiéndola así estaremos obligados a estudiarla con método. Entonces, podremos obtener principios: técnicas y teorías que al ser aplicados, reporten mejores resultados.

Método significa: secuencia de acciones específicas sistemáticamente ordenadas para llegar a un objetivo.

Fayol estructuró varios principios aplicables a la Administración, pero hizo notar que éstos son flexibles y no absolutos y adaptables a cualquier necesidad.

Fayol (2005) Afirma: “los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas la necesidades. Se trata de saber utilizarlos. Es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura” (p. 345)

Los principios son los siguientes:

a) División del trabajo:

En el sector educativo tiene como propósito el logro de objetivos y metas determinadas en el Plan estratégico, la división del trabajo tiene sus limitaciones que la experiencia puede ayudar a superar.

b) Autoridad y responsabilidad:

La autoridad, comprendida como el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer, señalando que la autoridad debe ir siempre acompañada de su respectiva responsabilidad. A su vez, afirma que a todo aquel al que se le asigna una responsabilidad debe estar revestido de la correspondiente autoridad.

c) Disciplina:

La disciplina es esencialmente obediencia, aplicación, energía, comportamiento y una muestra externa de respeto, observada de acuerdo con el convenio entre la institución y sus colaboradores. Declara que la disciplina

requiere del ejemplo de los superiores en todos los niveles y el cumplimiento de leyes y reglamentos de educación.

d) Unidad de Mando:

El principio significa que nadie debe recibir órdenes de más de un superior.

e) Unidad de Dirección:

Este principio establece que las actividades que tengan un mismo objetivo deben tener un solo plan de trabajo. Se pretende evitar así que dentro de un mismo organismo, se enfoque un mismo problema con dos o más planes diferentes.

f) Subordinación del interés particular al interés general:

Este principio se explica por sí solo; el interés de un profesor o grupo de docentes no debe prevalecer frente al interés institucional.

g) Remuneración del personal:

Se refiere a que la remuneración y la forma de pago deben ser justas y a tiempo y proporcionar la máxima satisfacción, tanto a las autoridades como a los colaboradores.

h) Jerarquía:

Se define la jerarquía como la serie de niveles que existen dentro de la estructura institucional, desde la autoridad más alta hasta los puestos de menor importancia. Entiéndase por vía jerárquica, el camino que siguen las comunicaciones y órdenes pasando por todos los niveles de la institución, desde o hacia la más alta autoridad. Este camino puede modificarse saltando algunos niveles, cuando sea necesario y no afecte el proceso administrativo.

i) Orden:

Se puede interpretar este principio como orden en el ámbito pedagógico, financiero, administrativo operativo, material y orden en lo social. Para lograr una armonía dentro de la Institución educativa y su contexto.

j) Equidad:

k)

Es la relación entre la lealtad del grupo y la bondad y justicia que los superiores aplican a sus relaciones con los colaboradores. Es decir, la administración requiere obtener la lealtad y bondad del personal. Ello se obtiene por medio de la cortesía y justicia en su trato.

l) Estabilidad del personal:

Es la necesidad de dar seguridad al personal y evitar el frecuente cambio de colaboradores.

1) Iniciativa:

Se entiende como la libertad de proponer y la de ejecutar; es una de las mayores satisfacciones que un hombre puede experimentar. Fayol aconseja a los administradores que “Sacrifiquen su vanidad personal” con el fin de permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa.

m) La unión del personal:

Fayol sintetiza este principio en la expresión “la unión hace la fuerza”, para hacer hincapié en la necesidad del trabajo del grupo. Para lograr esa armonía y la unión entre el personal, necesarios para el trabajo de grupo, es fundamental la comunicación horizontal. Debe evitarse el abuso de las comunicaciones escritas y las divisiones en el personal, por sus efectos debilitantes en el espíritu de cuerpo de la institución.

Otras contribuciones de Fayol están encaminadas a definir las cualidades y formación requeridas por el líder institucional. Divide en cinco aspectos que conforman lo que hoy llamaríamos el perfil del Líder”

- Cualidades físicas
- Cualidades intelectuales
- Cualidades morales
- Conocimientos específicos y
- Experiencias

La administración educativa como innovación

Generalmente la Administración Educativa está implícita dentro de procesos gerenciales pero ha sido vista como “simples programas”; queremos expresar que esto, no ha sido objeto de un estudio formal y que generalmente los conocimientos se obtienen en forma fragmentada y difusa.

De hecho, se encontrarán profesores en las Instituciones Educativas e Institutos Pedagógicos enseñando Administración en varios cursos, que muchas veces, no están relacionados entre sí.

Tampoco es raro el que apenas haya relación entre los profesores que imparten estos cursos de Administración y los de otras facultades, escuelas y especialidades que, también preparan a los estudiantes para ejercer funciones administrativas.

La consecuencia de estos hechos, es el acuerdo de la Administración Educativa, basada en algunos principios tradicionales y generalmente aceptados; tres de los cuales por lo significativo los exponemos a continuación:

- 1) El administrador de cualquier organización debe tener buen nivel de conocimientos técnicos del campo o área que dirige.

- 2) Todo lo que abarca el arte o ciencia de la Administración se aprende y se enseña mejor con la aplicación práctica a situaciones específicas, por ejemplo, existe una gran diferencia entre los trabajos y funciones de un Director de un Hospital y un Administrador Educativo.
- 3) La administración, como conjunto de prácticas y acuerdos, no es ni una disciplina académica, ni una profesión. Esta opinión, considera los conocimientos sobre Administración y sus manifestaciones profesionales en términos de práctica organizativa, muy insuficientes para acreditarles un puesto entre las disciplinas académicas reconocidas y las profesionales.

Estas formas de ver, evolucionan lentamente, no sin reflejar cambios fundamentales que han producido transformaciones notables en la administración de la educación. Para reconocer mejor esta evolución de lo que consideramos planteamiento “nuevo” en la administración educativa, examinaremos la teoría de los siguientes planteamientos:

- a) La Administración se compone de una serie de conocimientos especializados, habilidades o ideas distintas de las actividades administrativas. Pueden ser identificados y estudiados como Administración, separados de los aspectos técnicos de las operaciones administrativas. Esto significa, por ejemplo, que la administración educativa tiene mucho en común con las administraciones comercial, pública y de hospitales. Y resulta evidente esta idea si nos hacemos la siguiente pregunta: “¿Se diferencian notablemente los administradores educativos de los administradores comerciales o del Gobierno?”; y esta otra: “¿qué se necesita para una administración educativa y qué tiene ésta de esencial que la separe de las otras formas de administración?”.

Por último, esta creencia nos hace dudar si los muchos años de práctica de enseñanza ayudan a uno a prepararse para ser administrador educativo, o si por el contrario, conllevan alguna desventaja. Es posible, y muchos dirían hoy que es probable, que una corta experiencia educativa, junto con estudios serios de las ciencias de la conducta y de la administración, representaría una mejor preparación para los administradores educativos.

- b) La práctica de la administración en el “nuevo” sentido se basa en una perspectiva realista de las organizaciones, tal como funcionan de hecho. Sabemos que, hoy por hoy, no existe una organización o sistema administrativo “ideal”. En un intento de sensibilizar al administrador con las realidades del entorno organizativo se han examinado los conceptos y principios de cierto número de teorías a fin de lograr comprender los aspectos conductuales de la administración. La teoría, en este sentido, no es un prejuicio o preferencia caprichosa, sino más bien un intento científico de explicar los fenómenos de la conducta humana en las organizaciones complejas, que todavía no son comprendidas del todo.
- c) Los fundamentos científicos de la administración “nueva” están en las ciencias de la conducta. Ante el propósito de llegar a entender la verdadera naturaleza de los problemas de la administración de las organizaciones educativas, se han explorado los descubrimientos de la Psicología, la Sociología, la Antropología y las Ciencias Políticas. Además de tener en

cuenta los puntos de vista básicos de estas disciplinas y el bagaje científico que ellas poseen hoy en día, se usan cada vez más sus métodos de investigación, o sea su modo de percibir la realidad. El desarrollo de estas disciplinas ha sido muy rápido en los últimos veinticinco años.

- d) El cambio es inevitable en la administración educativa y se necesitan urgentes innovaciones. Los observadores del escenario educacional comentan a diario sobre la tendencia de las Instituciones al inmovilismo; sin embargo, es evidente para todos, que son necesarios aires nuevos. ¿Quién se atreve a predecir los problemas y exigencias a que se enfrentarán los administradores educativos de aquí a diez años? El cambio exige administradores más hábiles y adaptables, con un bagaje de principios básicos y una mente abierta a la realidad, más bien que con una determinación de lucha para defender las prácticas tradicionales. La necesidad del cambio requiere además una comprensión clara de la naturaleza del mismo en la organización y sobre la forma de llevarle a cabo.

LA GESTIÓN EDUCATIVA

El tema educativo ha sido ampliamente debatido y analizado en diversos foros nacionales e internacionales, llegándose a importantes conclusiones; entre otras, las que enfatizan que la baja calidad educativa se debe a factores como los siguientes:

- Uso de métodos y estilos tradicionales de gestión.
- Bajos niveles de eficiencia y eficacia en la administración educativa.
- Falta de continuidad en lo referente a las políticas educativas.
- Carencia de respuestas a las legítimas demandas de la sociedad.
- Insistencia en responsabilizar la tarea educativa a un solo sector.
- Vigencia de un conjunto de normas que debilitan la gestión educativa.

En nuestro país, al igual que sucede en otros países de América Latina, en las instituciones educativas subsisten problemas que son obstáculo para elevar sus niveles de eficiencia y calidad, a saber:

La Institución Educativa continúa siendo un espacio organizacional integrado por sectores entre los cuales falta la indispensable comunicación e interacción. Esta situación impide establecer propósitos y procesos comunes. Salvo casos excepcionales, la gestión administrativa es centralizada. La macro estructura organizativa, administra todos o casi todos los re cursos desde los niveles superiores.

La gestión institucional escolar se enreda en una maraña burocrática que dificulta los procesos administrativos y no permite la innovación pedagógica. No existe una cultura de gestión; así, no se priorizan las acciones y muchas veces se posterga lo “importante” por lo “urgente” y casi nunca se realizan evaluaciones para verificar logros y corregir errores.

La determinación de responsabilidades y tareas está circunscrita a decisiones verticales.

Faltan iniciativas para establecer contactos permanentes y efectivos entre la comunidad y la institución. No existe el liderazgo necesario para llevar a efecto los procesos de gestión.

La movilidad de los maestros impide la sostenibilidad de los programas y/o proyectos que se desarrollan en las instituciones educativas. Luego de un proceso de análisis de la situación real de los centros educativos, se puede puntualizar lo siguiente:

- No existen innovaciones de carácter pedagógico ni administrativo, pese a que la legislación educativa vigente lo permite.
- La ley y los reglamentos y no la realidad, siguen siendo el centro de referencia para la toma de decisiones de directivos y docentes.

Un nuevo estilo de gestión.

El sistema educativo enfrenta el desafío de ofrecer una educación de calidad a todos los sectores de la población ecuatoriana. En este esfuerzo de mejoramiento de la calidad educativa, nos corresponde un nuevo e importante rol: ser motivadores, orientadores de procesos, promotores de aprendizajes significativos y funcionales, incentivadores de la comunidad educativa para la discusión y el debate, facilitadores de recursos y promotores de la investigación y solución de problemas como fuentes de desarrollo social.

Uno de los elementos básicos para mejorar la calidad de la educación es el cambio de estilo de gestión; es impostergable implementar un nuevo modelo que atienda no sólo a necesidades o concepciones coyunturales e internas sino a preceptos y corrientes generales, por las siguientes razones

- La dinámica social que impulsa las relaciones entre el Estado y la sociedad civil ha modificado sus patrones. Es más, los cambios políticos han abierto otras posibilidades y orientaciones que obligan a pensar y crear nuevos estilos.
- En todos los sectores sociales hay mayor exigencia de participación, más aún en el sector docente ávido por recuperar y consolidar su presencia protagónica.
- Las formas de convivencia social han cambiado; en los actuales momentos cobran mayor importancia el respeto a la diversidad, al pluralismo, a la libertad, a la democracia, al desarrollo sustentable; aspectos que deben comenzar a vivenciarse en la práctica educativa.
- La renovación educativa plantea nuevos paradigmas, estilos y modelos que exigen superar enfoques tradicionales respecto al desarrollo de procedimientos administrativos y pedagógicos.

Modelo de gestión

El modelo de gestión es una respuesta importante para iniciar una nueva etapa de desarrollo educativo. Si queremos obtener una educación de calidad, necesariamente se deben desarrollar procesos colectivos que movilicen las potencialidades de cada uno de los actores internos y externos.

Este modelo plantea un cambio radical en la comprensión del papel social, funciones y metas de la educación. Propone una educación centrada en las necesidades y posibilidades de los estudiantes y construida como un proceso alternativo, flexible, democrático y participativo que compromete a la institución, la familia y la comunidad.

Así definido el modelo de gestión, merecen destacarse los siguientes aspectos:

- La afirmación de una dinámica propia en las Instituciones Educativas que le permitan desarrollar con autonomía una educación de calidad.
- La asimilación y manejo de modalidades actuales de planificación como instrumento indispensable para direccionar los procesos de las instituciones.
- El fortalecimiento de acciones colectivas de cada uno de los niveles de la estructura de los planteles.
- La intensificación de interrelaciones entre instituciones educativas.
- La adaptación y uso de tecnologías actualizadas.
- La búsqueda de formas de control de procesos y de evaluación de resultados, distintos a los actuales.

En las instituciones educativas, la gestión ha sido concebida como la aplicación de normas establecidas para el ámbito educativo. En el con texto del modelo la definimos así: Gestión Educativa es la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, afirmación o desarrollo de la nueva institución educativa caracterizada por la innovación permanente.

El modelo se sustenta en:

- La investigación de la situación educativa en un determinado momento histórico geográfico.
- La experiencia de los actores del proceso.

- Los fundamentos teóricos de la educación y la cultura.

Para ello, es necesario utilizar una metodología operativa que posibilite el manejo de nuevas modalidades de intervención.

El modelo de gestión se constituye en un sistema de seguimiento y control de procesos y resultados que se desarrolla con la participación consciente y activa de todos los actores de la institución. Tiene como propósito fortalecer esta nueva estructura educativa y elevar la calidad de la educación. Por estas consideraciones la aspiración es lograr cambios cualitativos sin que la normatividad vigente constituya un obstáculo para ello; a futuro se harán los ajustes legales en concordancia con las nuevas exigencias de la organización.

Estructura del modelo

Las características planteadas sustentan la parte teórica y práctica del modelo; es necesario superar los problemas y definiciones actuales, introduciendo cambios en la concepción, enfoque y desarrollo de la gestión educativa, desarrollar procesos de previsión, ejecución, verificación y capacitación; en este contexto, el modelo de gestión incluye los siguientes sistemas:

- Dirección estratégica.
- Evaluación del Desempeño; y,
- Mejoramiento Continuo.

Gráficamente el Modelo de Gestión lo representamos así:

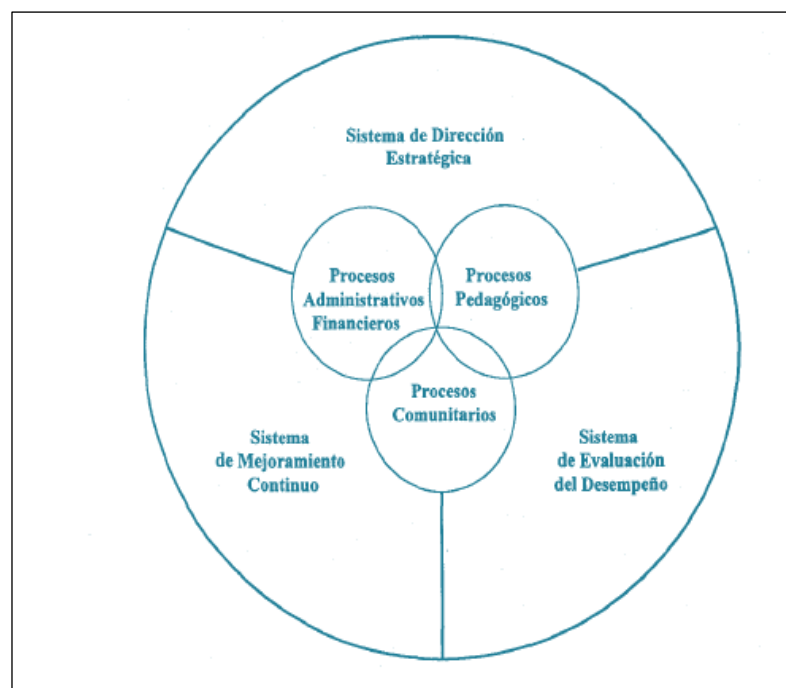


GRÁFICO No. 3
 MODELO DE GESTIÓN
 FUENTE: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Objetivos

- Crear una cultura institucional que dinamice la gestión de la Institución con la participación de todos los actores: directivos, profesores, padres de familia, educandos y miembros de la comunidad.
- Incorporar la participación comunitaria a los sistemas de gestión de las instituciones.

Características

Las características orientan las nuevas acciones, en la perspectiva de que sean realidad cuando el modelo esté plenamente afirmado. Entre otras, consideramos las siguientes:

Autoconstructivo

Porque permitirá a las instituciones manejar con autonomía y calidad los procesos educativos íntimamente ligados a la comunidad.

Democrático

Puesto que las decisiones sobre los problemas esenciales que una institución debe tomar, serán producto del consenso de los actores de la institución.

Participativo

Puesto que la participación no es privativa de los actores internos de la institución, en conjunto, de los miembros de la comunidad.

Desconcentrado

Exige planteamientos y propuestas acordes con esa realidad sin dejar de lado la responsabilidad del Estado.

Pertinente

Porque parte de las fortalezas institucionales y de las potencialidades individuales, así como de las condiciones de cada contexto.

Flexible

Considera aspectos que permiten el diseño de procesos e instrumentos según las condiciones y exigencias del medio; por lo mismo, los criterios utilizados en sus diversas fases pueden variar de un contexto al otro.

Dinámico

Porque incorpora cambios permanentes en el desarrollo de: la gestión para dar respuesta a las necesidades específicas de la realidad local, regional y nacional.

Resultados esperados

Con una correcta aplicación del modelo de gestión en las instituciones aspiramos Conseguir:

- Una gestión integrada armónicamente para facilitar el funcionamiento de todas las instituciones educativas.
- Participación y corresponsabilidad de los diferentes actores sociales de la institución en la ejecución, control y evaluación del plan estratégico.
- Concreción curricular que considere los intereses y necesidades de la Institución.
- Mejoramiento de la gestión pedagógica a través de la inserción de innovaciones que mejoren la calidad del servicio educativo.
- Aprovechamiento racional y efectivo de los diferentes espacios y recursos de la institución educativa.
- Seguimiento y rendición de cuentas, concebido como procesos de desarrollo y crecimiento permanentes.
- Adecuación de la normatividad educativa vigente para responder a las exigencias que demanda el desarrollo del modelo.
- Incorporar en todo el proceso educativo a los miembros de la comunidad para mejorar su calidad de vida.

Sistema de dirección estratégica.

Es un sistema que busca relacionar todas las facetas del manejo de una organización para alcanzar los objetivos propuestos. Con este propósito procura la integración de todas las funciones en una acción global que mejore sustancialmente los procesos y resultados y trabaje para satisfacer plenamente las expectativas del grupo de usuarios.

En el caso de los centros educativos, el Sistema de Dirección Estratégica es un proceso participativo que considera las expectativas de los Usuarios externos e internos para tomar decisiones en favor de la solución de los problemas que se presenten en la institución educativa.

Pretende establecer la realidad en la que se desenvuelven los procesos Pedagógicos y administrativos de los centros educativos es el punto de inicio para establecer situaciones ideales a las que se desea llegar. Constituye un ejercicio concreto y muy práctico que conduce a los actores a procesos de análisis y reflexión para la toma de decisiones.

Crea las bases para organizar las primeras acciones que, a su vez, alimentan el desarrollo de los otros sistemas, incluyendo procesos de seguimiento y control; marca las pautas de lo que deseamos conseguir y encierra el contenido filosófico del modelo. Se desarrolla para que las operaciones administrativas y

pedagógicas logren los objetivos del modelo. Concebido así, el Sistema de Dirección Estratégica requiere de tres soportes:

1. Administración participativa, en la que los directivos de una institución trabajan conjuntamente con los colaboradores en la formulación de políticas, determinación de estrategias y toma de decisiones. De esta manera, la participación aumenta el compromiso con las decisiones, hace la tarea educativa más interesante y la administración participativa se convierte en un imperativo ético.

2.- El sistema de Dirección Estratégica es la filosofía de los equipos de trabajo:

- Todos quienes laboran en una institución deben concebir sus tareas como parte de un conjunto de actividades interrelacionadas funcionalmente y que, en conjunto, son responsables de los productos esperados.
- Los profesionales que laboran en una institución tienen o deben desarrollar una serie de habilidades que les permita hacerse cargo de diferentes actividades del grupo o dinamizar gran parte de ellas
- La evaluación y retroalimentación del desempeño se da sobre los diferentes grupos y los individuos de la institución.

3.- La cultura organizacional, que trasmite valores, aspiraciones, sueños, normas que rigen el trabajo al interior de cada institución, cultura que exige de la gente comprender y aceptar el servicio a los demás en términos de calidad, delegación de autoridad, innovación permanente, visión, misión, etc.

4.- Un cuarto soporte es el nuevo paradigma de “liderazgo de mentalidad firme”, que tiene como fundamento los siguientes principios básicos:

- Establecer dirección y propósitos claros.
- Preguntar y escuchar.
- Permitir la participación.
- Establecer expectativas y objetivos claros.
- Proporcionar interacción constante.
- Afirmar y optimizar los puntos fuertes.
- Establecer estrategias de evaluación del desempeño.
- Controlar el desempeño.
- Proporcionar orientación para el desarrollo.
- Definir el conjunto de responsabilidades.
- Tomar decisiones con mentalidad firme.

- Esperar el mejoramiento de la calidad en gestión.

Si los integrantes de la institución asumen este tipo de liderazgo, no sería raro escuchar de su parte expresiones como: “Preguntaré y escucharé a mis colegas, para comprender y aprovechar mejor sus puntos fuertes”. “Ofreceré información consistente y motivaré la coordinación y participación”. “Se afirmará y optimizará los puntos fuertes de los miembros del equipo”.

“Se asegurará que se desarrollen indicadores específicos de desempeño cualitativo y cuantitativo”. “Se asegurará de que cada miembro de mi equipo cuente con excelente asesoría para optimizar el crecimiento y el desempeño”. “Esperará lo mejor de mí mismo y de mi equipo todo el tiempo”.

En resumen implica un proceso interrelacionado de planeación, organización, dirección y control en base al cumplimiento de un conjunto de acciones deliberadas orientadas hacia el logro de objetivos de corto, mediano y largo plazo

El siguiente esquema ayuda a visualizar el papel fundamental del Sistema de Dirección Estratégica.

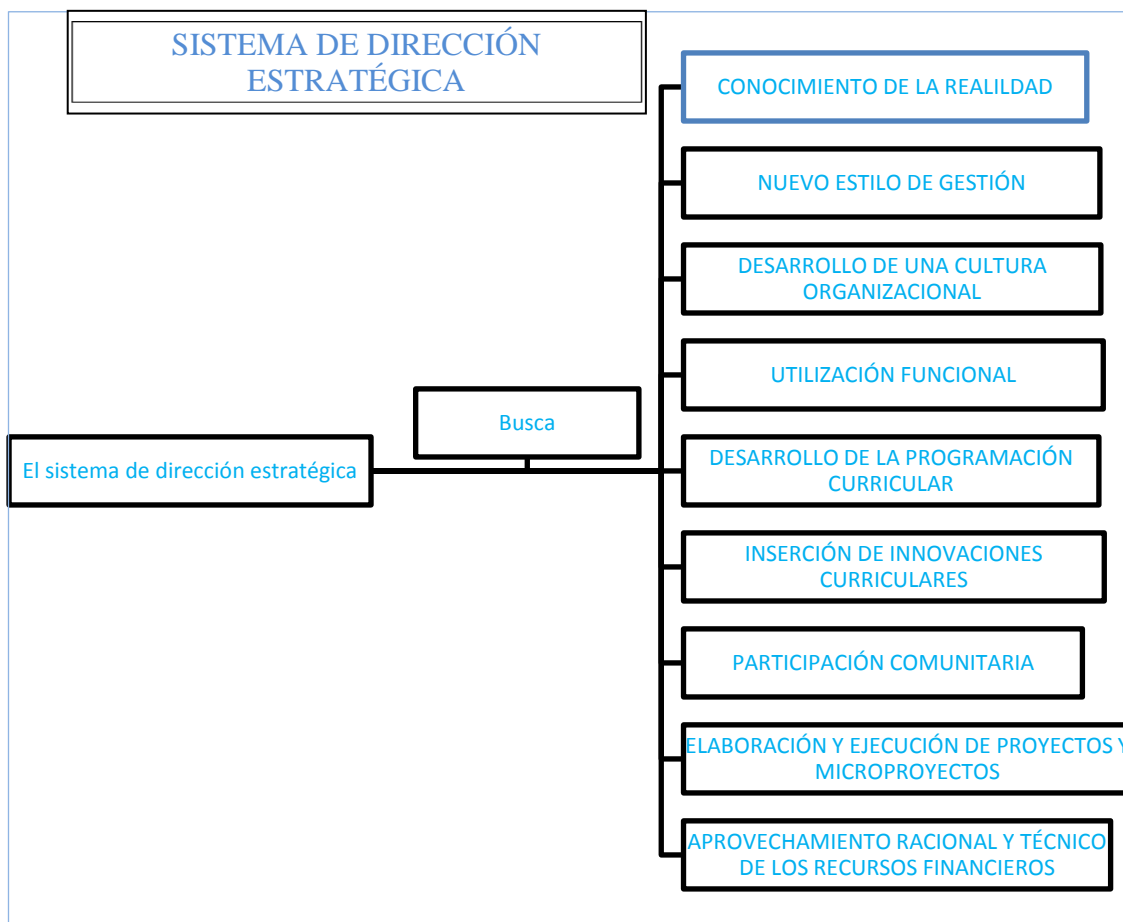


GRÁFICO No.4
SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
FUENTE: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Modelo de gestión

¿Qué es la calidad?

Hablar de calidad nos resulta la mayoría de las veces algo subjetivo, sin embargo, en general calidad nos conduce a pensar en algo bueno, adecuado, superior. Para entender este concepto, partiremos del origen etimológico de la palabra. El término calidad, tiene su origen en el griego Kalos que significa bueno, y en el latín Qualitate que quiere decir propiedad. El diccionario nos dice que, “calidad es la propiedad o característica de una cosa que nos permite apreciarle como igual, mejor o peor que los restantes de su especie”.

Calidad es cumplir sistemáticamente con los requisitos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios.

Importancia de la calidad para nuestra sociedad en el contexto Actual

Actualmente se ha llegado a conceptualizar el término calidad en una forma diferente, y se pregunta para cualquier cosa ¿es de calidad?, como si éste fuera un atributo, en lugar de preguntar ¿cuál es su calidad? que sería más adecuado. Para hablar de calidad en términos prácticos, necesitamos ser más precisos y buscar la manera de evadir la subjetividad. Lo que para usted puede ser de calidad, para otros puede resultar insuficiente. Necesitamos encontrar la manera de saber si lo que hacemos tiene calidad desde el punto de vista de ¿a quién va dirigido?; o ¿quién es impactado por ello?

Se necesita lograr que las actividades, los productos que elaboramos o los servicios que ofrecemos, sean realmente de calidad, desde el punto de vista de sus usuarios. La calidad en función de cumplir con ciertos requerimientos, estos requerimientos los establecen los clientes o usuarios que son quienes utilizan, se benefician o son impactados por las tareas o las cosas que realizamos. Los enfoques de calidad enfatizan la importancia de volvernos hacia nuestros clientes, para conocer sus necesidades y con nuestras actividades, productos o servicios, cumplir sus expectativas.

El enfoque de calidad busca darle una nueva racionalidad a las cosas que hacemos. En la época actual, muchas cosas se hacen muy alejadas de la realidad, de las necesidades y expectativas que tienen los clientes. Otras se realizan a través de formas obsoletas y poco prácticas, que simplemente se derivan de una rutina.

Características de una persona de calidad

Tiene sus metas y objetivos claramente definidos.

“Cuando no se sabe a dónde se va, ningún viento es favorable”, dice un proverbio árabe. El tener metas claras nos permite enfocar nuestras energías hacia lo que queremos lograr y nos proporciona ese ingrediente de automotivación que nos impulsa seguir siempre adelante.

Tiene confianza en sí mismo, producto de un buen nivel de autoestima.

Sabe que es persona valiosa, que tiene cosas que aportar. Se reconoce diferente, único y se acepta con todas sus posibilidades y limitaciones.

Es optimista y tiene una gran confianza en la vida.

Ve el lado bueno de las cosas y espera situaciones positivas.

Es responsable.

Reconoce su responsabilidad, como la capacidad que tiene de responder y elegir libremente lo que desea. Esto le proporciona una gran libertad interior y la sensación de control de su vida.

Es sensible y enfático a las necesidades de los demás.

Es capaz de apreciar a los otros tanto como a sí mismo, esto le permite entablar relaciones justas y cordiales con otros.

Es altamente disciplinado.

Sabe lo que quiere y está dispuesto a pagar el precio por ello, aunque implique arduas horas de labor, disfruta muchísimo lo que hace.

Es altamente creativo y con un alto grado de iniciativa.

No teme cometer errores y explora libremente sus ideas, su actitud es dinámica y activa ante la vida.

Tiene un sentido muy claro de los valores.

Se inclina hacia valores prácticos: justicia, equidad, honestidad, etc.

Tener calidad mental significa:

- Quererse y respetarse a sí mismo, ser positivo en todos sus actos y pensamientos.
- Ser sensible a las necesidades de las demás personas.
- Ser honesto a toda prueba, buscar continuamente su mejoramiento físico, intelectual y espiritual.
- Estar dispuesto a luchar por sus derechos, pero respetando los derechos de los demás.
- Aprender de los errores y fracasos. Aceptar las críticas con actitud positiva, mostrar entusiasmo por la vida.
- Pensar antes de hablar y antes de actuar
- Estar dispuesto al cambio positivo

- Vivir una vida equilibrada.
- Saber que es capaz consigo mismo; saber que es capaz de ser todo lo que quiera ser.

Calidad Mental = Calidad Total.

LA GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Para entender el ámbito de la gestión es pertinente definir lo que implica la administración. Para ello abordaremos este campo entendido como la acción, propósito y cumplimiento de ciertos principios, reglas, normas y supuestos que devienen de la administración educativa.

De ahí que, gestión es dotar de:

- Una visión global del hecho y procesos educativos, experiencias, destrezas, agilidad y capacidad para tomar decisiones
- La capacidad de plantear estrategias que permitan mirar la realidad educativa global y plantear soluciones a los problemas, es decir, actuar en el ámbito operativo

Tedesco (2002) “los directivos de las escuelas deben dejar de ser predominantemente ejecutores de instrucciones uniformes y deben pasar a ser gestores y creadores de alternativas apropiadas a cada uno de los contextos que caracterizan a los pueblos”

Este conjunto de consideraciones, definiciones y caracterizaciones asignadas a la gestión y aplicada ésta a la administración, se constituye en un conjunto de saberes, conocimientos y prácticas aplicables a la administración de la educación, lo que en sí permitirá cumplir con la planificación, la organización y el seguimiento de los procesos educativos de una institución educativa.

Bajo este principio, la gestión administrativa permitirá que la educación se desarrolle en el marco participativo-democrático, pertinente, eficiente, eficaz, efectivo y relevante en las diferentes modalidades, niveles y servicios que implica el ámbito educativo.

Para lograr una administración como la caracterizada en líneas anteriores, es menester volcar la mirada hacia la comprensión de los problemas administrativos y pedagógicos en forma global, para que de luces para entender la magnitud del problema por el cual está atravesando la educación

De lo antes mencionado, la gestión educativa no sólo se reduce a los aspecto administrativos, también integra los procesos pedagógicos, organizativos.

La gestión administrativa hace que la educación sea funcional en la vida de los estudiantes, ya que imparte la efectividad a los recursos humanos. Ayuda a obtener mejores productos, servicios y relaciones humanas. A continuación se ofrece un panorama general de la definición de gestión y gestión administrativa,

origen y evolución de la gestión administrativa, sus precursores e importancia de la misma.

El modelo de gestión tiene como finalidad proporcionar una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación colectiva se genera las propuestas sin el No

Delimitación

Espacial

FAYOL (2007) Las funciones que desempeñan los directivos, son eminentemente prácticas administrativas, pero pueden ser de gestión; en primer lugar hay que diferenciar las actividades que no son administrativas y que comúnmente se tiene como administrativas esta son: Hacer oficios, llenar formatos, archivar, etc. Estas son actividades secretariales y no administrativas. Hay gestión a partir del involucramiento de todos en los procesos de planeación, organización, dirección, evaluación, toma de decisiones, resolución de conflictos y definición e identificación de retos y oportunidades de desarrollo estratégico de toda organización educativa.

A continuación un cuadro tomado de Planificación y Administración de Fayol



GRÁFICO No. 5
PRÁCTICAS VERDADERAMENTE ADMINISTRATIVAS
FUENTE: ADMINISTRACION GERENCIA EDUCATIVA

Para entender mejor las prácticas administrativas y de gestión, es conveniente hacer un análisis más riguroso del concepto, iniciamos ubicando el concepto de gestión en su génesis, entre desarrollo de la modernidad y posmodernidad.

La modernidad tiene sus bases filosóficas en Descartes, Loker y Kant, su significación más cercana la tenemos durante la edad media, ya va gestando su propia ruptura en los intentos por conformar: la nación, el lugar de los feudos, el inicio de una economía de mercado, en lugar de economía de autoconsumo; la república en lugar de la monarquía, la individualidad urbana, en lugar de la identidad colectiva agraria, el predominio de ciencia sobre filosofía

Por otra parte, la posmodernidad, con teóricos como Neitzche, Heidegger, además Vátimo, Liotard, Levinas y Rorty, entre otros; que desalentadores por la modernidad llevan al desencanto de todas sus manifestaciones, con un enfoque que privilegia: la racionalidad comunal, la construcción social y el lenguaje como acción.

Conceptual

La gestión educativa es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa

Para **FAYOL 2005**, definió operativamente la administración “**que consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres.**” (p 324)

Ahora podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos

Elementos de la Gestión:



GRÁFICO No. 6
ADMINISTRACIÓN GERENCIAL
Fuente: ADMINISTRACION GERENCIA EDUCATIVA

Según lo expuesto por Fayol los elementos de gestión son: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, y control. Esta división es con fines didácticos, pues en la práctica es un todo; es decir son interdependencias entre sí, es imposible hablar de una sin abordar las demás

1. Planificación:

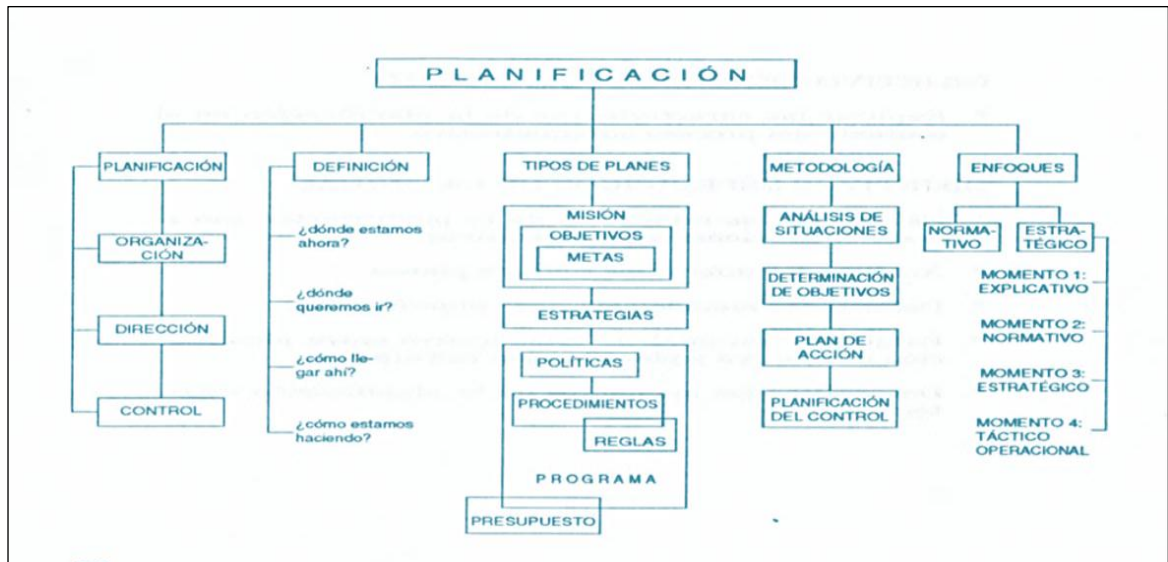


GRÁFICO No. 7
LA PLANIFICACIÓN
Fuente: ADMINISTRACION GERENCIA EDUCATIVA

Al proceso de selección de objetivos y metas y a las acciones más apropiadas a tomar para afrontar el futuro de la empresa, se le llama: Proceso de Planificación.

La planificación es un proceso de proyección realista, hacia el futuro y es lógica actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar.

La planificación empresarial, recurre a un conjunto de técnicas y métodos que usamos para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan, tales como presupuestos, cronogramas, programas, etc.

Tipos de planes:

Un plan es el resultado del proceso de planificación. Según **Koont y Weiherich (1995)**, “los planes se clasifican en:

- Propósitos o misiones
- Objetivos o metas
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Programas y
- Presupuestos (p122)

Misión o Propósito:

Identifica la función o tarea básica de una organización o de cualquier parte de ella, en consecuencia la misión o propósito define entre una organización y otra; así los tribunales de justicia tienen la misión de aplicar la ley, mientras que para la Universidad ecuatoriana de acuerdo con el Art. 1 de la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas “su misión consiste en la búsqueda de la verdad y del desarrollo de la ciencia y la cultura mediante la docencia y la investigación”.

Los objetivos

Para TERRY Y FRANKLIN (1995), un objetivo administrativo “prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente”. (p 164).

El término prescribe en esta definición, es equivalente a señalar pues la mira a seguirse debe ser identificada en forma clara y precisa.

Los objetivos pueden definirse de acuerdo con el tiempo: a corto plazo, cuando se extienden generalmente a un año o menos: A mediano plazo, por lo general, cubren períodos de uno a cinco años; y a largo plazo cuando se extienden a más de cinco años.

Algunos autores como ILCE (2007) identifican con los objetivos a corto plazo como operativos, a la planificación con objetivos a mediano plazo como “Táctica” y a la planificación con objetivos a largo plazo como “estratégica” (pág. 144)

Metas

Chiavenato (2005) aclara el sentido de las metas en los siguientes términos: Metas son los blancos por alcanzar a corto plazo. Muchas veces pueden confundirse con los objetivos inmediatos o con los objetivos de los departamentos. Metas más comúnmente encontradas son de producción mensual, de facturación mensual, de cobro diario, etc. (pág. 252)

También podría decirse que una meta es la fijación cuantitativa de un propósito. En consecuencia, un objetivo puede contener una meta, pero no son equivalentes

Las estrategias

Una vez que se han definido los objetivos y las tareas de la organización, debe considerarse qué tipos de planes son los más útiles y los procedimientos para llegar a las decisiones. Esto es posible, mediante las estrategias o grandes planes, cuyo objetivo es alcanzar las metas organizacionales.

Las políticas

Son declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados, con el objeto decidir cuestiones antes que se conviertan en problemas. Las políticas requieren cierta flexibilidad, de lo contrario se convierten en reglas, por lo mismo se constituyen en un medio para estimular la libertad y la iniciativa, dentro de ciertos límites. Es necesario aclarar que no todas las políticas son expresas.

Los procedimientos

Según KOOTZ Y WHIRICH (2005) “son series cronológicas de acciones requeridas. Son pautas de acción más que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades” (pág.125) En los procedimientos generalmente, participan diferentes unidades administrativas. Los procedimientos guardan relación con las políticas, aquellos ponen en práctica la política, es decir, los procedimientos operacionalizan las políticas.

Las reglas

El mismo autor señala que: “describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertas de acción” (pág. 126). Aunque el procedimiento se puede considerar como un conjunto de reglas, sin embargo una regla puede o no formar parte de un procedimiento y además su aplicación no requiere un orden cronológico.

Asimismo, es necesario entre regla y política. Si bien ambas sirven como guías; las reglas no permiten discreción en su aplicación, mientras que las políticas se aplican sólo en áreas concretas

El presupuesto

MEGGISON, MOSLEY Y PIETRI JR. (1988), expresan: “de por sí un presupuesto sólo es una colección de cifras o cálculos que indican el futuro en términos financieros” (pág. 170)

Se puede considerar como un programa expresado en números

Relación entre la planificación y las demás funciones administrativas

Ninguna función es una acción aislada, que al terminar ésta siga la otra. En este sentido se puede hablar de la planificación de: la planificación, organización, dirección y control de la planificación. En otras palabras, la planificación participa e incide en todas las funciones administrativas, incluyendo a la misma planificación y a su vez todo el proceso administrativo incide en la planificación. A continuación se analiza la relación de la planificación con otras funciones administrativas.

Planificación Organización:

MAGGISON, MOSLEY Y PIETRI JR. (1988), explican que organizar es el proceso de ver que los recursos financieros, físicos y humanos de la organización trabajen juntos” (pág. 158).

Por lo dicho la planificación, por su parte, proporciona los hechos y relacionan esos recursos con el propósito de lograr la efectividad organizacional. Resultaría ilógico realizar la adquisición de bienes o la contratación de empleados que existan esas necesidades en la organización. La planificación se preocupa de facilitar una información clara.

Planificación y control

Estas dos funciones están relacionadas íntimamente. Al definir la planificación se puso de manifiesto que el control sin planes no tiene significado y los planes sin control pueden fracasar. Este criterio es evidente, pues el control actúa como criterio para evaluar el desempeño real de los planes.

Planificación Dirección

Entre estas dos funciones existe una relación muy estrecha. La planificación orienta a la dirección para la toma de decisiones y para la motivación de los subordinados, aquella le proporciona los datos y determina la mejor forma de coordinar los factores externos con los internos.

2. Organización

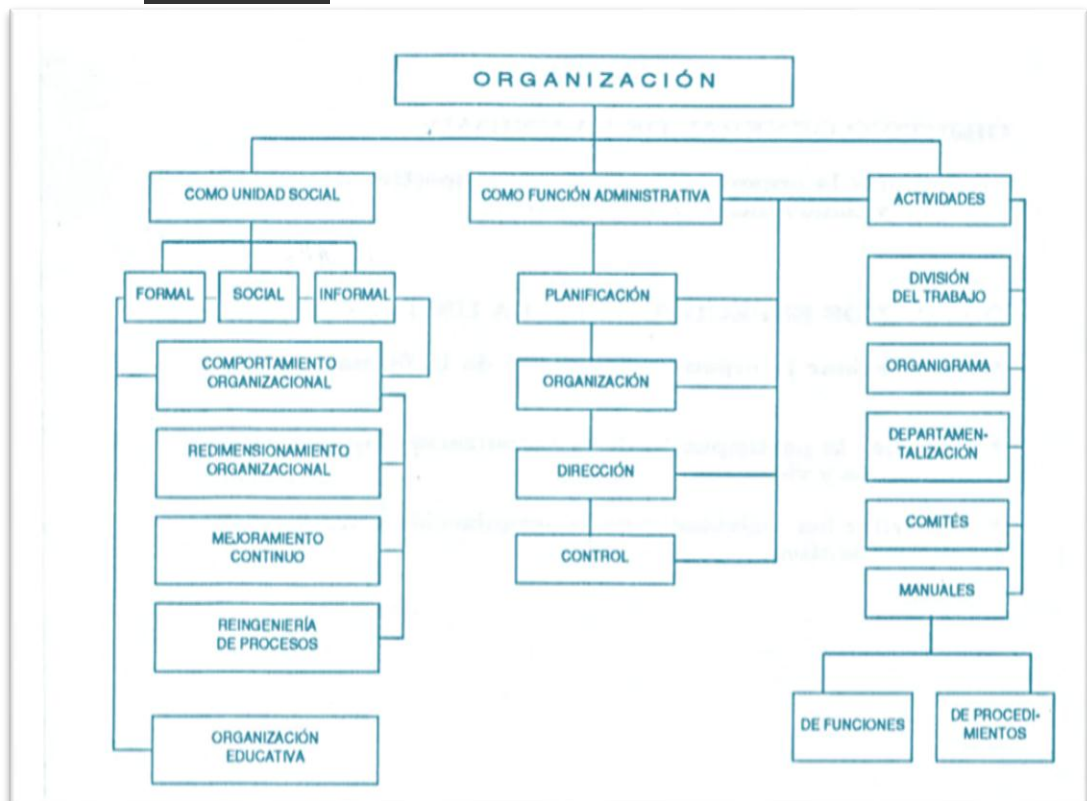


GRÁFICO No. 7
LA ORGANIZACIÓN
Fuente: ADMINISTRACION GERENCIA EDUCATIVA

Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

Significa el proveer a la empresa de la estructura social y de brindarle al organismo social los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

La organización como una unidad o entidad social

Según Schein (2004), la Sociología ha clasificado a la organización como formal, social e informal. Las organizaciones sociales son patrones de coordinación que surgen espontáneamente o implícitamente en la interacción humana sin que ésta implique coordinación racional alguna para el logro de objetivos comunes y explícitos. La organización informal, según el mismo autor “se refiere a patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulando en el manual de roles y actividades (pág. 15).

La clasificación de la organización como una unidad o entidad social planteada por Schein, podría aclararse señalando que todas las organizaciones en las cuales las personas intervienen entre sí para alcanzar objetivos específicos son sociales. Entre las organizaciones sociales, las que se basan en una división de trabajo racional, sus objetivos son explícitos y establecen niveles de jerarquía, toman el nombre de formales y aquellas que se estructuran entre los miembros de una organización formal con propósitos diferentes a los definidos en ellas, se denominan informales.

Es decir que además de las formales e informales existen otras organizaciones también sociales que no tienen las características de aquellas, como es el caso de la familia, los clubes, etc.

En concordancia con lo expuesto,

Schein (2004) define a la organización como:...la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personales para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones y de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (p14)

Como se puede notar, la definición corresponde a una organización formal, en la que se pondrá énfasis por las características del estudio. Este tipo de

organización existe independientemente de quien forma ella y subsiste aunque se cambie a todos sus miembros. Si los roles que la organización requiere se conservan en documentos o en las memorias de dirigentes, padres de familia o maestros, la organización puede seguir existiendo la generación en generación con sólo asignarle esos roles a los nuevos miembros, en consecuencia, la organización cambia solamente cuando se redefinen los roles o actividades.

La Organización Educativa

La organización educativa, como parte de la superestructura, es el reflejo de una sociedad en crisis, donde la corrupción de la administración pública es el denominador común, donde el pago de los intereses de la deuda externa niega a los ecuatorianos mejores condiciones de educación, salud y posibilidad de vivir con dignidad, donde la política de privatizaciones provoca masivamente la desocupación y la entrega del patrimonio nacional a los grupos monopólicos criollos o transnacionales. En este marco socio-económico se desenvuelve la educación del país, razón por la que su esfuerzo es titánico.

La organización como función administrativa

Para Chiavenato (1995), la organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo significa: “el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos pertinentes de su administración y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno” (p107)

En esta función el administrador crea el modelo de la estructura de la organización: organigrama, diseña los manuales de organización; análisis de puestos, manuales de funciones y procedimientos, reglamentos internos, etc. Se encarga de mantener funcionando la estructura organizacional global y la continuidad general, de tal manera que el desfase entre lo planificado y lo ejecutado sea el mínimo posible.

Sobre las actividades descritas para la función organizativa, los autores coinciden en su esencia; aunque varios de ellos precisan de mejor manera.

Así, por ejemplo, para **Magginson, Mosley y Pietry Jr. (1998)**, consideran como las más importantes las siguientes:

- 1. División de trabajo**
- 2. Uso de los organigramas formales**
- 3. Cadena de mando**

4. **Unidad de mando**
5. **Canales de comunicación**
6. **Departmentalización**
7. **Niveles de jerarquía**
8. **Tramo de la administración**
9. **Uso de comités**
10. **La inestabilidad de los grupos informales, y**
11. **Autoridad organizacional**

Stoner y Freeman (2006), citan a Ernest Dale, para quien organizar es un proceso que cumple los siguientes plazos:

1. **Hacer una lista del trabajo que necesita realizarse para alcanzar los objetivos de la organización**
2. **Dividir todo el trabajo en actividades que puedan desempeñar lógicamente y cómodamente individuos o grupos. A esto se refiere como división de trabajo.**
3. **Combinar las actividades de manera lógica y eficiente. Al hecho de agrupar empleados y actividades se lo llama, por lo general, departmentalización.**
4. **Establecer mecanismos para la coordinación. Esta integración de los esfuerzos, de grupo y de departamento, facilita el logro de los objetivos.**
5. **Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustar a las necesidades. (p336)**

Tomando en cuenta la relación entre los diferentes aspectos citados se hará referencia únicamente a algunos de ellos. Resulta obvio que, por ejemplo, la división de trabajo se convierte en insumo para la elaboración del organigrama y del manual de funciones, así como la existencia de un adecuado reglamento interno hace inadecuado el manual de funciones. Sin embargo podría adoptarse el criterio que lo que abunda no hace daño, siempre que no exista contradicción entre los diferentes instrumentos elaborados en función de organización.

División del trabajo

Ninguna persona, tanto física como psicológicamente, es capaz por sí sola de alcanzar algún propósito de la organización. De ahí que para superar esta limitación es necesaria la división de trabajo.

Para Taylor y sus discípulos de la administración científica, la organización debe basarse en la división del trabajo y, por consiguiente, en la especialización del obrero.

Al respecto Megginson, Mosley y Pietri (2008), señalan: Los grupos de dos o más personas, trabajando juntas en una forma cooperación y coordinada pueden hacer más que lo que uno puede lograr independientemente. A este concepto se le llama sinergia. La piedra angular de organizar es la división del trabajo, que hace que ocurra la sinergia (p. 259)

La división de trabajo es la manera como un proceso complejo puede ser descompuesto en una serie de pequeñas tareas, empezó a practicarse con mayor intensidad después del inicio de la Revolución industrial, para lo cual se empleó la especialización del trabajador en la línea de montaje.

Actualmente la división del trabajo se aplica en todas las actividades organizacionales, desde la producción hasta la administración pueden ser especializadas.

Sin embargo las ventajas de la división del trabajo o especialización del trabajo, también pueden provocar desventajas, como el aburrimiento y el ausentismo cuando las actividades especializadas son repetitivas y personalmente insatisfactorias. Dejar a los equipos de trabajo que tomen la decisión sobre qué actividades van a realizar, así como la capacitación para el cumplimiento de las actividades múltiples pueden eliminar los aspectos negativos de la división del trabajo.

Organigrama

El organigrama constituye la representación gráfica de una organización formal, representa el plan organizacional para la división del trabajo.

Un organigrama muestra varios aspectos de la organización, los mismos que responden a los principios organizacionales planteados por Fayol; tal es el caso de la unidad de mando, jerarquía y límite de control. Además en los organigramas se puede apreciar la cadena de mando, los canales de comunicación, departamentalización y división del trabajo.

Unidad de mando:

Cada empleado de una organización depende y es responsable a sólo un superior inmediato. Cuando este principio no se cumple, se produce confusión en

el subordinado, pérdida de tiempo y conflictos. En otras palabras, la unidad de mando significa que la cadena de mando debe ser tan clara que un subordinado reciba las funciones asignadas y la autoridad delegada de sólo un gerente y será responsable ante sólo un superior.

Jerarquía:

La organización requiere, además de una estructura de funciones, una estructura jerárquica que se encargue de dirigir las operaciones de los niveles que le están subordinados. La jerarquía es una estructura vertical, en la que se indica dónde se concentra la autoridad y la responsabilidad administrativa.

Límite de control:

A este principio también se le conoce como tramo de administración, tramo de control o tramo de autoridad, el mismo que se refiere a la capacidad del administrador para supervisar con efectividad a un determinado número de subordinados.

3. Dirección:

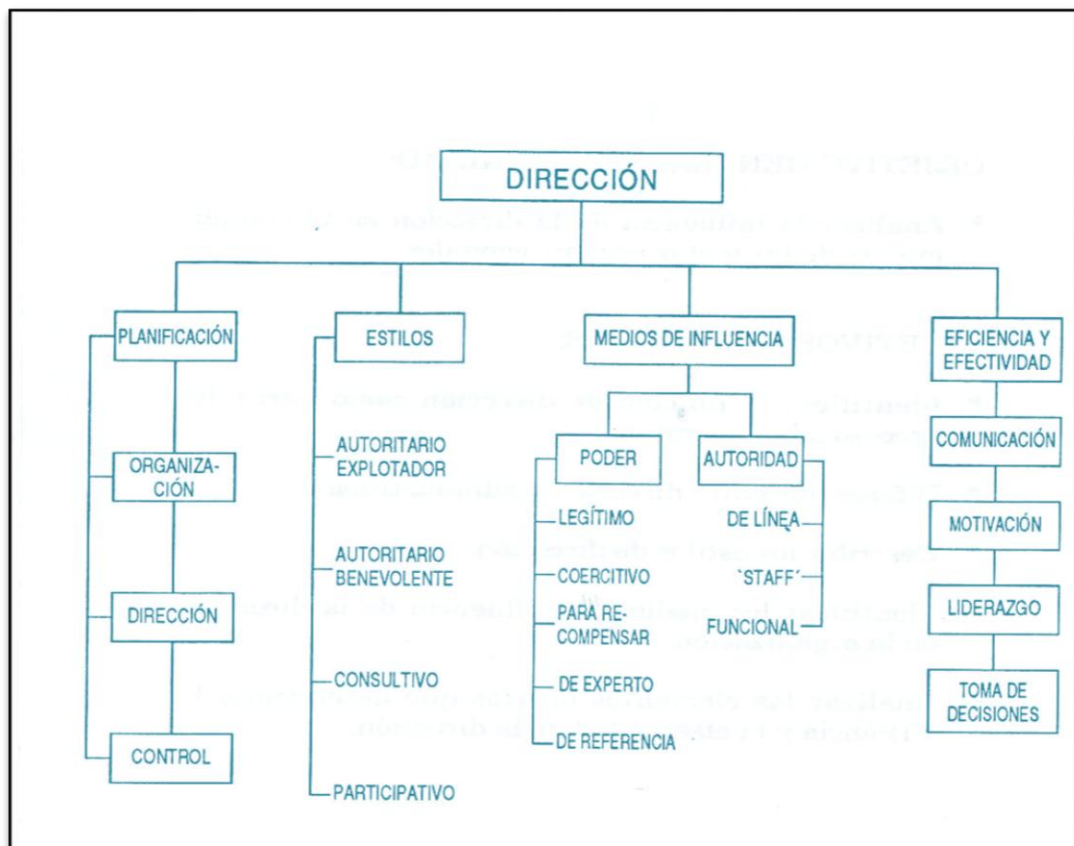


GRÁFICO No. 9
LA DIRECCIÓN

Fuente: ADMINISTRACION GERENCIA EDUCATIVA

La función de dirección, es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se

logre, porque ellos quieren lograrlo. La dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director.

Para Chiavenato (1995), la dirección “es una función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados”. El mismo autor aclara que para que las funciones de planificación y organización puedan ser eficaces “necesitan ser dinamizadas y complementadas por la orientación que se dé a las personas, mediante una adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación (p. 258).

En otras palabras, la función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

El poder y la autoridad constituyen medios de influencia; mientras que la comunicación, la motivación, el liderazgo y la toma de decisiones determinan la eficacia y la efectividad.

Además, es necesario aclarar que a pesar que dirección y administración se consideran sinónimos, no son equivalentes. La dirección es un parte importante de la administración, pero no es lo mismo.

La función de dirección participa e incide en la formulación de una planificación adecuada, el establecimiento de la estructura organizacional en la medición y corrección de las actividades del personal mediante el control y lógicamente, en la misma dirección pues, el resto de funciones servirán poco

Asimismo, para referirse a quien dirige una organización formal se utilizan diversos términos, tales como director, rector, decano, supervisor, jefe, coordinador, administrador, gerente, líder, etc. Términos que se aplican de acuerdo con el tipo de organización.

Entre estos términos, básicamente, entre director, gerente y líder, existen diferencias que deben tomarse en cuenta. Así por ejemplo, el gerente dirige la organización sobre la base de la productividad, aplicando los conceptos de

ganancias y pérdidas, características que no son aplicables a las apersonas que dirigen organizaciones de servicio social, como es el caso de las educativas. He aquí la razón para hablar de administración en organización educativa y no de gerencia.

Estilos de dirección

Antes de estudiar los estilos de dirección, se analiza el impacto de las suposiciones en el estilo de dirección:

Teoría X y teoría Y

Douglas y Mc. Gregor citado por Davis Newstrom (2004), argumentó que la mayoría de acciones administrativas dependen de la teoría sobre el comportamiento humano que apoyan los administradores. Esta aseveración, los autores, explican en los siguientes términos

La teoría X es un conjunto tradicional de suposiciones sobre las personas . Supone que la mayoría de los individuos les disgusta el trabajo y tratarán de evitarlos si es posible...Son relativamente centrados en sí mismos indiferentes a las necesidades organizacionales y resistentes al cambio. Las recompensas comunes que otorgan las organizaciones no son suficientes para superar su rechazo al trabajo así en que la única manera en que la gerencia puede asegurar un alto desempeño de los empleados es mediante la coerción, el control y las amenazas. (p. 245)

La teoría Y comprende un enfoque más humano y de apoyo hacia la administración de personas. Supone que los individuos no son naturalmente flojos... si la gerencia proporciona el medio adecuado para liberar su potencial, el trabajo les resultará tan natural como el juego o el descanso. Ejercerán una autodirección y autocontrol para cumplir con los objetivos establecidos (p246)

El criterio de Mc.Gregor es de que los administradores venían siguiendo un conjunto de suposiciones que se relacionan con la teoría X, sin advertir que, pese a las diferencias individuales, la mayoría está cerca de las suposiciones y de la teoría Y. Casi todos los empleados tienen algún potencial de crecimiento adecuado a la teoría Y; por lo tanto según Mc. Gregor, la administración necesita adaptar una nueva teoría para trabajar con las personas, la teoría Y. Éstas suposiciones sobre el comportamiento humano se relacionan con los estilos de dirección, como se podrá advertir en el siguiente análisis.

Tipos y estilos de dirección:

En relación a los estilos de dirigir una organización formal, se transcribe los estilos formulados por Rensis Likert que le permitió diseñar los cuatro sistemas básicos de dirección: “sistema autoritario explotador, sistema autoritario benevolente, sistema consultivo y sistema participativo”. Cuyas características principales son las siguientes:

1. Sistema autoritario explotador

Quien ejerce las funciones de dirección tiene poca confianza en sus subordinados; las decisiones y los objetivos vienen de la cúpula de la organización, los demás deben obedecer; el sistema de control es rígido y autoritario, incluyéndose miedo y la amenaza; no existe un equipo de trabajo cooperador excepto a nivel muy informal

La dirección es un cargo de mucha importancia que hasta los subordinados se sienten inseguros de quien o quienes dirigen y se someten solo a obedecer sin otra alternativa

2. Sistema autoritario benevolente:

La administración hace uso de premios, la actitud de los empleados es de servidumbre para con sus superiores, la comunicación de abajo hacia arriba se limita a los que el jefe quiere oír, de las decisiones poco importante se delegan a los niveles inferiores

3. Sistema consultivo:

La administración hace uso de premios y castigos ocasionales, la comunicación se da en sentido descendente y ascendente, la ascendente en forma limitada y cautelosa, las decisiones generales son tomadas por los altos ejecutivos y las más específicas se delegan a niveles más bajos, correspondiéndoles a los subordinados una importante participación en las decisiones de sus respectivas unidades

4. Sistema participativo:

La administración confía casi completamente en los subordinados; la toma de decisiones se da en todos los niveles de la organización; la comunicación se da en forma libre, tanto vertical como horizontalmente; los subordinados participan en la formulación de los objetivos, métodos y en su propia evaluación; existe gran integración entre superiores y subordinados, con un alto grado de confianza

De este análisis se puede concluir que la clasificación presentada por Liker es válida para todas las organizaciones formales, en la que se incluye la organización educativa. Por otra parte, se deduce que no existen sistemas puros en los niveles de dirección, que el sistema de dirección que aumenta la producción y productividad es el participativo; este sistema disminuye los problemas en la organización y permite a la dirección concentrarse en situaciones fundamentales.

Finalmente, Davis y Newstrom (2008) en relación a los estilos de dirección, concebidos por ellos como estilos de liderazgo, toman en cuenta tres aspectos: la motivación, el uso del poder y orientaciones hacia las tareas y las personas. Normalmente estos estilos no se presentan de manera exclusiva, sin embargo uno de ellos tiende a ser el dominante.

De acuerdo con el trato que los directivos dan a sus empleados para motivarlos pueden ser

Positivos y negativos:

Si el sistema hace hincapié en las recompensas económicas o de cualquier otro tipo, el directivo utiliza la dirección positiva. Si se hace hincapié en los castigos, aplica una dirección negativa.

Por la manera como el líder utiliza el poder: autocráticos, participativos y de rienda suelta.

Los directivos autocráticos

Centra su poder en la toma de decisiones en sí mismos. Estructuran toda la situación del trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se les dice. Acaparan totalmente la autoridad y asumen por completo la responsabilidad. Cuando la dirección autocrática emplea amenazas y castigos es negativa; pero, cuando ofrece recompensas se convierte en positiva, como sucede con el autócrata benevolente.

Los líderes participativos:

Llamados también democráticos, descentralizan la autoridad. Las decisiones se derivan de consultas con los seguidores y de su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social.

Los líderes en rienda suelta:

Identificados también como liberal o Laissez-faire, evitan el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas.

Por la orientación al empleado y al trabajo: considerados y estructurados

Los líderes considerados

Les importa las necesidades humanas de sus empleados, tratan de lograr un trabajo en equipo, ofrecer apoyo psicológico y ayudar a los empleados en sus problemas.

Los líderes estructurados y orientados al trabajo

Creer que obtienen resultados si mantienen a las personas constantemente ocupadas y les exigen que produzcan

Estas dos clases de liderazgo no son extremos opuestos, pueden diferenciarse por el grado de preocupación hacia uno de ellos. El administrador de mayor éxito es el que combina adecuadamente la consideración y la estructura, dándole mayor importancia a la consideración.

El poder

Es la capacidad de ejercer influencia o más concretamente es el potencial para incluir, pues, una persona puede tener poder de influenciar ante otras personas o no usarlo.

Varios tratadistas, entre ellos, Terry-Franklin y Stoner- Freeman, recurren al estudio clásico de French y Raven realizado en 1959, quien identificó cinco bases o fuentes de poder que un individuo tiene sobre otros:

1. Poder legítimo:

Que se deriva del puesto oficial de una persona en la organización. Es el poder mediante el cual el subordinado reconoce que el influyente tiene derecho o está autorizado legalmente para ejercer influencia, desde luego dentro de ciertos límites.

En el campo educativo, las autoridades de los diferentes niveles tienen poder legítimo, porque su nominación se debe a disposiciones legales expresas.

2. Poder coercitivo:

Se deriva de la habilidad para infundir temor en otro individuo. Se basa en las expectativas del subordinado de que recibirá un castigo por no estar de acuerdo o por no acatar las órdenes o creencias del superior. Los castigos pueden incluir desde la pérdida de un privilegio menor hasta la pérdida del trabajo.

La aplicación del poder coercitivo generalmente provoca reacciones que ponen en peligro la estabilidad de la autoridad.

3. Poder para recompensar:

Es el opuesto al poder coercitivo porque se deriva de la facultad de conceder recompensas por obedecer a los deseos del superior. El buen trato, elegir el tiempo de vacaciones, promoción por obediencia, tolerancia en la irresponsabilidad, son ejemplos de utilización del poder para recompensar.

El poder para recompensar también provoca malestar en la organización; pues los demás subordinados se sienten relegados.

4. Poder de experto:

Se basa en la percepción o creencia del subordinado de que el superior tiene alguna habilidad notable o conocimientos y experiencia en ciertas áreas. En consecuencia, el subordinado, que carece de éstas características, desea satisfacer los deseos e instrucciones del superior

5. Poder de referencia:

Está basado en la identificación del individuo con el líder a quien se tiene gran estima, que es admirado y con frecuencia imitado por el subordinado. Generalmente este líder es una persona de más edad y se lo considera prudente, honrado y congruente (p. 506 – 507)

4. Control

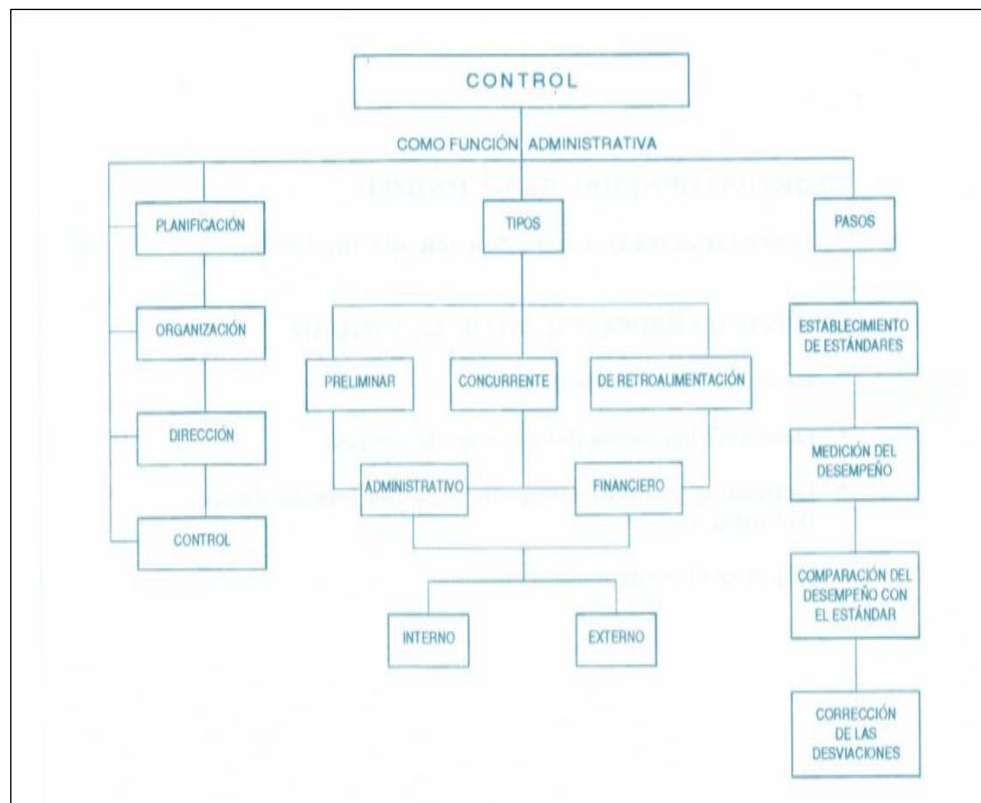


GRÁFICO NO. 10
EL CONTROL DE UNA INSTITUCION
FUENTE: ADMINISTRACION GERENCIA EDUCATIVA

El control como función administrativa

Chiavenato (2005) la palabra control, en administración, puede asumir varios significados:

1. **Control como función restrictiva y coercitiva: utilizado con el fin de cohibir o limitar ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados.**
2. **Control como sistema automático de regulación: utilizado con el fin de mantener automáticamente un grado constante de flujo o de funcionamiento de un sistema**
3. **Control como función administrativa: es el control como parte del proceso administrativo, como la planeación, la organización y la dirección (p. 259-260)**

Si bien estas definiciones precisan que el control se inicia dónde termina la planificación, no es menos cierto que el control participa en la planificación, dirección y en el mismo control, con el propósito que el administrador asegure la eficacia de cada función y tome las medidas correctivas cuando se requiera.

Ampliando la explicación, se podría decir que la función de control ayuda a evaluar si la planificación, la organización y la dirección son desempeñadas en forma efectiva. La función de control también debe ser controlada para conocer si el sistema proporciona información oportuna, desempeño son adecuados, si el desempeño se mide con frecuencia y si las acciones correctivas que se aplican producen los efectos deseados.

Tipos de control

Existen tres tipos de control, que dependen del momento en que se aplica. Por lo mismo, toman el nombre de: preliminar, concurrente y de retroalimentación

Control preliminar:

También se le conoce con el nombre de control previo o control de alimentación a futuro y se aplica cuando la actividad aún no ha ocurrido. Este tipo de control permite que la acción correctiva se anticipe al problema.

El administrador educativo, por ejemplo, antes de iniciar el año lectivo debe controlar que exista el suficiente personal docente. Cuando comprueba un déficit, procede a realizar reajustes y/o trámites para la designación respectiva. De no aplicarse este control preliminar y la corrección necesaria, la organización se verá en el problema que varios paralelos no reciban clases.

Control concurrente:

También se llama control piloto y se aplica cuando la actividad se está desarrollando. Este tipo de control puede ayudar al cumplimiento del plan en el tiempo previsto y bajo las condiciones establecidas; además, permitirá correcciones ante cualquier situación no esperada

Control de retroalimentación:

También conocido como control posterior o control de postación, tiene lugar cuando la actividad ya ha ocurrido; por lo que es imposible regresar y corregir el desempeño para igualarlo al estándar.

Podría pensarse que no tiene importancia el control cuando ha concluido una actividad, eso es equivocado; pues, cada actividad planificada debe ser evaluada. Si la actividad fue cumplida, es necesario analizar qué obstáculos tuvieron que superarse, lo que permite ganar experiencia para prever futuras planificaciones. Con más razón si la actividad no pudo cumplirse en términos

previstos, tienen que desentrañarse en las causas, que deben eliminarse, si hay necesidad de insistir

Pasos en el proceso de control

El control es un proceso cíclico conformado básicamente por cuatro pasos o etapas:

1. Establecimiento de estándares o criterios:

Un estándar es un medidor de la ejecución efectiva para alcanzar los objetivos. En consecuencia, los estándares se derivan los objetivos, los que deben redactarse en términos claros y mensurables, unidades físicas, costos o por medio de índices, que incluyen pasos específicos. Los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad.

Un objetivo que pretenda tecnificar los trámites administrativos, podría decir: capacitar al personal administrativo en el manejo de paquetes informáticos básicos durante el período de vacaciones. Entonces, se puede evaluar con facilidad el cumplimiento y la utilidad.

Resulta fácil establecer estándares de procesos productivos expresados en unidades medibles con poca participación de actividades creativas; en cambio, se dificulta cuando las actividades tienen un alto contenido de creatividad. Con el propósito de ayudar a superar esta situación en el campo educativo que tiene esta última característica, el ILCE (2007), a manera de ejemplo plantea, entre otros los siguientes estándares.

- **“Ajuste de lo programado a los objetivos de la institución**
- **Asistencia de los padres de familia y participación en actividades escolares**
- **Porcentaje de reprobados**
- **Número de horas- Estudiante**
- **Número y naturaleza de los programas de capacitación concluidos**
- **Porcentaje de utilización de los programas de capacitación concluidos**
- **Porcentaje de utilización de las facilidades de capacitación**

- **Grano y naturaleza del mejoramiento del capacitado en el trabajo posterior**
- **Tasa de deserción**
- **Adecuación delo proyecto de investigación a los objetivos institucionales”**

2. Medición del desempeño:

Conocido también como medición de la ejecución, es el medio para evidenciar la ejecución real en relación con los estándares previamente establecidos, para lo cual se requiere la información suficiente, de tal manera que el administrador no actúe empíricamente o al azar.

Quien tenga la responsabilidad de medir el desempeño puede enfrentar logros de carácter intangible, en cuyo caso no es fácil reunir datos sobre ellos, por lo que tendrá que emplear su criterio y pistas indirectas

Entre los métodos más utilizados para la medición del desempeño, se podrían citar:

- Inspección u observación personal
- Informes periódicos: diario, semanal, mensual, etc. Dependiendo de la actividad y sin llegar al sobre control. Los informes o reportes pueden ser escritos o verbales. En el caso de los informes verbales, es posible receptorlos a través de entrevistas o reuniones grupales.
- Gráficas, permiten comparar en forma rápida, la ejecución real con la planteada. Las gráficas más usuales para este propósito son la de Gantt y la estadística.

3. Comparación del desempeño con el estándar establecido:

Permite determinar si existe diferencia entre el desempeño y el estándar. Si el desempeño corresponde a los estándares establecidos, los administradores suponen que todo está bajo control; el mismo criterio podría aplicarse cuando las desviaciones son relativamente pequeñas, dependiendo de la actividad a medirse.

En cambio, si existen variaciones notables con respecto al resultado esperado, el administrador debe dar la atención suficiente para lograr la corrección. En otras palabras, el control se concentra en las excepciones o variaciones significativas; pues, la comparación del desempeño a más de detectar

las variaciones, errores y desviaciones, también permite la predicción de resultados posteriores y consecuentemente crear condiciones para que las operaciones futuras puedan alcanzar mejores resultados.

4. Corrección de las desviaciones:

La acción correctiva es el último paso del proceso de control tendiente a que se realice lo planificado, asegura que las operaciones se reajusten para alcanzar los resultados deseados; para lo cual puede requerirse la modificación del plan, cambio de procedimientos, metas o simplemente el cambio en la motivación.

Control Interno

Es una herramienta para generar eficiencia en los aspectos financieros y administrativos

Para Dávalos (2001):

Tanto el control previo, como el concurrente y el posterior son partes integrantes del control interno de una entidad. Las funciones de control posterior, en medianas y grandes organizaciones, son ejercidas, por regla general,, por la auditoría interna, sin perjuicio de los exámenes profesionales que prestan las auditorías externas o independientes, o en forma combinada (126 – 127)

El término auditoría, generalmente, se asocia con la revisión de libros de una organización, teniendo como propósito averiguar qué le están defraudando, cómo están manipuladas las cantidades para encubrir el fraude y cuánto han perjudicado. En efecto, descubrir fraudes es una función importante de la auditoría, sin embargo no es la única.

En los establecimientos educativos del nivel medio, el control interno es desarrollo por los mismos miembros de la organización que se preocupan por la precisión y confiabilidad de los asuntos contables y financieros; pero, además ayudan a los administradores a evaluar la eficiencia tanto operacional como del sistema de control de la organización.

Para implementar y mantener un sólido sistema de control interno, según Dávalos (2001), es necesario dar los siguientes pasos:

- a. **Fijar claramente los objetivos y metas que se deseen alcanzar. Cada miembro de la organización debe conocer cuáles son los objetivos jerárquicos y los medio concretos para lograrlos.**
- b. **Implantación de políticas, normas y manuales de procedimientos para las distintas áreas administrativas y financieras**
- c. **Determinación de las medidas de control y de evaluación posterior sobre las operaciones ejecutadas y sus resultados.**
- d. **Adopción de las acciones pertinentes para corregir cualquier desviación o irregularidad (485)**

El control interno de los diferentes departamentos y dependencias organizacionales permite constatar la utilización adecuada de registros y procedimientos.

Control externo

Este tipo de control se realiza a través de la auditoría externa, la misma que, en las entidades públicas, es practicada por la Contraloría General del Estado por medio de sus propias unidades administrativas o de firmas privadas contratadas.

La auditoría externa, generalmente, se concreta en exámenes especiales, que en sujeción al Art. 265 de la LOAFYC consiste

En la verificación, estudio y evaluación de aspectos limitados o de una parte de las operaciones y transacciones financieras o administrativas, con posterioridad a su ejecución, aplicando las técnicas y procedimientos de la auditoría, de la ingeniería o afines, o de las disciplinas específicas, de acuerdo con la materia del examen, con el objeto de evaluar el cumplimiento de políticas, normas y programas y formular el correspondiente informe que debe contener comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Organización de las instituciones educativas

Las estructuras orgánicas

Están constituidas por los distintos órganos y unidades administrativas que se han establecido en la organización, constituye el “cuerpo Óseo” de la empresa

y deben establecerse de acuerdo a las necesidades, tamaño, giro, u otra característica especial de la organización,; para su establecimiento hay principios esenciales que se deben tener en consideración :

- a. Determinación del trabajo que debe realizar para alcanzar los objetivos.
- b. Delegación de autoridad y responsabilidad para evitar la excesiva centralización de mando.
- b. Comunicación entre los diferentes puestos o cargos dentro de cada unidad administrativa, para facilitar el trabajo en equipo y hacerlo más rentable.
- c. Control del recurso humano.

Generalmente los órganos son los siguientes:

- Órganos de Alta Dirección
- Órganos de Dirección
- Órganos de línea
- Órganos de Asesoría
- Órganos de consultaría
- Órganos de control
- Órganos de apoyo
- Órganos Descentralizados

Los instrumentos de gestión

Estatuto

Es el primer documento normativo administrativo, el mismo que da origen a su constitución y funcionamiento legal de la empresa; Contiene las normas básicas, en cuanto a su constitución, organización asociativa y empresarial, así como el sistema de gestión.

El estatuto debe estar registrado en los Registros Públicos mediante una escritura pública, extendida por un Notario

El manual de organización y funciones

Los manuales de organización y Funciones son documentos operativos que detallan la estructura, funciones, relaciones de coordinación y tareas de las diferentes unidades orgánicas de una institución, en estrecha relación con el Reglamento de Organización y Funciones; Así mismo establece los cargos y requisitos para ocuparlos por las personas dentro de la estructura orgánica

El Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura formal que ha adoptado la organización. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes: en las que se muestran:

- a. las principales unidades orgánicas.
- b. La división de las funciones.
- c. Los niveles jerárquicos.
- d. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- e. Los canales formales de comunicación.

Reglamento interno

Es un instrumento de apoyo que regula la organización y funcionamiento del centro educativo. Contiene los objetivos y la organización del centro; así como las funciones, responsabilidades y obligaciones de sus miembros, el desarrollo de actividades académicas y administrativas, el régimen económico, disciplinario y las relaciones con la comunidad.

Manual de procedimientos

Es un documento específico orientado a describir detalladamente las acciones operativas necesarias para la ejecución de un trámite o servicio de la empresa.

Reglamento interno de trabajo

Es el documento normativo administrativo que contiene un conjunto de normas, que permite a la administración regular la relación laboral Trabajador-Empleador, dichas normas se sujetan a la legislación laboral vigente, requiriendo ser aprobado por el ministerio de trabajo para su implementación legal.

Cuadro de asignación de personal

Es el documento técnico que contiene los cargos con respaldo presupuestal asignados por el órgano administrativo inmediato superior, y que se ordena de acuerdo a la jerarquía que tiene en el organigrama del centro educativo.

Los tipos más utilizados son el “estructural” y el “Nominal”. El primero muestra los cargos y las plazas: el segundo, lista los nombres y apellidos de los trabajadores que ocupan aquellas plazas.

Dirección gerencial de los centros educativos

Concepto

Es una función administrativa, que consiste en hacer funcionar el cuerpo social de una empresa, para lograr los objetivos y metas establecidos por la organización, a través de la orientación, coordinación y motivación del personal.

Medios que utiliza la dirección

Para dirigir a sus subordinados con efectividad, toda dirección debe basarse en:

- La autoridad
- La motivación
- La coordinación
- Las Comunicaciones, y
- El liderazgo.

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

Sistema de evaluación del desempeño.

El sistema de evaluación del desempeño analiza el desarrollo de todas las actividades, desde cuando éstas inician, hasta cuando concluyen, cumple la función de un monitoreo estratégico que valora el nivel de desempeño en todos los elementos de la Institución y los logros del proceso.

La evaluación del desempeño determina la calidad de los procesos y resultados que se obtienen tanto en los aspectos pedagógicos como en lo administrativo-financiero de los Centros Educativos, mediante la definición de parámetros cuantitativos y cualitativos concretos.

La evaluación así concebida es una actividad humana intencional, sistemática, un proceso de reflexión crítica que inicia con la investigación de la realidad y se realiza con la participación de los sujetos que intervienen en el proceso y son, a la vez, objeto de valoración.

Funciones.

El sistema de evaluación del desempeño cumple las siguientes funciones:

- _ Informa cómo se están desarrollando las operaciones del modelo.
- _ Interpreta de manera coherente el valor de las innovaciones.
- _ Identifica los factores que podrían obstaculizar la aplicación del modelo.

- _ Permite la oportuna toma de decisiones.
- _ Prevé la optimización de resultados.
- _ Promueve la retroalimentación de los procesos.
- _ Considera la evaluación cooperativa y corporativa.

Tipos de evaluación del modelo.

La evaluación del modelo se desarrolla sobre la base de los objetivos planteados en el plan estratégico y en los proyectos y microproyectos. Se realizará en función de dos aspectos:

- Evaluación de procesos
- Evaluación de resultados

Evaluación de procesos

Consiste en identificar o pronosticar, durante el proceso, los efectos de la planificación; proporcionar información para la toma de decisiones y describir y juzgar las actividades y los procedimientos más relevantes.

Este tipo de evaluación es netamente formativa, puesto que permite tomar decisiones “sobre la marcha”, aspecto que debe interesar al directivo porque evita la dilación del tiempo y la rápida solución de los problemas.

Es un error aplicar esta evaluación para establecer sanciones o estímulos, puesto que la utilidad de esta evaluación se centra en el desarrollo del proceso de gestión con el fin de detectar las dificultades que se presentan en la marcha institucional, tanto en los recursos humanos, financieros como materiales.

Esta práctica evaluativa permite mejorar día a día el trabajo de los directivos, profesores, estudiantes y padres de familia.

Evaluación de resultados.

Tiene como objetivo recopilar descripciones o juicios acerca de los resultados, relacionándolos con los objetivos y la información facilitada por el contexto, la entrada y el proceso e interpretación de su valor o mérito.

Por medio de la evaluación se debe reflexionar en torno a lo alcanzado, al resultado logrado después de un plazo determinado o dentro de un tiempo fijado. Las decisiones que se deben tomar están encaminadas a mejorar el servicio y, por lo tanto, a establecer cambios en las acciones y estrategias, a fin de alcanzar los objetivos planteados.

Criterios de evaluación.

Criterio es la norma para juzgar o atribuir un valor a la realidad. Los criterios son elementos fundamentales para valorar cualquier realidad educativa,

desde un proyecto a un examen pasando por la conducta de los alumnos o el clima o ambiente institucional.

Cada tema, hecho o rasgo específico, que sirve de base para emitir un “juicio”, se considera un criterio. Según Scriven, la evaluación de una institución debe realizarse de acuerdo a una fundamentada serie de criterios.

Los principales criterios que se tomarán como base para la evaluación del desempeño en el presente modelo son: eficacia, eficiencia y efectividad.

Eficacia:

La eficacia valora el grado de cumplimiento de objetivos y/o metas de acuerdo a un criterio de referencia central asumido como válido. En el proceso de enseñanza y aprendizaje, se refiere al logro de cambios de la realidad del sistema educativo y la incidencia que éste tiene sobre la vida de la población.

Los criterios que facilitan la evaluación de la eficacia de los modelos a través de los planes, programas y proyectos establecidos son:

Participación en la transformación del perfil educativo.

Si un sistema de enseñanza aprendizaje es eficaz, contribuye a mejorar las condiciones sociales, culturales, económicas y educativas de la población.

Satisfacción de usuarios y actores con el sistema.

Esta categoría se refiere a la percepción de actores y usuarios sobre la utilidad del sistema, su identificación con los objetivos y el grado de motivación que demuestran para realizar las tareas con calidad.

Liderazgo.

Esta categoría de valoración tiene que ver con el poder para convocar y movilizar a la sociedad, estructuras, personas y organizaciones de la localidad, en torno a la visión y misión de la institución.

Efectividad:

La efectividad se refiere al cumplimiento de las acciones con un suficiente grado de calidad. Responde a la pregunta “¿lo que es nuestra responsabilidad, se hace bien?”. En el caso del sistema educativo, se sistematiza en los siguientes indicadores:

Representatividad.

Dimensión geográfica y social adecuada de la cobertura del sistema educativo y relación del sistema con otros sectores.

Congruencia con prioridades.

Relación existente entre las actividades del plan estratégico y las prioridades de la educación. Responde a la pregunta “Se enseña y aprende lo que se debe”.

Participación en red como proceso de estructuración social.

En la aceptación de que la participación no es algo que se conceda sino un derecho de toda persona, de toda organización y del pueblo a intervenir en todas aquellas decisiones que afectan su propia vida y en aquello que incide sobre su destino personal y colectivo.

Responsabilidad en el cumplimiento de tareas y objetivos.

Se refiere al compromiso ético que debe tener el personal con los objetivos de la educación de la población. Se expresa en la transparencia de las actividades del sistema hacia la población y la opinión pública.

Validez de la formación lograda.

Ajuste y relación entre las necesidades de desarrollo y cambio de la sociedad con las necesidades de vinculación del desarrollo local, regional y nacional. Presupone una definición de “ideal” educativo y la implementación de un sistema de “valoración” cuali-cuantitativo de la consecución del ideal.

Adecuación técnica y cultural.

Valora cómo el sistema de educación responde a las condiciones técnicas y a las características culturales de la población. Contrasta los resultados de formación con las necesidades del contexto.

Accesibilidad.

Se refiere a que los resultados dispuestos en el sistema educativo, sean accesibles y geográficamente disponibles para usuarios/actores. Desde el punto de vista cultural, se remite a la relación con los obstáculos reales o percibidos por los posibles usuarios de dichos recursos, el grado de dificultad para emplearlos, según ubicación y tiempo en que se los pueda acceder.

Sostenibilidad del plan, los microproyectos y proyectos.

Constituye condición fundamental para el funcionamiento de un centro educativo y permite cumplir con la visión y misión. Es sostenible cuando es capaz de suministrar un nivel apropiado de beneficios durante un período extenso de tiempo sin necesidad de la asistencia externa.

Suficiencia de recursos.

Es la relación adecuada de los recursos con la magnitud de la necesidad educativa y/o con la actividad para la cual están destinados; es decir, que haya más recursos y esfuerzos donde más se necesitan.

Eficiencia.

Es considerada como la relación de los efectos con los recursos asignados; tiene que ver con la forma como funciona, la institución. Se refiere al mejor uso

de los recursos como expresión de que la alternativa escogida es mejor que las otras disponibles.

Son indicadores de eficiencia:

Funcionalidad.

Agilidad en los flujos, claridad de los procesos, evitando la duplicidad y el desperdicio de esfuerzos.

Comparabilidad.

El sistema debe permitir confrontar los avances del modelo de gestión actual con respecto al modelo anterior que se trata de superar y proyectarse con objetivos claros y de transformación hacia el futuro. La educación debe conservar nexos y proyecciones con ámbitos nacional, regional e internacional.

Costos, tiempo y rendimiento.

Adecuación a parámetros de eficiencia de recursos; no gastos innecesarios, ni desperdicios; uso eficiente del recurso escaso; número de horas/persona/tarea; relación con cobertura; identificación de los, costos que dependen del sistema educativo y que podrían ser compartidos con otras dependencias.

Flexibilidad.

Capacidad de actores y procesos para ajustarse oportuna y ágilmente a situaciones críticas.

Eficiencia comunicativa.

Se trata de evaluar si el sistema de educación cuenta, en el ámbito local, con todos los recursos de comunicación, almacenamiento y procesamiento de la información, sin los cuales no se puede hablar de modernización tecnológica del proceso educativo.

La evaluación del desempeño permite a los ejecutores de los procesos responder a preguntas que, al trabajar colectivamente en el mejoramiento de las situaciones observadas, ayudará a la reconstrucción de las diferentes situaciones.

Algunos aspectos que debemos tener presente durante el desarrollo de sistema de evaluación del desempeño son:

- Analizar ¿qué sucede cuando no se cumple con los objetivos de la planificación estratégica?
- Tener información y argumentos para tratar con las personas que aún no aceptan el modelo.
- Disponer de información para realizar los cambios durante el desarrollo del plan, proyectos y microproyectos.

En la evaluación del desempeño, se requiere la definición de parámetros cuantitativos y cualitativos que permitan determinar la calidad de los procesos y los resultados de las acciones. En este sentido, los indicadores del desempeño, cumplen la función de orientar los procesos de evaluación a través de un conjunto de pistas que posibilitan la verificación de los avances de acuerdo a lo previsto en el Plan Estratégico.

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Definición:

Un manual como su nombre lo dice ; es un compendio de textos catalogados y fácilmente localizables que se tiene a la mano. En administración un manual es un conjunto de instrucciones debidamente ordenadas y clasificadas que proporciona información respecto a funciones, procedimientos, instrucciones, normas de servicio, etc.. En un manual se incluyen todos los textos (reglamentos, procedimientos, normas de servicio, circulares, etc., que están en vigor en la empresa o institución.

En el fondo el manual constituye la oficialización (aquello que es decidido oficialmente por la institución) de las prácticas administrativas que todos deben obedecer.

Finalidad de los manuales

Los manuales tienen varias finalidades dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- a. Constituyen una reunión de información clasificada y catalogada de forma sistemática, respecto de todas las prácticas administrativas de una institución.
- b. Son elaborados para eliminar dudas. Son de utilidad para las personas que conocen los detalles de las prácticas administrativas o que tienen duda sobre ellas. Quien las conoce no necesita consultar los manuales y las normas de servicios, pero constituyen un instrumento de consulta permanente y obligatoria para quien desconoce las prácticas administrativas.
- c. Proporcionan condiciones de buen funcionamiento para las instituciones a través de información lista y disponible para las personas que trabajan en ellas.

Funciones de los manuales

Los manuales representan un enorme avance de la función administrativa de organizar las instituciones, dotándolas de reglas adecuadas para su buen funcionamiento. Las funciones de los manuales son básicamente las siguientes:

- a. Burocratizar la institución, esto es, proporcionar a la empresa una de las características que es la formalización. Formalizar significa hacer que las comunicaciones sean escritas y documentadas. En este caso, las prácticas administrativas en vigor de la empresa se agrupan y

archivan en el manual. Así surge otra característica de la burocracia: las reglas y los reglamentos son obligatorios, pues constan en el manual que se entrega a todas las personas que trabajan en la institución. El manual se transforma en depósitos de las normas administrativas de la institución, y es ahí donde buscárselas.

- b. Facilitar el acceso a la información, de forma organizada, sistemática y con criterio, por cual constituyen un instrumento de consulta permanente para todas las personas de la institución
- c. Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas. Éstas deben trabajar estrictamente de acuerdo con las normas de servicios pues están en el manual. Ello limita la creatividad del personal, pero permite que los trabajos sean ejecutados de manera uniforme y constante.
- d. Agilizar el funcionamiento de la empresa, haciendo que las personas no pierdan tiempo en verificar cómo deben hacerse las cosas.

Si esas funciones se logran, el manual será considerado un importante instrumento de administración de la institución.

Tipos de manuales

Existen una infinidad de tipos de manuales dentro de las instituciones. Los principales tipos de manuales son los siguientes:

- a. Manual de organización
- b. Manual de funciones
- c. Manual de procedimientos
- d. Manual de normas de servicios
- e. Manual de formularios

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Definición

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa o institución

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Utilidad

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Estructura Del Manual

A) IDENTIFICACIÓN

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

B) ÍNDICE O CONTENIDO

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

C) PRÓLOGO Y/O INTRODUCCIÓN

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

D) OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

E) AREAS DE APLICACIÓN Y/O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

F) RESPONSABLES

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases

G) POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

H) CONCEPTO (S)

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual

I) PROCEDIMIENTO (descripción de las operaciones).

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

J) FORMULARIO DE IMPRESOS.

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

K) DIAGRAMAS DE FLUJO.

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

L) GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos

DISEÑO DEL PROYECTO.

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud

posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

A) RESPONSABLES

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no queda diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal. Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encargarlo al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo). Asimismo, puede contratar los servicios de consultores externos.

B) DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO

Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, debe realizar:

Estudio preliminar

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

C. FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

Instituciones:

-Organizaciones que trabajan coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio.

-Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.

-Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.

-Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.

Archivos de la organización:

-General.

-De las áreas de estudio.

Directivos y empleados:

-Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen si el conjunto de archivos responde a la realidad.

-Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.

Áreas de trabajo:

-Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal

Usuarios:

Receptores de servicios que genera la Institución.

Mecanismos de información:

Recursos computacionales que permiten el acceso a información interna o externa a la organización que sirven como soporte al estudio.

D. REPARACIÓN DEL PROYECTO

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el manual, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por:

Propuesta técnica, (que debe de incluir):

- Antecedentes: recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad

- Naturaleza: tipo de manual que se pretende realizar.
- Justificación: demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización.
- Objetivos: logros que se pretenden alcanzar.
- Acciones: iniciativas o actividades necesarias para su consecución.
- Resultados: beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/ o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
- Alcance: área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/ o territorial.
- Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- Costo: estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
- Estrategia: ruta fundamental necesaria para orientar los recursos de acción y asignación de recursos
- Información complementaria: material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

E. PROGRAMA DE TRABAJO

- Identificación: nombre del manual.
- Responsable(s): unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual.
- Área(s): universo bajo estudio.
- Clave: número progresivo de las actividades estimadas.
- Actividades: pasos específicos que tienen que darse para captar la información.
- Fases: definición del orden secuencial para realizar las actividades.

- Calendario: fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
- Representación gráfica: descripción del programa en cuadros e imágenes
- Formato: presentación y resguardo del programa de trabajo.
- Reportes de avance: seguimiento de las acciones.
- Periodicidad: espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

F. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO A LAS AUTORIDADES COMPETENTES

a) Participantes

Para depurar el contenido del proyecto, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo a:

- Área (s) que intervendrá directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.
- Áreas afectadas por la implantación del proyecto, ya que tendrán que cambiar o adecuarse.
- Área responsable del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.

b) Responsable de su Autorización

Asimismo, el proyecto debe presentarse al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación.

Una vez autorizado, el responsable debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo. Sin este requisito, la labor de integración del manual se vería seriamente dificultada.

c) Captación de la información

Como primer paso de esta etapa se debe obtener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la misma, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

d.) Capacitación del personal

Una vez integrado el grupo de trabajo, se debe capacitarlo, no sólo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se utilizarán para el levantamiento de la información, sino también en todo el proceso que se seguirá para preparar el manual.

Por ello, se debe dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, así como los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán.(cuestionarios, formatos, etcétera), responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de

información a captar y distribución del trabajo a cada persona. Cuando el grupo de trabajo sea numeroso, puede resultar conveniente formar subgrupos, coordinados cada uno por un responsable, quien debe encargarse de revisar y homogeneizar la información.

Es recomendable efectuar un estudio en un área piloto, para luego comparar y evaluar los resultados obtenidos.

d) Levantamiento de la información

Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos. Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, basado en el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Esta actividad exige mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información, así como con las áreas u organizaciones con otra ubicación física.

Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o una combinación de las siguientes técnicas de recopilación: Investigación documental: Esta técnica permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

e) Consulta a sistemas de información

Acceso a sistemas computacionales que contienen información y recursos de apoyo para estructurar el manual. Este mecanismo permite recabar información interna y/o de sistemas externos a la organización enlazados a través de redes.

f) Encuesta:

Este método implica la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaborada con anticipación. También se puede utilizar un cuestionario, a fin de que las entrevistas tengan un contenido homogéneo.

Esta técnica se considera de gran utilidad para reunir información preliminar al análisis o para efecto de plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información. La encuesta puede realizarse en forma individual o reuniendo a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas.

También se puede recabar información de clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización. Los cuestionarios que se utilizan en la encuesta, y que sirven para obtener la información deseada, están constituidos por series de preguntas escritas,

predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específicos. Este medio permite ahorrar recursos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtiene depende de su estructuración y forma de presentación.

En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurar que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible, facilidad de respuesta y evitar demasiadas preguntas. Asimismo, se puede incluir un instructivo de llenado para indicar cómo contestarlo.

La entrevista consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales en las cuales se cuestiona orientadamente a los participantes para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos: Tener claro el objetivo: para cubrir este aspecto, se recomienda preparar previamente un cuestionario o guía de entrevista que contenga los principales puntos que se desea captar. Esta guía puede operar a manera de marco de trabajo para que, al término de la misma, se pueda verificar si se ha obtenido la información requerida.

Establecer anticipadamente la distribución del trabajo: esta etapa consiste en asignar responsabilidades y determinar las áreas a investigar. Concretar previamente la cita: es importante que el entrevistado esté preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones. Clasificar la información que se obtenga: esta fase implica diferenciar la situación real de la relativa a sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.

Para apoyar y/o agilizar la captura de información se puede emplear el muestreo, que es una técnica estadística auxiliar que sirve para inferir información acerca del universo que se investiga, a partir del estudio parcial del mismo.

Cuando el universo de estudio es de gran magnitud, pero la información sea homogénea en virtud de normas de operación y requisitos uniformes, se establece la posibilidad de conocer sus características sin necesidad de encuestar o investigar a todas las unidades, ni de entrevistar a cada uno de los empleados.

Existen tablas de muestreo que, de acuerdo con las características y volumen de la información, establecen cuál es la mínima cantidad de información representativa del todo -muestra- que es necesario recabar para que los resultados que se obtengan a partir de ésta tengan validez.

Observación directa. Este recurso puede ser empleado por los técnicos o analistas en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización. A partir del análisis de la información recabada se deben sostener pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarla o afinarla. Otra forma consiste en que el jefe del área de trabajo

realice la observación directa, comente y discuta algunos de los puntos con sus subordinados y presente los resultados de su análisis al investigador. La ventaja de este procedimiento radica en que debido a la familiaridad entre jefe y subordinados, la información puede ser más completa, pero habrá ocasiones en que los resultados no serán los deseados, debido a inhibiciones o problemas internos, o que pueda plantearse una situación que no corresponde a la realidad operativo.

g. Integración de la información

Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.

a) Cómo clasificar la información

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que la información obtenida se vaya ingresando a equipos de cómputo para salvaguardarla y facilitar su manejo. Con este propósito se pueden:

- Crear directorios, subdirectorios y archivos para desagregarla en función de la división del trabajo.
- Crear bases de datos o programas específicos.
- Utilizar paquetes acordes con las necesidades específicas del proyecto.
- Combinar los puntos anteriores para optimizar resultados.

En forma paralela deben abrirse carpetas con apartados específicos con los documentos fuente del estudio, en las que se debe compendiar la información por área, sistema, procedimiento, equipos, políticas, etcétera. Es conveniente que los documentos que se recaben contengan el visto bueno de la persona que suministra la información.

También es recomendable que conforme se recaben datos sobre algún aspecto, se concentren en un documento de trabajo que pueda servir de memoria en el diseño posterior del proyecto.

b) Áreas para agrupar la información

Se debe tomar en cuenta la reglamentación jurídico-administrativa que regula la realización del trabajo, como se ha atendido por parte de las unidades responsables de hacerlo y qué efecto ha tenido sobre otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios. También es oportuno, en su caso, considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, lo cual permite contar con un marco de referencia histórico para comprender mejor la situación actual.

c) Situación actual

Se toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Objetivos
- Estructura orgánica Normas y políticas administrativas
- Funciones
- Procedimientos
- Instrumentos jurídico-administrativos
- Equipo
- Condiciones de trabajo
- Ambiente laboral

d) Análisis de la Información

En esta etapa se debe realizar un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia o interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Esta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

- Conocer
- Describir
- Descomponer
- Examinar críticamente
- Ordenar cada elemento
- Definir las relaciones
- Identificar y explicar su comportamiento

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionarios fundamentales:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, las mismas deben someterse, a su vez, a un nuevo

interrogatorio planteando la pregunta ¿por qué?. Las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para formular el manual y las medidas de mejoramiento administrativo.

En esta fase comprende los recursos técnicos que se emplean para estudiar la información obtenida con el fin de conocerla en forma detallada t determinar alternativas de acción específicas que permitan derivar soluciones óptimas para lograr los resultados deseados.

Las técnicas de análisis que se pueden utilizar en esta fase están directamente relacionadas con el origen del proyecto, así como con la información técnica del líder o responsable en función del tipo de manual, factibilidad para su aplicación, disponibilidad de tiempo, asignación de recursos y nivel técnico del grupo de trabajo.

Este tipo de instrumentos se puede utilizar como respaldo para el proyecto o en sentido inverso, a raíz de la implantación de un proceso de cambio organizacional que debe culminar con la edición de un manual administrativo. Entre las técnicas que generalmente se utilizan para auxiliar el análisis administrativo en este campo, se encuentran las siguientes:

Organizacionales.

- Administración por objetivos
- Análisis de sistemas
- Análisis de costo-beneficio
- Análisis de estructuras
- Árbol de decisiones
- Auditoría administrativa
- Autoevaluación
- Control total de calidad
- Estudio de factibilidad
- Estudio de viabilidad
- Benchmarking
- Desarrollo organizacional
- Reingeniería organizacional
- Reorganización

Cuantitativas

- Análisis de series de tiempos
- Correlación
- Modelos de inventario
- Modelos integrados de producción
- Muestreo
- Números
- Números índices
- Programación dinámica
- Programación lineal

- Simulación
- Teoría de colas o de líneas de espera
- Teoría de los grafos
- Teoría de las decisiones

G. PREPARACIÓN DEL PROYECTO DEL MANUAL

Una vez que se cuenta con toda la información del manual se procederá a integrarlo; para tal actividad se requiere convocar a todos los partícipes de la presentación del manual, para revisión del contenido y presentación de cada apartado.

a) Validación

La información verificada de cada área o unidad administrativa deberá presentarse a la persona entrevistada para que firme de conformidad en un espacio específico para este objetivo; debe verificar que la información esté completa y comprensible.

b) Estructuración

Una vez que se reúne la información revisada y firmada por cada área, los involucrados en la presentación del manual deben reunirse para compaginar e integrar el proyecto final del manual.

H. FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES

Para seleccionar las recomendaciones más viables, se toma en cuenta su costo, recursos necesarios para aplicarlas y sus ventajas y limitaciones.

a) Tipos de recomendaciones

De mantenimiento: preservación general de la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas.

De eliminación: supresión de sistemas, reemplazo de formas, registros e informes, eliminación total o parcial de procedimientos, bajas de personal, desaparición de áreas o unidades administrativas, etc.

De adición: introducción de un nuevo sistema, incremento del número de operaciones en determinado procedimiento, aumento de personal o programas etc.

De combinación: intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, combinar el orden de las operaciones de un procedimiento, compaginar la utilización de formas de uso generalizado con nuevas formas, etc.

De fusión: agrupación de áreas, unidades administrativas o personas bajo un mismo mando, unificación de formas, registros e informes, etc.

De modificación: cambios en los procedimientos o las operaciones, reubicación física de personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo, modificación de formas, registros, informes y programas, etc.

De simplificación: reducción de pasos de un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, simplificación de formas, reportes, registros, programas, etc.

De intercambio: re direccionamiento de funciones, procedimientos, recursos, personal o flujo del trabajo entre áreas u organizaciones del mismo grupo o sector.

I. ELABORACIÓN DEL INFORME

Para entregar los resultados del estudio es necesario redactar un informe, en el que además de exponer las razones que llevaron a obtenerlos, incorpore la información estratégica del proyecto que le permita a la alta dirección la toma de decisiones oportuna y correcta.

El informe consta de los siguientes elementos, generalmente:
Introducción: es el resumen del propósito, enfoque, limitaciones y el plan de trabajo.

Parte principal o cuerpo: sección donde se anotan los hechos, argumentos y justificaciones.

Conclusiones y recomendaciones.

Apéndices o anexos: inclusión de gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar la propuesta y recomendaciones.

J. PRESENTACIÓN DEL MANUAL PARA SU APROBACIÓN

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación; convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación que se presentará.

a) A los niveles directivos

Es recomendable que esta presentación parta en un documento síntesis derivado del informe, cuya extensión no sea mayor a treinta cuartillas, para que en caso de ser analizado, requiera de un mínimo de tiempo que deje un lapso adicional para explicaciones, así como para intercambio de opiniones. Si el tiempo de que se dispone es muy breve, el documento síntesis puede ser entregado a las autoridades correspondientes y hacer la presentación del manual exclusivamente con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o audiovisuales, donde se destaquen los elementos más relevantes para el proceso de toma de decisiones.

El documento síntesis puede subdividirse en el siguiente capitulado:

- **Introducción:** breve descripción de las causas que generaron la necesidad de preparar el manual, los mecanismos de coordinación y participación de empleados para su desarrollo, así como los propósitos y explicación general acerca de su contenido.
- **Análisis de la estructura organizacional:** exposición de la génesis y desarrollo de la organización, es decir los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de preparar el manual.
- **Diagnóstico de la situación actual:** definición de las causas y/o problemas que originaron el estudio y que justifican los cambios o modificaciones que se proponen en el manual.
- **Propuestas de mejoramiento:** presentación de alternativas de acción para la organización, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, así como los resultados que se espera obtener con el manual.
- **Estrategia de implantación:** explicación de los pasos sucesivos o etapas previstas para poner en práctica el manual y las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de él. Asimismo, la forma en que se efectuarían los cambios previendo los factores sobresalientes de actuación de las áreas, unidades, mecanismos y funcionarios involucrados en el esfuerzo.
- **Seguimiento, control y evaluación:** precisión de los mecanismos de información, proceso de control y evaluación, así como los criterios y medidas que podrían tomarse en cada caso.

b. Al Órgano De Gobierno

De acuerdo con la normatividad vigente y/o a las políticas dictadas por el titular de la organización, una vez que el manual propuesto ha sido revisado y analizado por los niveles superiores, debe presentarse ante el consejo de administración o su equivalente para su aprobación definitiva.

c) A otros niveles jerárquicos

La exposición a los niveles departamentales, de oficina o de área también puede basarse en el documento síntesis, pero tratando siempre de hacerlo en la forma más accesible posible para facilitar su comprensión. Asimismo, servirá para fortalecer el compromiso entre todas las partes involucradas, elemento fundamental para el posterior seguimiento y evaluación de las actividades.

K. REPRODUCCIÓN DEL MANUAL

Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación. Para este efecto, el líder del proyecto debe suministrar los parámetros técnicos para el diseño de la impresión. Aun cuando existen varias opciones para hacerlo, pero las unidades de medida más aceptadas para este tipo de documento son:

- Utilizar formatos intercambiables, a fin de facilitar su revisión y actualización.

- Que los formatos sean de 28x21 cm (tamaño carta).
- Las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta, serán dobladas hasta lograr esta dimensión.
- Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- Procurar que la división en apartados, capítulos, áreas y/o secciones queden separados por divisiones, las cuales presenten impreso este nombre.
- Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo.

Carátula

Es la cubierta o cara exterior del documento, que tiene como objetivo su identificación a través de los siguientes elementos:

- Nombre oficial de la organización.
- Logotipo oficial.
- Nombre genérico del manual en relación con su contenido.
- Nombre de la unidad administrativa responsable de su elaboración y/o aplicación.

L. IMPLANTACIÓN DEL MANUAL

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

a) Métodos de Implantación

La selección de método para implantar administrativos está estrechada mente relacionada con elementos de estructura tales como:

- Tipo de manual
- Cobertura
- Recursos asignados
- Nivel técnico del personal
- Clima organizacional
- Entorno

En función de estas variables, las alternativas para implantarlos son:

- Método instantáneo. Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos-en la mayoría de los casos- proviene de los más altos niveles de la estructura de una organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta cuando la organización es nueva, si no se involucra a un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un

gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.

- Método del proyecto piloto. Esta forma de implantación implica aplicar el contenido del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera.

El beneficio que pueda aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta.

Una probable desventaja de este método es que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para los proyectos piloto se destinan recursos y una atención especial que no puede a toda la organización.

- Método de implantación en paralelo. Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea este método que implica la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como las que se van a implantar. Esto permite efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores.
- Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas. Este método, de gran utilidad para implantar manuales que implican modificaciones sustanciales a la operativa normal, consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.
- Combinación de métodos. Es el empleo de más de un método para implantar un manual en función de los requerimientos técnicos de su contenido.

M. ACCIONES DE IMPLANTACIÓN DEL MANUAL

Para dar a conocer el manual es conveniente definir un programa para su presentación y que, con base en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza. También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que de ello puede resultar.

En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación, particularmente cuando las medidas de lo mejoramiento puedan afectar a una organización en forma radical o a nivel grupal o sectorial.

Revisión y Actualización

- La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:
- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer en el calendario para la actualización del manual
- Designar un responsable para la atención de esta función.

a) Mecanismos de información

Son aquellos que ponen en práctica con la finalidad de establecer los flujos adecuados para que la información administrativa, tanto de implantación de mejoras como respuestas a desviaciones, pueda llegar con agilidad y claridad a las áreas y niveles que las necesiten.

Para ese efecto, se debe aprovechar la infraestructura instalada, utilizando servicios del grupo técnico responsable de la elaboración del manual. Una vez definidos los parámetros para evaluar el comportamiento del manual, operativamente, la organización debe efectuar el seguimiento de las acciones por conducto de la(s) unidad(es) responsable(s) de su aplicación, apoyadas por una comisión, grupo o subgrupo designado para ese propósito.

2.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El presente proyecto se halla abalizado por el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, en el Artículo 44 literal 2 dice:

“Son atribuciones del Rector o Director de los establecimientos educativos: dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes ”

Y en su literal 4:

“Administrar la Institución educativa y responder por su funcionamiento” Considerando lo que establece la ley, es de responsabilidad total de los directivos el velar por mantener una administración que logre alcanzar los objetivos propuestos a mediano o largo plazo.”

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se ve la importancia de este artículo, en el cual los Administradores Educativos tienen la obligatoriedad de estar en permanente capacitación en el área de la acción gerencial y observar cambios cualitativos en bien de la educación del país.

Además, cualquier planteamiento actual dentro de la Educación Ecuatoriana, necesariamente debe inscribirse dentro del proceso de reforma Curricular iniciada por el Ministerio de educación en el año 1992, y continuada en por la Reforma Curricular Consensuada en 1996, y propuesta en la Nueva Ley de Educación que es un aporte fundamental de innovación pedagógica y administrativa, importante por su intencionalidad y por su enfoque de sencillez pero de gran profundidad.

El presente trabajo tiene por objeto elaborar una propuesta integral carácter científico de un Manual de Procedimientos para el fortalecimiento de la gestión administrativa en las instituciones educativas de la Parroquia Canchagua y que sirva como parte de los procesos gerenciales de organización, conducción y estructuración del personal docente y administrativo en la institución y coadyuve a rescatar la imagen de la educación

Las instituciones educativas desde hace varios años se encuentra inmerso dentro de un Proyecto de innovación Curricular dirigido a la Investigación, el cual permite realizar cambios dentro de sus programas académicos y que además incluye aspectos relacionados con la administración a través de estrategias como política institucional.

El Ministerio de Educación es la instancia de la función ejecutiva responsable del funcionamiento de la gestión y administración y ejecución de la política cultural y deportiva y de la difusión del desarrollo científico y tecnológico.

La autoridad superior del Ramo. Con base en el Acuerdo Ministerial N o. 0390-10 del 1 de junio del 2010, relativo al estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos del Ministerio de educación, este último comprende un Viceministro y cuatro Subsecretarías: de calidad educativa, y de educación para el

diálogo intercultural (la cual en principio comprende además varias instancias de coordinación general)

Dentro de las funciones de las instancias del Ministerio de Educación es velar por la calidad de la educación, por lo que se propone el Plan Decenal 2006 – 2015, y para lo cual se establece una nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural que en el siguiente artículo y sus literales señalan las obligaciones del Estado en relación a la educación:

DE LAS OBLIGACIONES DEL ESTADO RESPECTO AL DERECHO A LA EDUCACIÓN:

Art. 6. Obligaciones:

- n) Propiciar la investigación científica, tecnológica y la innovación, la creación artística, la práctica del deporte, la protección y conservación del patrimonio cultural y del medio ambiente, y la diversidad cultural y lingüística;
- o) Garantizar la participación activa de estudiantes, familias y docentes en los procesos educativos
- p) Coordinar acciones con sistemas y subsistemas complementarios con los distintos niveles de gobierno, así como con los sectores privados y de la sociedad civil a fin de garantizar una educación de calidad.
- v) Garantizar una educación para la democracia, sustentada en derechos y obligaciones; en principios y valores, orientadas a profundizar la democracia participativa de los miembros de la comunidad educativa.

Por otro lado este trabajo está enmarcado en las condiciones laborales, derechos y obligaciones, en que deben desempeñarse docentes del Sistema Educativo que se establecen en la Ley orgánica de Educación Intercultural en los siguientes artículos:

DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS Y LOS DOCENTES

Art. 10.- Derechos

- d) Ejercer su derecho constitucional al debido proceso, en caso de presuntas faltas a la Constitución de la República, La Ley y reglamentos.
- g) Participar en concursos de mérito y oposición para ingresar al Magisterio Ecuatoriano y para optar por diferentes rutas profesionales del Sistema Nacional de Educación, asegurando la participación equitativa de hombres y mujeres y su designación sin discriminación
- o) Acceder a licencia con sueldo por enfermedad y calamidad doméstica debidamente comprobada, en cuyo caso se suscribirá un contrato de servicios ocasionales por el tiempo que dure el reemplazo

- p) Acceder a comisión con sueldo para perfeccionamiento profesional que sea en beneficio de la educación, previa la autorización de la autoridad competente

Art. 11.- Obligaciones._

- a) Cumplir con las disposiciones de la Constitución de la República , la Ley y sus reglamentos inherentes a la educación
- b) Ser actores fundamentales en una educación pertinente, de calidad y calidez con las y los estudiantes a su cargo.
- m) Cumplir las normas internas de convivencia de las instituciones educativas

El Sistema Educativo Nacional ha establecido que los Docente se incluyen en el gran mundo de Servidores públicos por lo que algunos de los procedimientos presentados en este trabajo investigativo se basan en la Ley orgánica de Servicio Público que dice en el Art. 27 en los siguientes literales que garantizan el mejor desempeño laboral

Todo servidor público tendrá derecho a gozar de licencia con remuneración en los siguientes casos:

- a) Por enfermedad que determine imposibilidad física o psicológica, debidamente comprobada, para la realización de sus labores, hasta por tres meses; e, igual período podrá aplicarse para su rehabilitación;
- b) Por enfermedad catastrófica o accidente grave debidamente certificado, hasta por seis meses; así como el uso de dos horas diarias para su rehabilitación en caso de prescripción médica;
- c) Por maternidad, toda servidora pública tiene derecho a una licencia con remuneración de doce (12) semanas por el nacimiento de su hija o hijo; en caso de nacimiento múltiple el plazo se extenderá por diez días adicionales. La ausencia se justificará mediante la presentación del certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; y, a falta de éste, por otro profesional de los centros de salud pública. En dicho certificado se hará constar la fecha probable del parto o en la que tal hecho se produjo;
- d) Por paternidad, el servidor público tiene derecho a licencia con remuneración por el plazo de diez días contados desde el nacimiento de su hija o hijo cuando el parto es normal; en los casos de nacimiento múltiple o por cesárea se ampliará por cinco días más;

- e) En los casos de nacimientos prematuros o en condiciones de cuidado especial, se prolongará la licencia por paternidad con una enfermedad degenerativa, terminal o irreversible o con un grado de discapacidad severa, el padre podrá tener licencia con remuneración por veinte y cinco días, hecho que se justificará con la presentación de un certificado médico, otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y a falta de éste, por otro profesional médico debidamente avalado por los centros de salud pública;
- f) En caso de fallecimiento de la madre, durante el parto o mientras goza de la licencia por maternidad, el padre podrá hacer uso de la totalidad, o en su caso de la parte que reste del período de licencia que le hubiere correspondido a la madre;
- g) La madre y el padre adoptivos tendrán derecho a licencia con remuneración por quince días, los mismos que correrán a partir de la fecha en que la hija o hijo le fuere legalmente entregado;
- h) La servidora o servidor público tendrá derecho a veinte y cinco días de licencia con remuneración para atender los casos de hija(s) o hijo(s) hospitalizados o con patologías degenerativas, licencia que podrá ser tomada en forma conjunta, continua o alternada.

La ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de certificado médico otorgado por el especialista tratante y el correspondiente certificado de hospitalización;

- i) Por calamidad doméstica, entendida como tal, al fallecimiento, accidente o enfermedad grave del cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida o de los parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o segundo de afinidad de las servidoras o servidores públicos. Para el caso del cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida, del padre, madre o hijos, la máxima autoridad, su delegado o las Unidades de Administración del Talento Humano deberán conceder licencia hasta por ocho días, al igual que para el caso de siniestros que afecten gravemente la propiedad o los bienes de la servidora o servidor. Para el resto de parientes contemplados en este literal, se concederá la licencia hasta por tres días y, en caso de requerir tiempo adicional, se lo contabilizará con cargo a vacaciones; y,
- j) Por matrimonio, tres días en total.

Esta fundamentación con carácter legal ayuda a que el Manual de procedimientos presentado en la propuesta sea funcional y aplicable.

2.5. MARCO CONCEPTUAL

Administrador: Persona que lleva a cabo la tarea de administrar en cualquier nivel y en cualquier tipo de empresa

Amenazas: Son tendencias o hechos que se prevé ocurrirán en el ambiente externo de la organización, que con o pueden llegar a ser dañinos en la situación futura de la organización.

Aprendizaje: asimilar nueva información y aplicarla eficazmente

Aprendizaje significativo: Es un tipo de aprendizaje que solamente tiene significado cuando es útil para el sujeto y la posibilidad que un contenido pase a tener sentido, depende que sea incorporado al conjunto de conocimientos de un individuo de manera sustancial

Auto-motivación: Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito

Autoridad: El derecho de tomar decisiones, dirigir el trabajo de otro y a dar órdenes.

Calidad: Valor asignado a un proceso o producto educativo en términos comparativos

Capacitación: Es un proceso formal, sistemático y continuo que facilita el aprendizaje de los personales, de manera que la conducta resultante contribuya al logro de metas y objetivos de la organización y a la solución de los problemas, al desarrollo de la creatividad, al desarrollo de las capacidades potenciales para una mejor utilización del recurso humano.

Competencias personales: Son características o cualidades de la persona referidas a su personalidad (actitud, valores, liderazgo y motivación) pueden ser medibles e incidir en el desempeño exitoso de un puesto de trabajo.

Compromiso: Crean el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre sea en beneficio propio

Control: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional.

Cultura organizacional: Conjunto de valores, creencias y normas compartidas por los miembros de la organización: También se conocen como clima organizacional.

Debilidades: Son capacidades y / o conocimientos actuales o futuros, disponibles en la institución en grado reducido, que son o pueden llegar a ser obstáculos.

Diagnóstico estratégico: Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución

Educación: Es el resultado del mecanismos y actividades que han de generar conocimiento, el desarrollo de habilidades, destrezas, así como ha de cultivar valores con el propósito de conocer la realidad y contribuir a su transformación.

Educación personalizada: Atención individualizada de cada estudiante analizado previamente mediante psicometría técnica, para guiar su desarrollo integral en todo aspecto

Efectividad: Habilidad administrativa para hacer las cosas correctas o para hacer que las cosas se hagan; incluye la selección de los objetivos más apropiados y los métodos adecuados para alcanzar los objetivos

Eficacia: Consecución de los objetivos, logro de los efectos deseados

Eficiencia: La habilidad para minimizar el uso de los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales, hacer las cosas bien

Estrategia: Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo para hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos lógicos

Evaluación: Es el proceso mediante el cual se comprueba la validez del diseño de la Institución. En qué medida su proyección y resultados dan satisfacción a las demandas que la sociedad plantea a las instituciones.

Fortalezas: Son bases internas de energía potente sobre las cuales la organización y proyecto puede construir o usar, para movilizar a la institución en la dirección deseada

Gerente Educativo: funcionario que tiene la responsabilidad de planificar, motivar, dirigir y supervisar el trabajo de los demás y una posición de toma de decisiones dentro de la organización educativa.

Gestión: Acción de gestionar, acción de administrar

Liderazgo: Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de metas del grupo

Medición: Es una parte de la evaluación que se refiere al proceso de obtener una representación cuantificada de cierta característica, es fundamentalmente de carácter descriptivo.

Meta: El resultado final específico que se busca; comúnmente citado como un objetivo que las organizaciones, los gerentes y los empleados buscan alcanzar

Misión: La función que una organización intenta desempeñar dentro del sistema social o económico que define el carácter y naturaleza de la organización

Manual: Recurso pedagógico flexible, que sirve de guía para diseñar de mejor manera los procesos de evaluación de los alumnos.

Motivación: Los factores que generan, canalizan y sostienen la conducta de una persona

Necesidades: Discrepancia entre una situación actual necesaria o deseada

Objetivo: Un resultado final, blanco o meta que busca realizar una organización, un departamento o un individuo

Organigrama: Cuadro que muestra los títulos de las posiciones de los administradores y los conecta por medio de líneas que indican responsabilidades y subordinación

Perfil: Es el conjunto de notas especiales interiores y características formales exteriores de un ser, persona u objeto.

Planeación y planificación: Selección de misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones, selección de un curso de acción entre varias opciones.

Planificación estratégica: Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de complejidad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Políticas: Directrices y acciones impulsadas, tienen permanencia y pertinencia temporal y transitoria.

Procesos: Método o sistema optado para llegar a un fin; conjunto de fases sucesivas de fenómeno natural o de una operación artificial.

Programa: Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

Recursos Humanos: Factores de la producción que permiten establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos,, por medio de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no son factibles de lograr.

Responsabilidad: Factor de involucración en las decisiones

Rol: Conjunto de papeles que desempeña una persona dentro de uno o varios procesos, en donde ésta pone de manifiesto las competencias necesarias para el logro de los productos y/o servicios requeridos por el cliente.

Toma de decisiones: El proceso de identificar y elegir un rumbo a seguir para resolver un problema específico

Trabajo en equipo: Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no si tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.

Valoración: Es considerada como el concepto más cercano de evaluación pero entraña solo la parte final de ésta.

Visión: Es el ideal que toda institución quiere conseguir, es la expresión explícita del futuro deseado, es una aspiración factible de lo que se quiere realizar.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de Investigación

Metodología es el conjunto de procesos que nos ayuda para desarrollar las actividades de una investigación como lo expresa Tamayo (1996) en su libro Proceso de la Investigación Científica. “Conjunto de métodos que se sigue en una investigación científica para el desarrollo de actividades”. (p23)

3.1.1. Modalidad

Este trabajo se apoyó en la **Investigación bibliográfica**. A decir de **Cazco (2009)** en su separata, **Investigación Educativa y de Proyectos de Grado**, la investigación documental tiene como propósito:

“Aplicar y profundizar el conocimiento sobre la naturaleza de un tema específico de la ciencia y de la técnica. Utiliza fuentes bibliográficas y documentales. En el estudio se refleja el enfoque, criterios, conceptualizaciones, conclusiones, recomendaciones y en general el pensamiento del autor. El producto de ésta investigación es un conocimiento diferente a los ya existente sobre la temática” (p. 9).

Este trabajo apoyado por medio de documentos y fuentes bibliográficas posibilita conocer, comparar y deducir criterios opiniones, conceptualizaciones, conclusiones y recomendaciones de autores expertos y especialista en la temática investigada sobre gestión administrativa y Manual de Procedimientos, cumpliendo con los propósitos de éste trabajo.

La propuesta se guió en la **investigación de campo**.

Cazco (2009) al referirse a la investigación de campo dice:

“Consiste en el análisis del problema con el propósito de:

- **Explicar sus causas y efectos**
- **Entender su naturaleza y factores constituyentes;**
- **Controlar y predecir su ocurrencia**

Los datos son recogidos de manera directa de la realidad, aunque se pueden utilizar fuentes secundarias. La investigación de campo puede tener el carácter de exploratoria o diagnóstica, de acción histórica, descriptivo, evaluativo, experimental o cuasi experimental, pero en todo caso cada una de ellas tienen su marco teórico, o fundamentación científica, lo que se realiza a través de una investigación bibliográfica – documental”. (p8).

Esta investigación que llevó a presentar una propuesta que modificará situaciones específicas en la gestión administrativa de las instituciones educativas de la parroquia Canchagua, optó la modalidad de **proyecto factible**, que determinó la utilidad de un Manual de Procedimientos en el fortalecimiento y mejoramiento de la gestión Institucional.

3.2. Forma de la investigación

La investigación que se va a realizar es aplicada porque toma conocimientos de la investigación inferidos a la Administración para hacer una Gestión eficaz.

3.3. Tipo de investigación

Módulo de formulación y evaluación de proyectos de desarrollo institucional. U.T.C “La investigación descriptiva consiste en registrar, las características, las conductas y demás factores de hechos o fenómenos, como resultado de observaciones detenidas y rigurosas. Busca fundamentalmente describir, pues su objetivo no es comprobar explicaciones, ni hacer predicciones”.. (pág. 12)

Evidentemente el análisis sistemático del problema, explica las causas y efectos, a través de entender su naturaleza y los factores que lo integran; ésta investigación es de carácter descriptivo, ya que se profundiza su estudio, en todas las dimensiones, revisando la naturaleza, importancia, ventajas, características de las variables, logrando un análisis crítico del tema para elaborar el manual de Funciones para el que se investigó.

“La investigación **exploratoria** pretende dar una visión general aproximada respecto a una determinada realidad” Módulo de formulación y evaluación de proyectos de desarrollo institucional.

El presente trabajo enfoca de manera objetiva y general la Gestión administrativa desde el desempeño de funciones de los miembros las Instituciones de Canchagua

La investigación explicativa está orientada a comprender e interpretar los hechos o fenómenos, se fundamenta en dar respuesta al ¿Por qué? Y al ¿Cómo? Se produce un acontecimiento.

En este trabajo de investigación trataremos de dar a conocer y analizar el desempeño de funciones de los Directivos, docentes y demás miembros de la Institución objeto de estudio.

3.4. Metodología

El perfeccionamiento de un trabajo de investigación se logra con el apoyo en la ciencia, por lo que se emplean métodos que conducen a la verdad, basados en experiencias anteriores que orientan la labor hacia mejores resultados de acuerdo con la realidad.

Esta investigación **no es experimental** porque no someteremos a comprobación tratamiento alguno ni comprobación, contrario a lo que presenta la investigación experimental que según el se define la investigación experimental como: “hace referencia a aquella cuya finalidad principal es determinar con mayor confiabilidad posible relaciones causa – efecto. Para ello, su procedimiento metodológico consiste básicamente en separar grupos de individuos en forma aleatoria, a los que se les aplica uno o más tratamiento para su posterior análisis comparativo”

Unidad de estudio

1.5 Población

En el presente trabajo la población está formada por autoridades, personal docente, personal administrativo y personal de servicios. Va dirigido a todas las instituciones educativas de la parroquia Cancagua. La población seleccionada permitirá obtener resultados importantes para el trabajo como se presenta en el siguiente cuadro.

No.	Población	No.	%
1	Directivos y coordinadores	7	13.72%
2	Personal administrativo	4	7.84%
3	Personal docente	37	72.54%
4	Personal de servicios	2	3.9%
	 Total	51	100%

CUADRO No. 1

Estratos que conforman las instituciones educativas de la parroquia Cancagua

Fuente: Secretaría de las instituciones

AUTOR: INVESTIGADOR

En vista de que la población es pequeña se trabajará con su totalidad

3.6. Métodos y técnicas a ser empleadas

La investigación basa su análisis en el paradigma **cualitativo** con características humanistas, participativo o alternativo que busca en el análisis crítico los procesos adecuados para modificar la realidad y llegar al objetivo a través de los hechos y de las motivaciones que han sido interpretadas. El paradigma utiliza técnicas cualitativas, para interpretar los problemas y los fenómenos que se estudian. Como todo paradigma comprende asuntos particulares. La investigación define y determina los datos obtenidos y la información analizada y en base al criterio personal se orientará los procesos con estudio y visión holística.

En consecuencia, de la elección del paradigma **cualitativo** se elige el proyecto factible o de desarrollo que consiste en el diseño y elaboración de una propuesta, de una alternativa diferente a las ya existentes, de un modelo operativo aplicable a un problema de tipo teórico, para satisfacer necesidades de una institución.

El apoyo del paradigma **cuantitativo** es uno de los fundamentos para consolidar la investigación ya que se interpretan los datos en forma estadística y porcentual. Para saber los porcentajes de factibilidad de la elaboración de un Manual de Funciones

Andino (2000), en su libro Elaboración del Proyecto de Investigación señala: “Técnica de recolección de datos son las diferentes formas o maneras de obtener información. Así: Observación, entrevista, análisis documental, entre otras” (p.34)

Se señaló que las técnicas documentales permiten extraer la información que se hallaba en fuentes bibliográficas, hemerográficas, archivográficas, audiográficas, videográficas, internet, consiguiendo a través de ellas una información teórica confiable para la investigación.

La técnica utilizada fue la encuesta para responder las interrogantes formuladas a través de un cuestionario, que permitirá recolectar la información teórica y empírica que permitió elaborar el diagnóstico y fundamentar la propuesta.

El diccionario enciclopédico Larouse (2009), dice:

Encuesta viene del vocablo francés enquête y este vocablo del latín inquasita, que significa “busca” o “averiguar” algo. La encuesta es un instrumento estadístico de medición de los fenómenos políticos, sociales, económicos, su naturaleza es esencialmente matemática y representa una apreciación cuantitativa de ellos (p.256)

Para recoger la información del proyecto de investigación en forma adecuada, se diseñó un instrumento.

Según Cazco (2010, define al instrumento como “la herramienta que se utiliza para obtener información o datos. Además indica qué es lo que emplea para obtener un resultado” (p.2)

Consecuente con las técnicas antes señaladas, se utilizó como vos instrumento el cuestionario.

El cuestionario según Hernández R. (2007) define al cuestionario como “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.285).

Las preguntas se enmarcaron en el problema que se investigó; en el cumplimiento de los objetivos; en las comprobaciones de las interrogantes, así como en las dimensiones e indicadores de las variables.

Las instrucciones son dadas como indicaciones específicas sobre la manera de contestar cada una de las preguntas. La escala de tipo Liket que se utilizará contiene:

1. Siempre
2. A menudo
3. A veces
4. Nunca

Cada una de las preguntas están relacionadas con el respectivo indicador.

El instrumento así diseñado tiene en su haber dos características fundamentales que garanticen los resultados de la investigación, estas características son validez y confiabilidad.

Según Cazco (2009), respecto al procesamiento de datos expresa: “Procesar datos significa describir las distintas operaciones a los que serán sometidos los datos recogidos en la investigación” (p 3)

3.7. Hipótesis

Al realizarse esta investigación con enfoque cuali - cuantitativo se deberán establecer hipótesis como guías para el análisis del problema objeto de estudio.

De la formulación del problema se derivan las siguientes hipótesis que direccionan el curso de la investigación y son las siguientes:

1. Las instituciones educativas desconocen los nuevos procesos administrativos
2. Con la utilización del manual de procedimientos que propongo, mejorarán los procesos administrativos en las instituciones educativas

3.8. Operacionalización de variables

Operacionalizar una variable significa, buscar la forma de sistematizarla para medirla de acuerdo a sus elementos constitutivos, con el objeto de obtener precisión en la situación investigada

Tamayo (2006), define a la variable como “el aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir diferentes valores” (p224)

Las variables de estudio en el siguiente proyecto se operacionalizarán de la siguiente manera.



MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE Diagnóstico de los procesos administrativos	Planificación	Planes Programas Gestión	9 – 10 - 18 11 5	Encuesta / cuestionario
	Organización	Proyectos Jerarquía Funciones Trabajo en equipo Procesos administrativos	3 4 6 14 1-2 – 7	
DEPENDIENTE Cumplimiento eficaz de los objetivos	Dirección	Autoridad Comunicación Liderazgo Toma de decisiones	12-13 16 - 20 15 – 8 13	
	Control	Gestión	17	
PROPUESTA	Ejecución	Resultados	19	
	Seguimiento	Consecución	19	

CUADRO No. 2
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES
AUTOR: P'ALACIOS MINA VERÓNICA

3.9. Procedimiento de la investigación

Los pasos que se seguirán para desarrollar el proyecto desde su diseño hasta la elaboración del informe se darán manteniendo el siguiente orden lógico:

- ▶ Elaboración del proyecto
- ▶ Presentación del proyecto
- ▶ Aprobación del proyecto y asignación del tutor
- ▶ Elaboración de instrumentos definitivos
- ▶ Definir las muestras
- ▶ Aplicación de Instrumentos y toma de datos
- ▶ Elaboración del Marco teórico
- ▶ Procesamiento de la información
- ▶ Elaboración de tablas y gráficas estadísticas
- ▶ Análisis de resultados
- ▶ Elaboración de conclusiones y recomendaciones
- ▶ Elaboración de la propuesta en su validación
- ▶ Elaboración del informe
- ▶ Presentación del informe

CAPÍTULO IV

1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en el análisis de la información recabada de cada uno de los directivos, docentes, administrativos y personal de servicios de las Instituciones de Educación General Básica de la Parroquia Canchagua

Para aplicar el instrumento se solicita autorización a cada uno de los directivos de las instituciones para realizar una reunión con todos los docentes para llenarlo.

La técnica utilizada para recolectar información fue una encuesta y el instrumento un cuestionario, en el cual se presentaron preguntas cerradas con los ítems: SIEMPRE, A MENUDO, RARA VEZ Y NUNCA en la mayoría de preguntas, y otras con ítems de SI Y NO.

Para el análisis se procede a contar los datos de cada uno de los ítems de las preguntas planteadas, para así establecer las frecuencias y porcentajes y elaborar el gráfico estadístico.

En este análisis se observa la gestión administrativa llevada a cabo en cada una de las instituciones educativas sí como la necesidad de elaborar un manual de procedimientos.

PREGUNTA 1:
Condición del Informante

POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

CARGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIRECTIVOS Y COORDINADORES	7	14%
DOCENTES	37	74%
PERSONAL ADMINISTRATIVO	4	8%
PERSONAL DE SERVICIO	2	4%
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 3
 ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
 FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANGAGUA (15 - 02- 2013)

POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

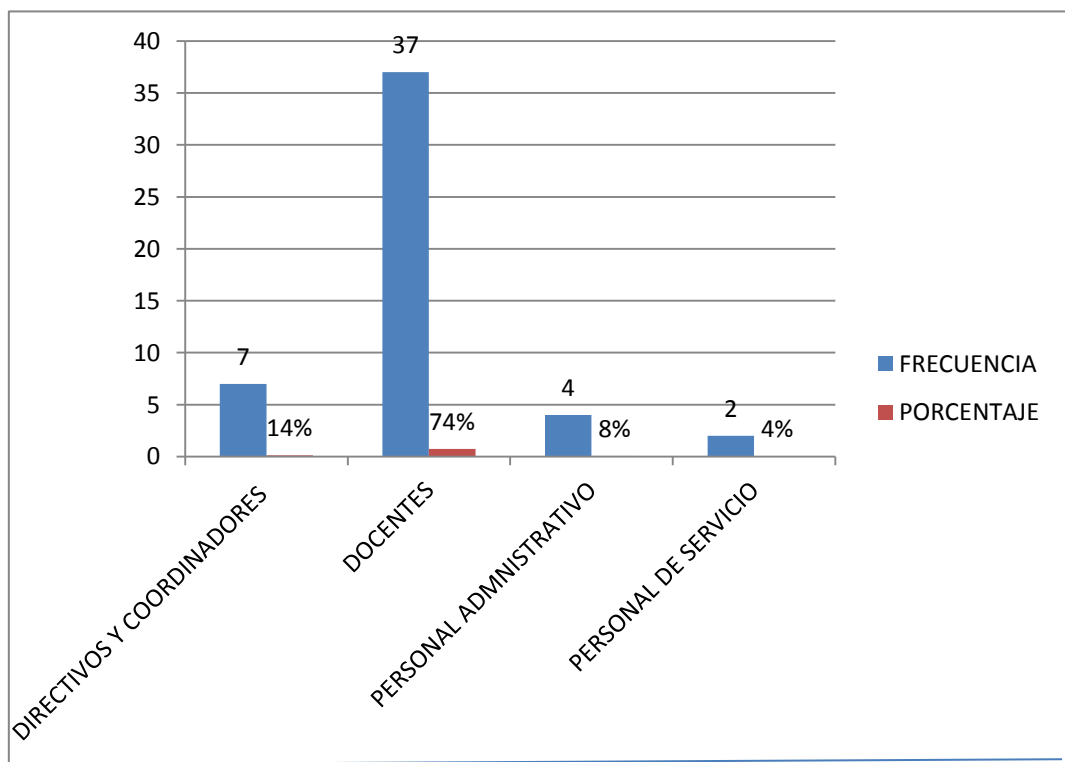


GRÁFICO No. 11
 ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
 FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANGAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 3

Del cuadro y del gráfico se establece que: 7 de encuestados son directivos y coordinadores que corresponde al 14%; 38 docentes correspondiente al 74%, 4 al personal administrativo correspondiente al 8% y 2 al personal de servicio que corresponde al 4%.

El 84% de la población objeto de estudio son directivos, coordinadores y docentes

PREGUNTA 2

¿Ha recibido en los tres últimos años algún curso sobre procesos administrativos?

CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

CAPACITACIÓN SOBRE ADMINISTRACIÓN	FRECUENCIA	PROCENTAJE
SI	15	29%
NO	36	71%
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 4
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

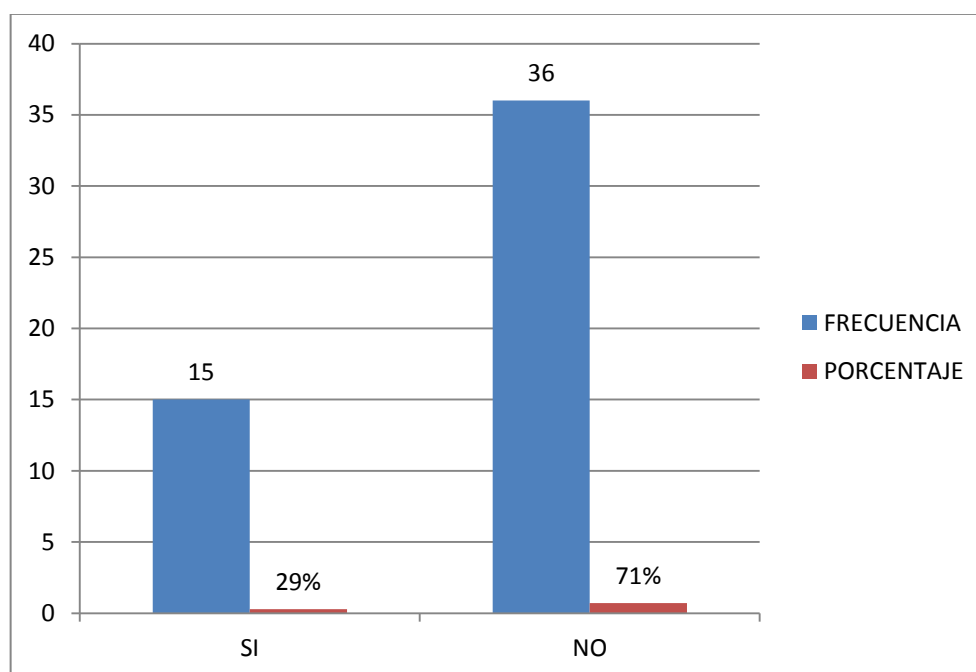


GRÁFICO No. 12
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 4

Del cuadro se establece que de los 51 encuestados, 36 correspondiente al 71% no han recibido capacitación en administración y los 15 correspondientes al 29% si han recibido capacitación en el campo administrativo.

La población en estudio en su mayoría no ha recibido capacitación en administración, en su mayoría los docentes encuestados no están capacitados en administración en los últimos tres años.

PREGUNTA 3

¿Cuál de los procesos administrativos que se citan a continuación conoce en mayor proporción?

PROCESOS ADMINISTRATIVOS QUE MÁS CONOCE

PROCESOS ADMINISTRATIVOS QUE CONOCE EN MAYOR PROPORCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PLANIFICACIÓN	9	17,65
ORGANIZACIÓN	4	7,84
DIRECCIÓN	7	13,73
CONTROL	4	7,84
EJECUCIÓN	5	9,8
SEGUIMIENTO	5	9,8
EVALUACIÓN	10	19,61
COORDINACIÓN	7	13,73
TOTAL	51	100

CUADRO No. 5

ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

PROCESOS ADMINISTRATIVOS MÁS CONOCIDOS

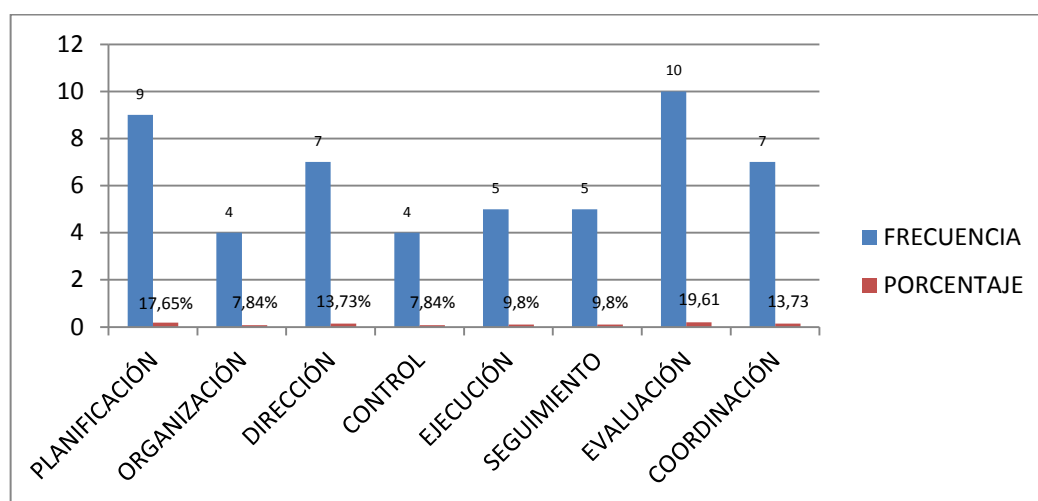


GRÁFICO NO. 13

ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 5

En el análisis del cuadro y gráfico se establece que el proceso administrativo que más conocen es la evaluación con 10 personas correspondiente al 19,61%, seguido por planificación con 9 personas igual al 17%, dirección y coordinación con 7 equivalente al 13,73%, está ejecución y seguimiento con 5 correspondiente al 9,8% y por último control y organización con 4 personas igual al 7,84%

De los encuestados en su mayoría conocen más sobre Evaluación Planificación, Dirección y Coordinación, por lo que se puede deducir que el proceso administrativo que menos conocen es la Organización y Control

PREGUNTA 4

¿Considera que los procesos administrativos son adecuados a los objetivos de la Institución?

PROCESOS ADMINISTRATIVOS ACORDE A LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

PROCESOS ADMINISTRATIVOS ADECUADOS A LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	14%
A MENUDO	5	10%
RARA VEZ	25	49%
NUNCA	14	27%
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 6
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES DE CANGUA (15 - 02- 2013)

PROCESOS ADMINISTRATIVOS ACORDE A LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

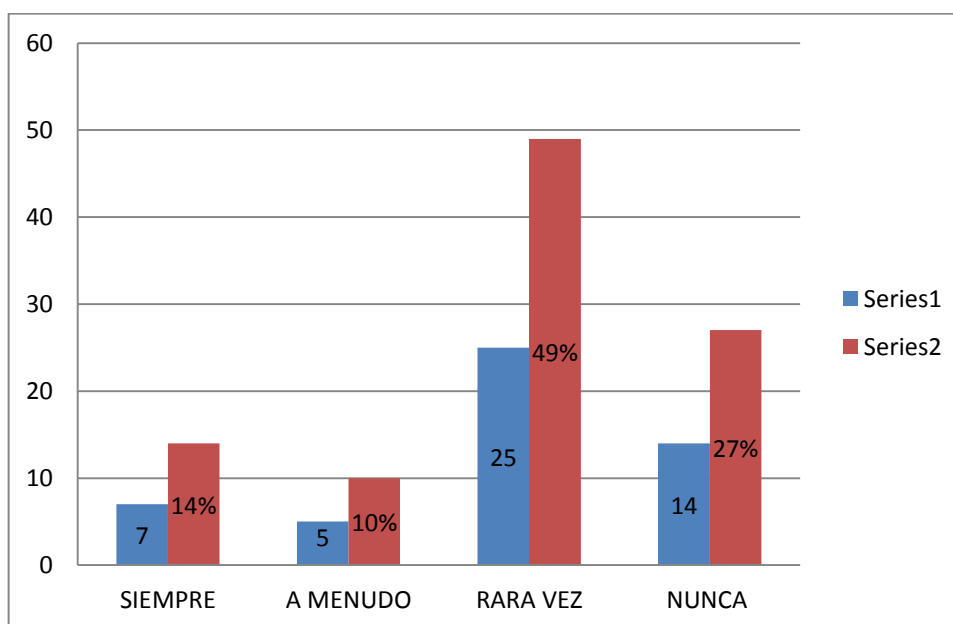


GRÁFICO No. 14
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES DE CANGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 6

De la población entrevistada 7 equivalente al 14% indican que los procesos administrativos siempre están acorde a los objetivos institucionales, 5 equivalente al 10% dicen que a menudo, 25 igual al 49% rara vez y nunca 14 equivalente al 27%.

Por lo que se evidencia que los procesos administrativos por lo general no están acorde con los objetivos institucionales.

PREGUNTA 5

¿Los procesos administrativos tienden a orientar la actividad educativa en el desempeño de su gestión?

LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS ORIENTAN LA ACTIVIDAD EDUCATIVA EN EL DESEMPEÑO DE SU FUNCIÓN

LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS ORIENTAN LA ACTIVIDAD EDUCATIVA EN EL DESEMPEÑO DE SU FUNCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	10%
A MENUDO	3	6%
RARA VEZ	29	57%
NUNCA	14	27%
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 7
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

PROCESOS ADMINISTRATIVOS ORIENTAN LA ACTIVIDAD EDUCATIVA EN EL DESEMPEÑO DE SU GESTIÓN

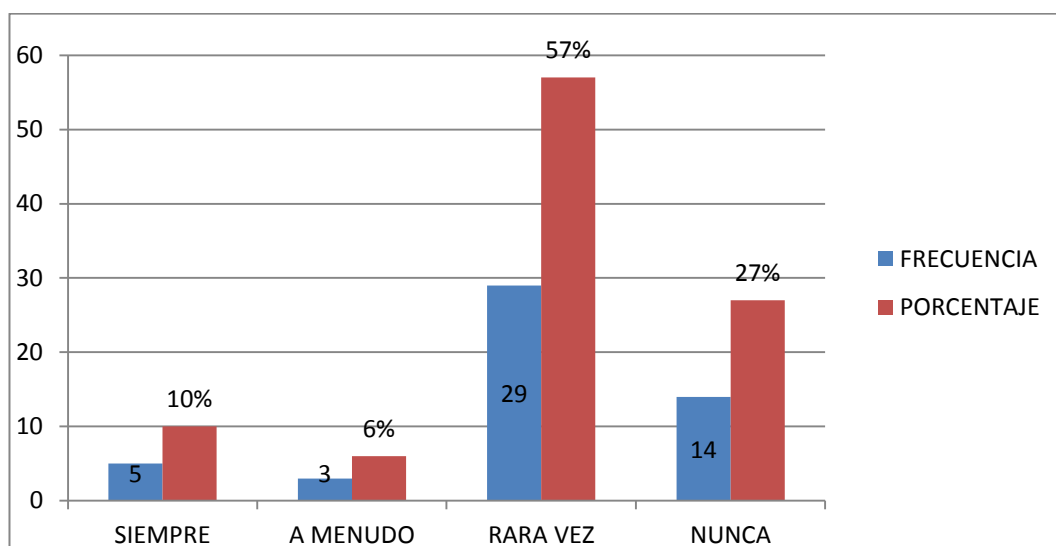


GRÁFICO No. 15
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 7

El 10% de encuestados equivalente al 5%, indican que siempre los procesos administrativos orientan la actividad educativa en el desempeño de sus funciones, el 6% igual al 5% asegura que a menudo, el 29 equivalente al 57% que rara vez, el 27% que nunca.

Por lo que puede concluir que en el 84 % de instituciones los procesos administrativos no orientan la actividad educativa en el desempeño la de gestión de los docentes ya que no hay un documento que sirva de guía

PREGUNTA No. 6

¿Se consideran proyectos en los procesos administrativos?

SE CONSIDERAN PROYECTOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

SE CONSIDERAN PROYECTOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	11%
A MENUDO	3	6%
RARA VEZ	32	63%
NUNCA	10	20%
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 8
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

SE CONSIDERAN PROYECTOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

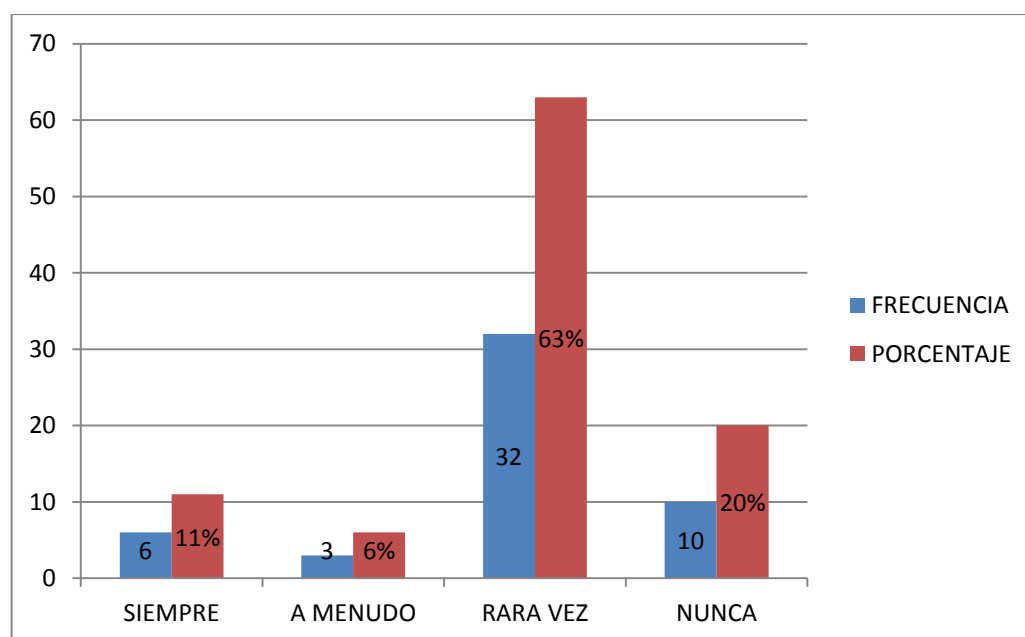


GRÁFICO No. 16
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 8

En el gráfico se observa que según los entrevistados en el 11% de Instituciones siempre se consideran los proyectos en los procesos administrativos, el 6% los considera a menudo, el 63% rara vez y el 20 por ciento no los considera nunca

En el 63% de instituciones rara vez o nunca se consideran los proyectos en los procesos administrativos

PREGUNTA No. 7

¿La autoridad ejerce su jerarquía en función del organigrama para orientar la actividad administrativa en la Institución?

LA AUTORIDAD EJERCE EN FUNCIÓN DEL ORGANIGRAMA

AUTORIDAD EJERCE EN FUNCIÓN DEL ORGANIGRAMA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	7,84%
A MENUDO	2	3,92%
RARA VEZ	35	68,63%
NUNCA	10	19,61%
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 9
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

LA AUTORIDAD EJERCE EN FUNCIÓN DEL ORGANIGRAMA

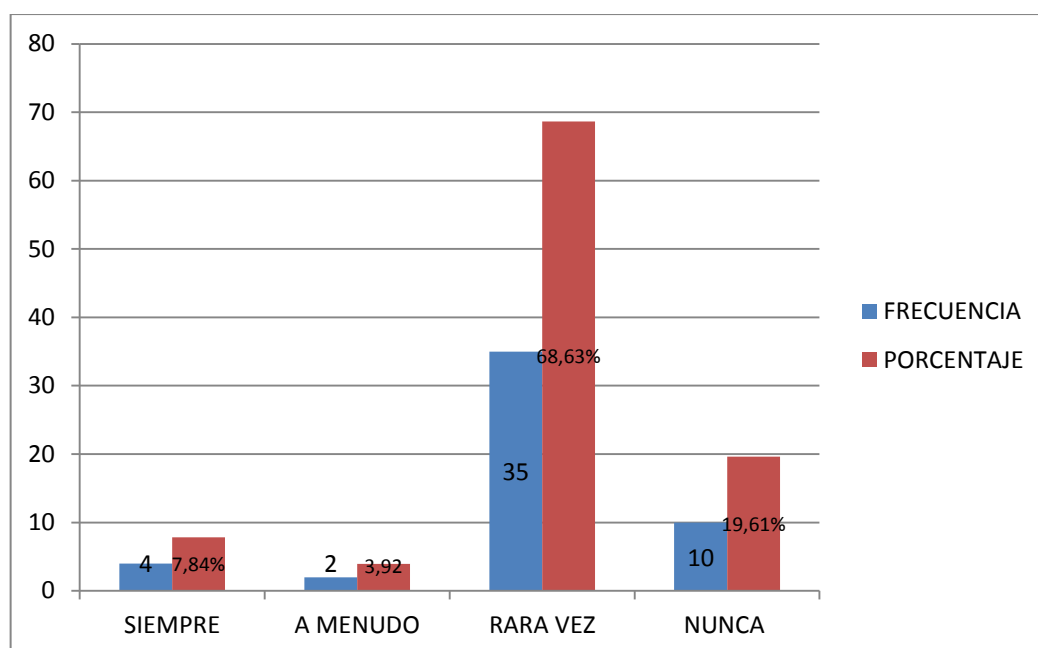


GRÁFICO No. 17
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 9

Del cuadro se desprende que de los 51 entrevistados 4 igual al 7,84%, afirman que en sus Instituciones siempre la autoridad ejerce en función del organigrama, 2 igual al 3,92%, indican que a menudo, 35 equivalente al 68,63% que rara vez y 10 igual al 19,61% que nunca su autoridad ejerce en función del organigrama.

Se concluye que en las instituciones de Cancagua las autoridades no hacen uso de un organizara para orientar la actividad administrativa

PREGUNTA No. 8

¿La especificación de los procesos administrativos es clara y precisa para el cumplimiento de su gestión?

ESPECIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Especificación de los procesos administrativos es clara	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	9,8%
A MENUDO	2	3,92%
RARA VEZ	35	66,67%
NUNCA	9	19,61%
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 10
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

GRÁFICO No. 18

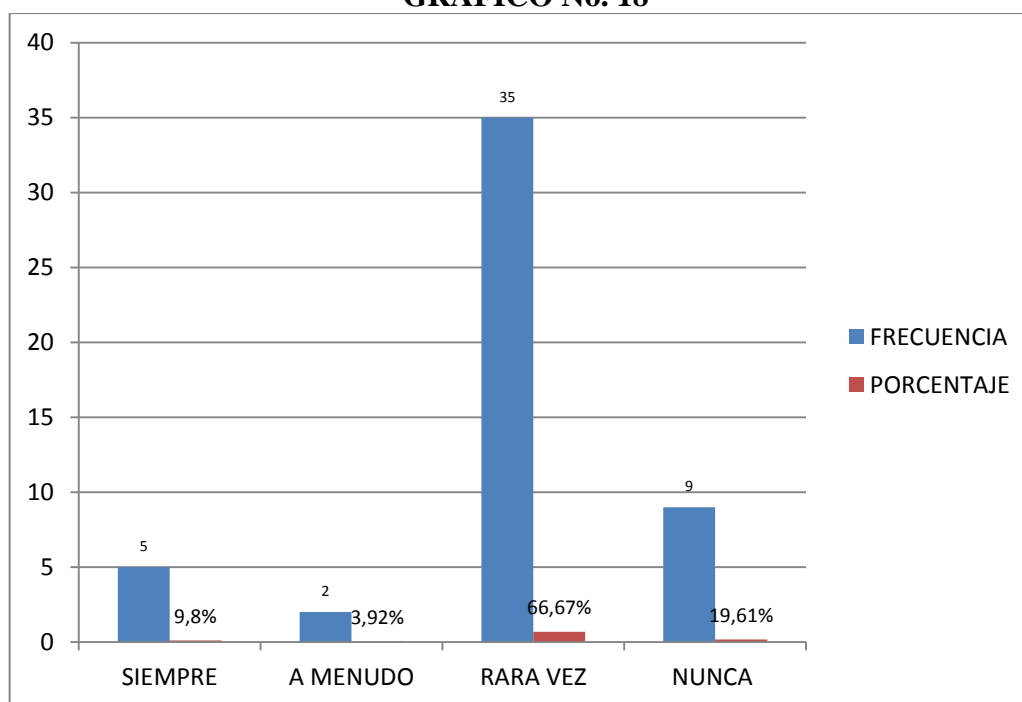


GRÁFICO No. 18
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 10

5 de los entrevistados equivalente al 9,8% indican que siempre son claras las especificaciones de los procesos administrativos, el 3,92% afirman que a menudo son claras, el 66,67% que rara vez son claras y el 18% señalan que nunca son clara las especificaciones de los procesos administrativos

En las instituciones de Cancagua, rara vez o nunca está clara la especificación de los procesos administrativos

PREGUNTA No.9

¿Conoce las funciones que debe desempeñar en la institución de acuerdo al reglamento de la Ley de Educación?

CONOCE LAS FUNCIONES A DESEMPEÑAR DE ACUERDO A LA LEY DE EDUCACIÓN

COCOCE LAS FUNCIONES A DESEMPEÑAR DE ACUERDO A LA LEY DE EDUCACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	19,61%
A MENUDO	5	3,80%
RARA VEZ	31	60,68%
NUNCA	5	3,8%
TOTAL	51	100

CUADRO No. 11
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

CONOCE LAS FUNCIONES A DESEMPEÑAR DE ACUERDO A LA LEY DE EDUCACIÓN

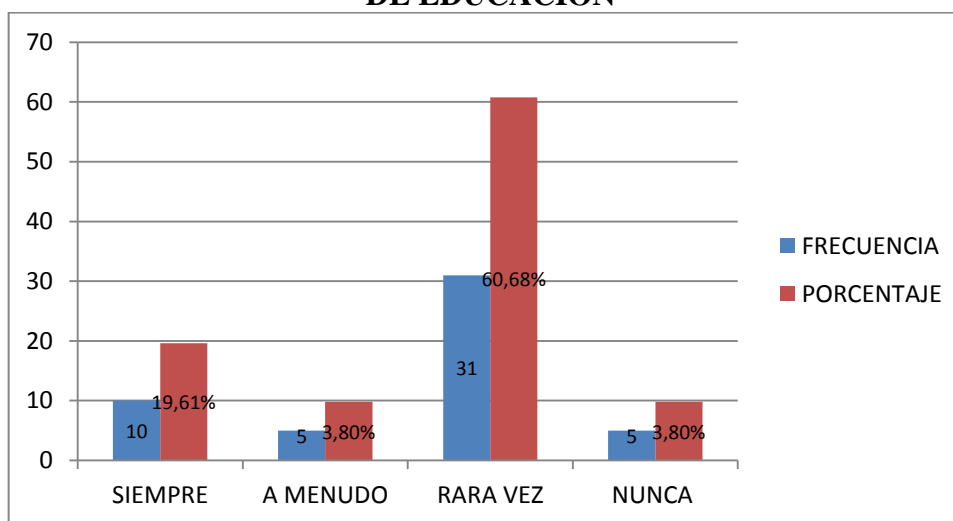


GRÁFICO No. 19
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 11

Del cuadro se puede establecer que de los 51 entrevistados, 20 siempre conoce las funciones que debe desempeñar de acuerdo a la Ley de Educación, mientras que 15 indican que a menudo, 10 que rara vez y 6 que nunca conocen las funciones a desempeñar de acuerdo a la Ley.

Los docentes de las instituciones en estudio desconocen las funciones a desempeñar de acuerdo a la Ley

PREGUNTA 10

¿En la gestión administrativa existe un adecuado proceso de dirección para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

ADECUADOS PROCESOS DE DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

ADECUADOS PROCESOS DE DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	17,65%
A MENUDO	10	20,53%
RARA VEZ	11	21,57%
NUNCA	21	40,25%
TOTAL	51	100

CUADRO No. 12
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES DE CANGAGUA (15 - 02- 2013)

ADECUADOS PROCESOS DE DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

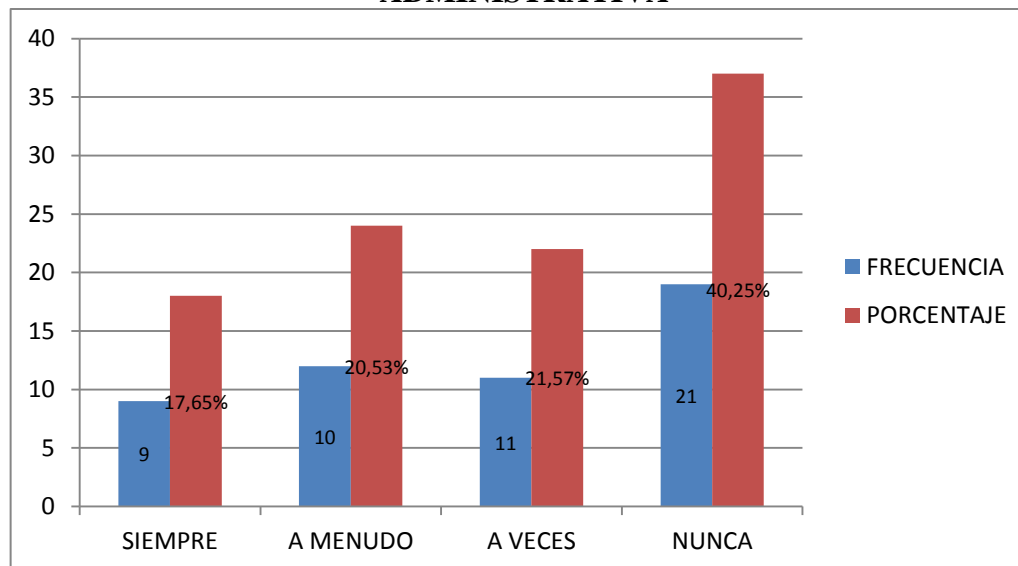


GRÁFICO No. 20
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES DE CANGAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 12

Del cuadro se establece que de los 51 entrevistados 19 igual al 48,18% manifiestan que en sus Instituciones siempre o a menudo son adecuados los procesos administrativos 30 igual al 61,82% afirman que rara vez o nunca los procesos de dirección en la gestión administrativa.

Se establece que los procesos de dirección no son adecuados en la gestión administrativa

PREGUNTA No. 11

¿Existe un buen liderazgo en las actividades para desarrollar iniciativas que propendan al mejoramiento de los procesos administrativos?

BUEN LIDERAZGO EN LAS ACTIVIDADES PARA MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

BUEN LIDERAZGO EN LAS ACTIVIDADES PARA MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	3,92%
A MENUDO	4	7,84%
RARA VEZ	10	19,61%
NUNCA	35	68,63%
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 13
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

BUEN LIDERAZGO EN LAS ACTIVIDADES PARA MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

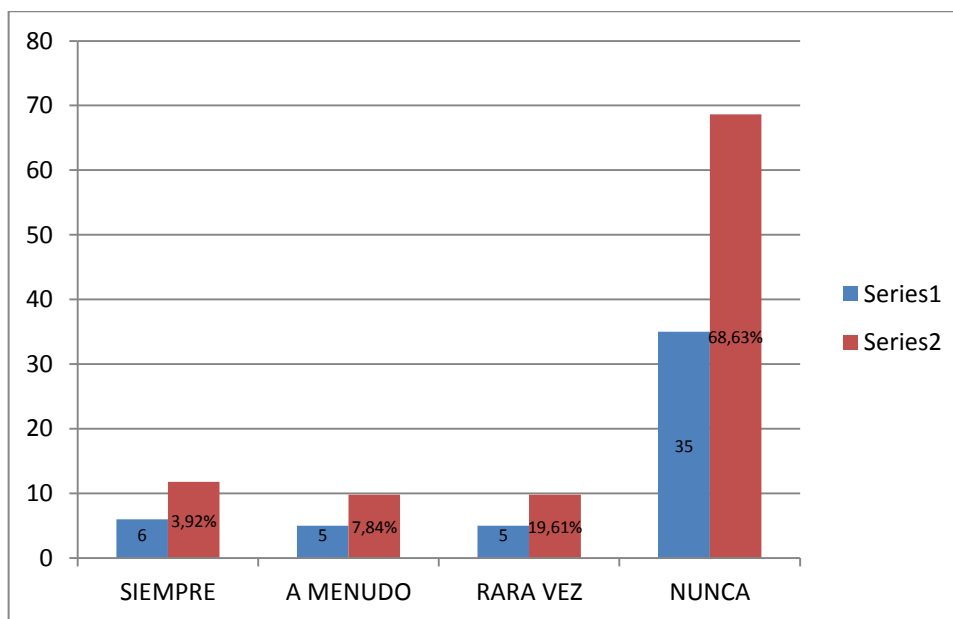


GRÁFICO No. 21
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 13

6 de los entrevistados equivalentes al 11,76% aseguran que siempre o a menudo hay un buen liderazgo para el mejoramiento de los procesos administrativos, mientras que en 45 equivalente al 88,24% de instituciones nunca hay un buen liderazgo.

Por consiguiente se concluye que en las Instituciones de Cancagua no hay un buen liderazgo para el mejoramiento de los procesos administrativos.

PREGUNTA No. 12

¿Los procesos administrativos en el campo de la planificación están acorde con la programación de proyectos?

LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS ACORDES CON LA PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS ACORDES CON LA PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	11,76
A MENUDO	5	9,80
RARA VEZ	5	9,80
NUNCA	35	68,63
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 14
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS ACORDES CON LA PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

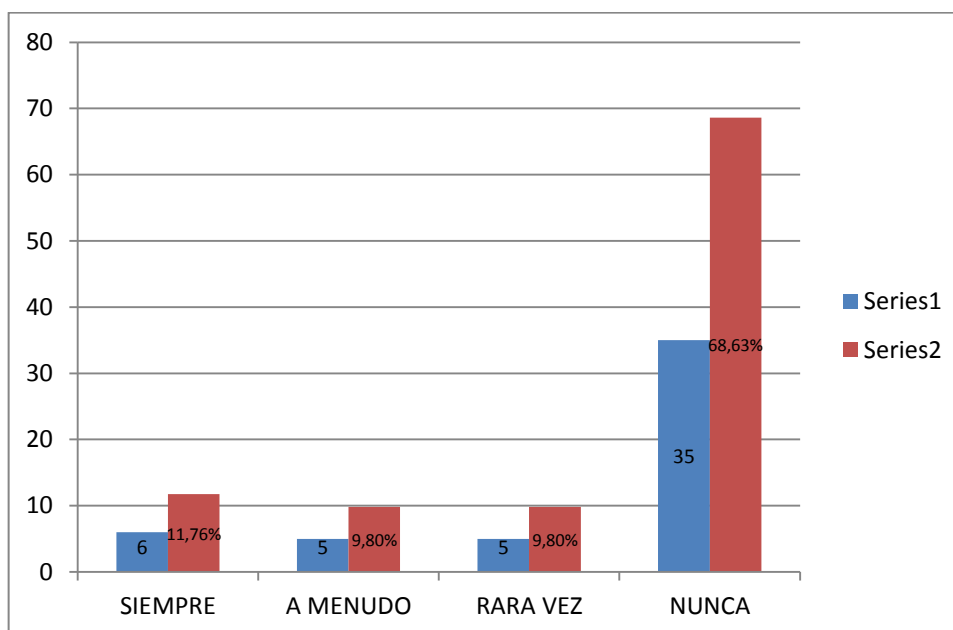


GRÁFICO No. 22
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 14

En las instituciones objeto de estudio los procesos administrativos nunca están acorde con la programación de proyectos en un 68,63% y siempre o a menudo en un 21,56%,

Por lo que se establece que en estas instituciones la programación de proyectos no va conjuntamente con los procesos administrativos

PREGUNTA No. 13

¿La planificación Institucional de su establecimiento fortalece la gestión administrativa?

PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL FORTALECE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	9,8%
A MENUDO	4	7,84%
RARA VEZ	7	13,73%
NUNCA	35	68,63%
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 15
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL FORTALECE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

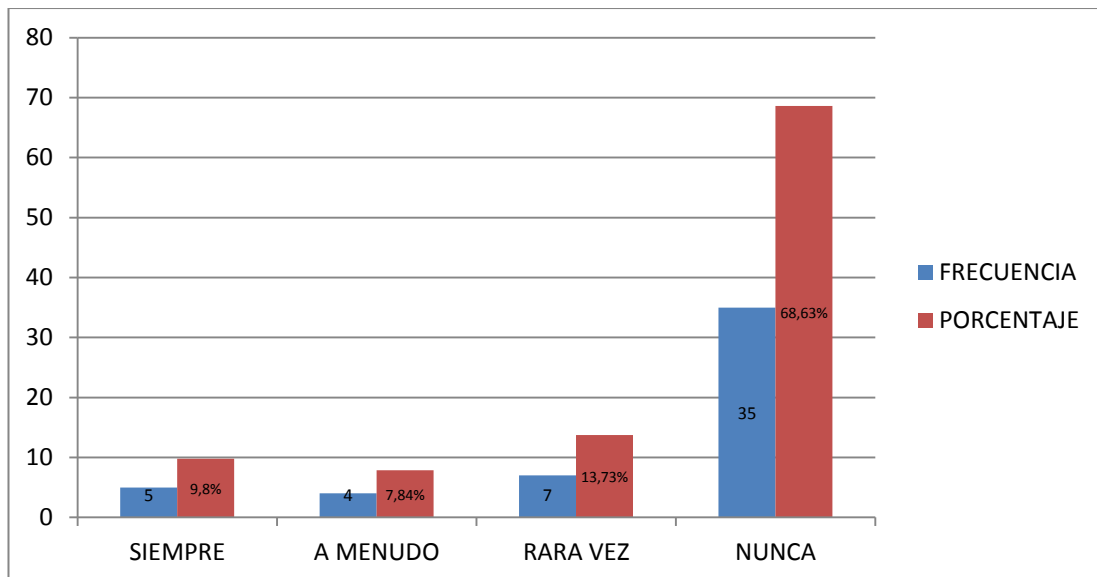


GRÁFICO No. 23
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 15

En 35 equivalente al 68,63% de instituciones la planificación institucional nunca fortalece la gestión administrativa, mientras que 9 igual al 17,64% indica que siempre o a menudo.

Por lo tanto se evidencia que la planificación institucional no fortalece la gestión administrativa

PREGUNTA No. 14

¿La gestión docente en el campo de la planificación está acorde con la programación de proyectos

LA GESTIÓN DOCENTE EN LA PLANIFICACIÓN ESTÁ ACORDE CON LA PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

LA GESTIÓN DOCENTE EN LA PLANIFICACIÓN ESTÁ ACORDE CON LA PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	10%
A MENUDO	6	12%
RARA VEZ	16	31%
NUNCA	24	47%
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 16
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES DE CANGAGUA (15 - 02- 2013)

LA GESTIÓN DOCENTE EN LA PLANIFICACIÓN ESTÁ ACORDE CON LA PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

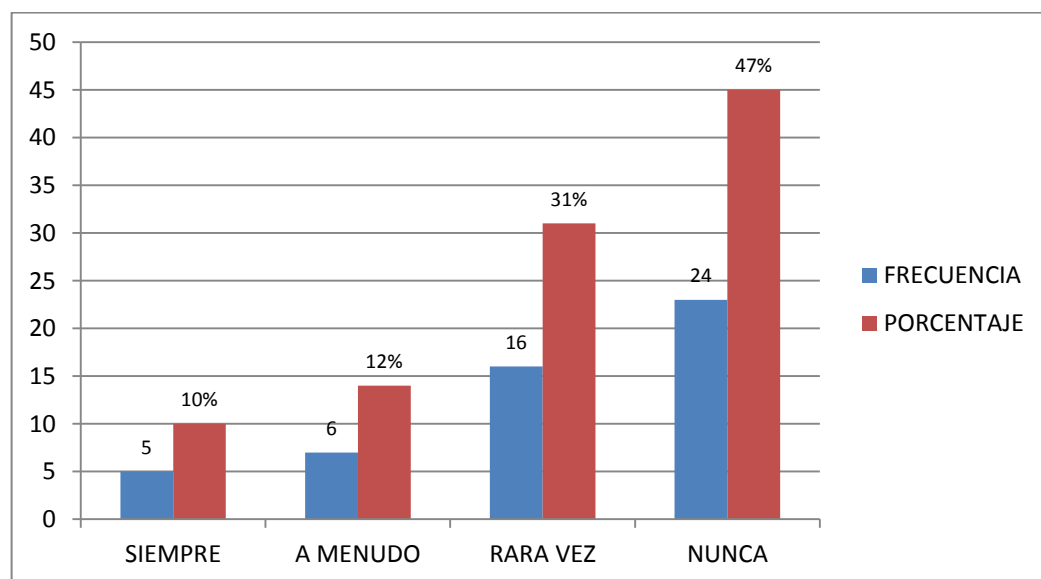


GRÁFICO No. 24
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES DE CANGAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 16

En 40 equivalente al 78% de las instituciones objeto de estudio nunca la gestión docente en la planificación está acorde con la programación de proyectos mientras que en el 5 igual al 10% siempre, y 6 equivalente al 12%

Por lo que se resume que la programación de proyectos no está acorde con la gestión docente

PREGUNTA No. 15

La organización refleja la autoridad que se aplica a través de la dirección?

LA ORGANIZACIÓN REFLEJA LA AUTORIDAD A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN

LA ORGANIZACIÓN REFLEJA LA AUTORIDAD A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	10%
A MENUDO	7	14%
RARA VEZ	16	31%
NUNCA	23	45%
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 17
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

LA ORGANIZACIÓN REFLEJA LA AUTORIDAD A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN

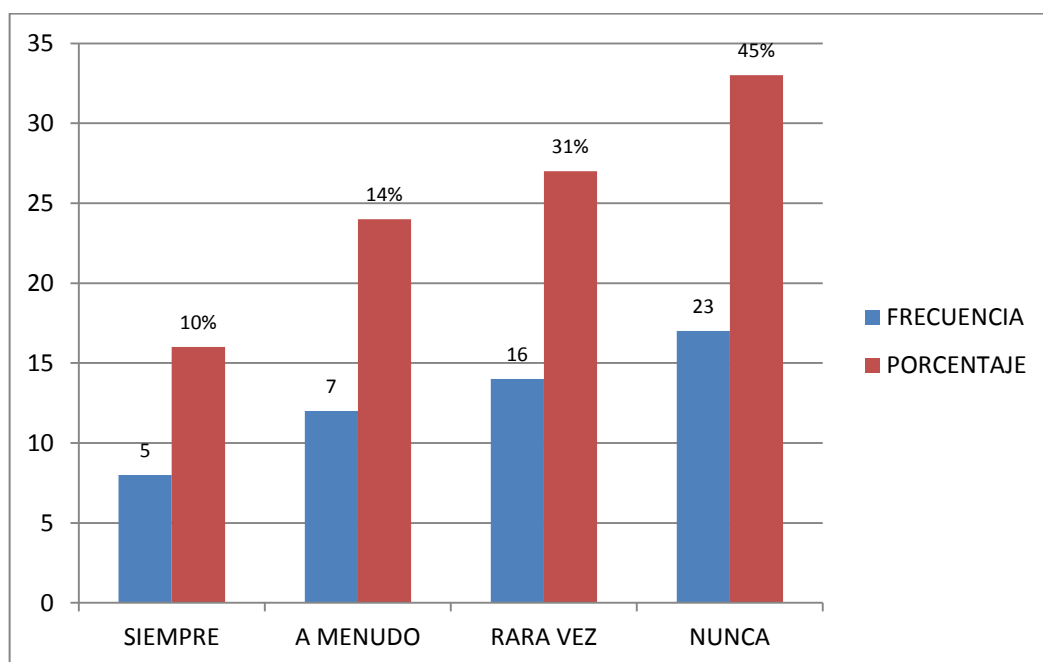


GRÁFICO No. 25
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 17

El 76% de entrevistados indica que en sus instituciones nunca o rara vez la organización refleja la autoridad que se aplica a través de la dirección mientras que 24% señala que siempre o a menudo

Se denota que no hay una buena organización a través de la autoridad.

PREGUNTA No. 16

¿Considera que las autoridades institucionales toman decisiones en forma oportuna en el proceso de dirección?

LAS AUTORIDADES TOMAN DECISIONES EN FORMA OPORTUNA EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN

LAS AUTORIDADES TOMAN DECISIONES EN FORMA OPORTUNA EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	10,56%
A MENUDO	6	11,76%
RARA VEZ	11	21,57%
NUNCA	29	56,11%
	51	100%

CUADRO No. 18
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

LAS AUTORIDADES TOMAN DECISIONES EN FORMA OPORTUNA EN EL PROCESO DE DIRECCIÓN

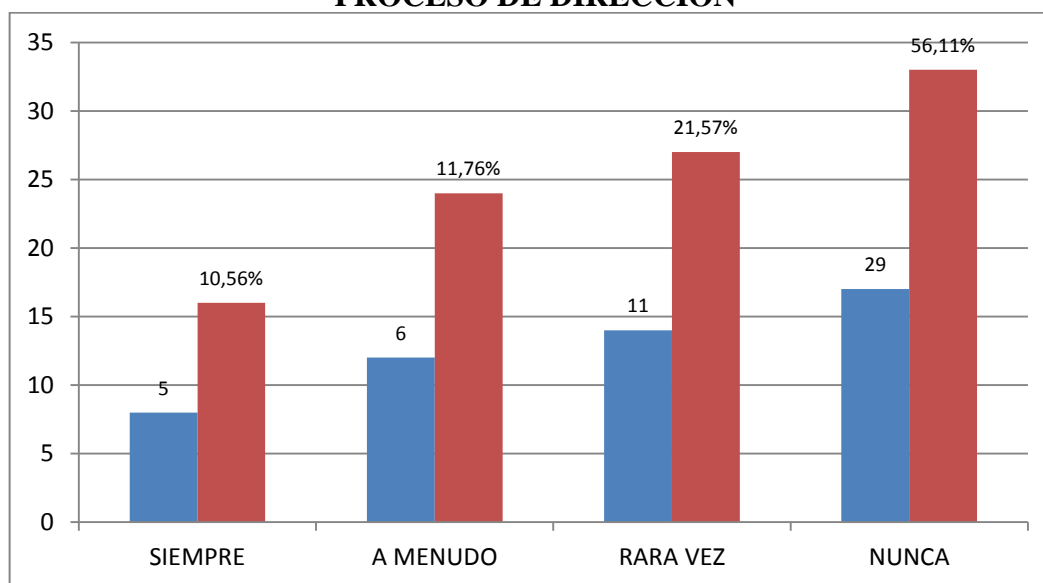


GRÁFICO No. 26
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 18

5 de las instituciones equivalente al 10,56% indica que siempre las autoridades tomas decisiones oportunamente, mientras que 17 igual al 33,26% indican que a menudo o rara vez y 29 equivalente al 56,11% dicen que nunca.

Por lo que se concluye que en las Instituciones objeto de estudio no se toman oportunamente decisiones en el proceso de dirección.

PREGUNTA No. 17

¿Se subdivide el trabajo en unidades operativas para el mejor desempeño docente?

SE SUBDIVE EL TRABAJO EN UNIDADES OPERATIVAS

SE SUBDIVE EL TRABAJO EN UNIDADES OPERATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	4%
A MENUDO	12	6%
RARA VEZ	14	17%
NUNCA	17	73%
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 19
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

SE SUBDIVE EL TRABAJO EN UNIDADES OPERATIVAS

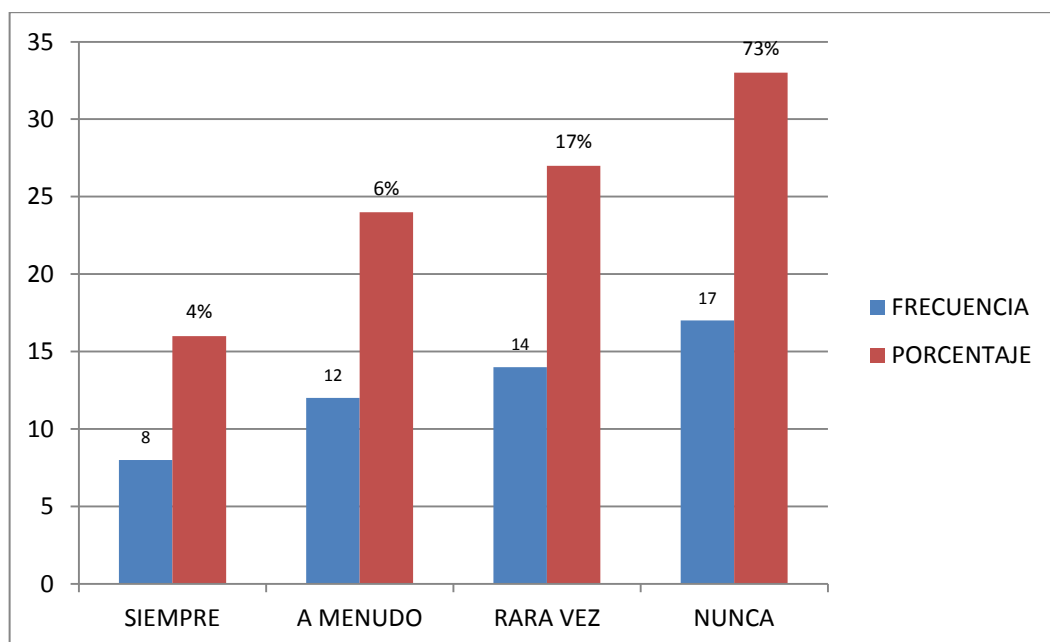


GRÁFICO No. 27
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 19

El trabajo nunca se subdivide en 17 instituciones equivalente al 73%, mientras tan solo en el 20 equivalente al 10% se subdivide siempre o a menudo.

Se evidencia que el trabajo no se subdivide en unidades operativas.

PREGUNTA No. 18

¿La autoridad institucional pone en práctica la filosofía de participación por todos los afectados en una decisión?

PRACTICA LA FILOSOFÍA DE PARTICIPACIÓN POR TODOS LOS AFECTADOS EN UNA DECISIÓN

PARTICIPACIÓN POR TODOS LOS AFECTADOS EN UNA DECISIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	17,65
A MENUDO	8	15,69
RARA VEZ	10	19,61
NUNCA	24	47,06
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 20
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES DE CANGAGUA (15 - 02- 2013)

PRACTICA LA FILOSOFÍA DE PARTICIPACIÓN POR TODOS LOS AFECTADOS EN UNA DECISIÓN

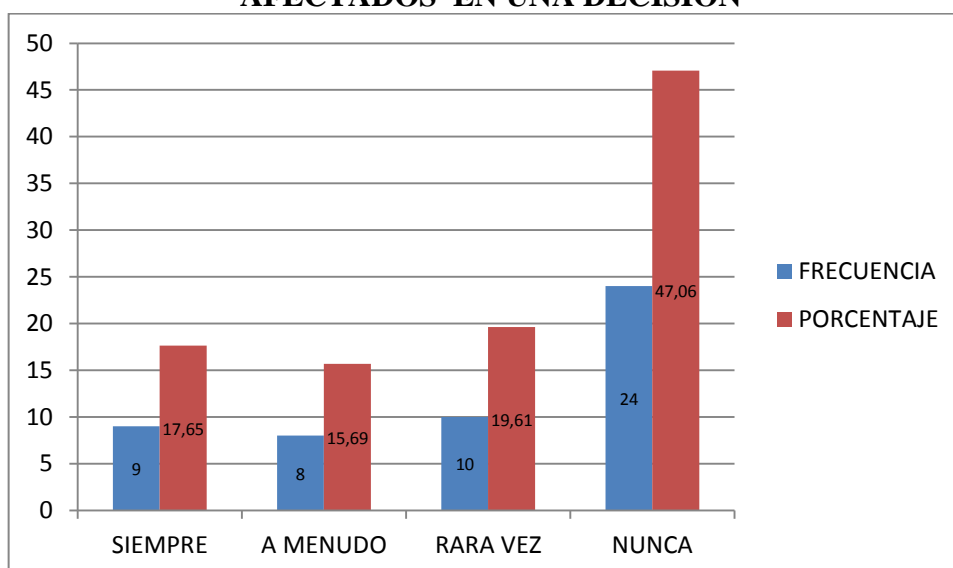


GRÁFICO No. 28
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES DE CANGAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 20

Del cuadro se puede establecer que 17 de los entrevistados equivalente al 33,34% opinan que siempre o a menudo en las instituciones en las que laboran intervienen todos en la toma de decisiones, 34 igual al 66,67 indican que rara vez o nunca.

Por consiguiente en las Instituciones de Cancagua no toman decisiones involucrando a todos los afectados.

PREGUNTA No. 19

¿Al fin de un proyecto institucional compara los resultados con los objetivos establecidos?

COMPARACIÓN LOS RESULTADOS CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS

COMPARACIÓN LOS RESULTADOS CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	13,73
A MENUDO	6	11,76
RARA VEZ	3	5,88
NUNCA	35	68,63
	51	100

CUADRO NO. 21

ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANGUA (15 - 02- 2013)

COMPARACIÓN LOS RESULTADOS CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS

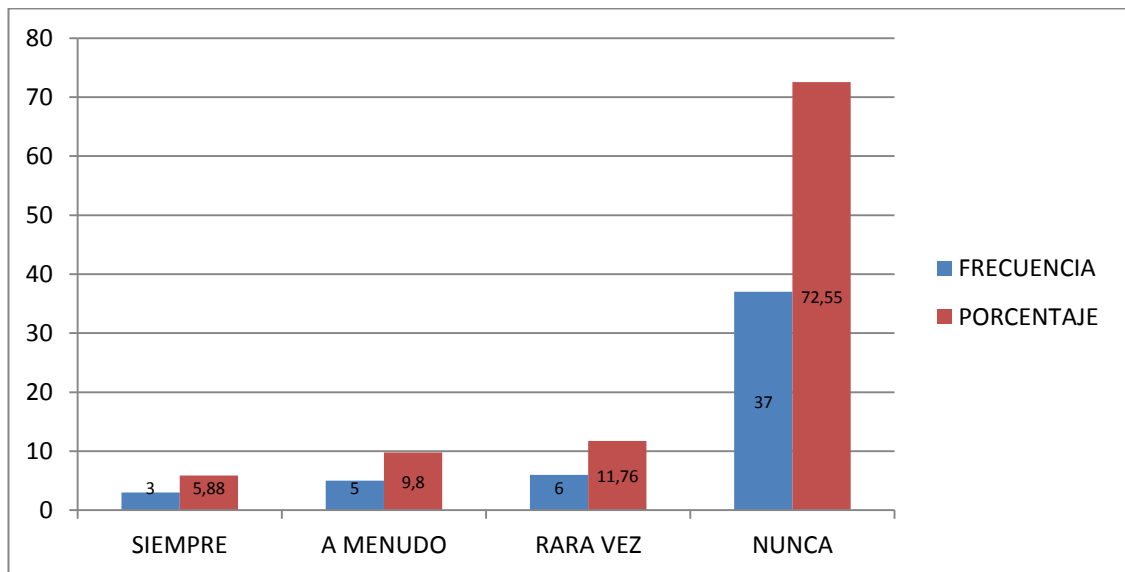


GRÁFICO No. 29

ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 21

Del cuadro se puede establecer que 3 de los entrevistados opinan que las instituciones en las que laboran siempre se comparan los resultados con los objetivos establecidos, 5 indican que a menudo, 6 que rara vez, mientras que 37 señalan que nunca se comparan los resultados con los objetivos establecidos.

Se concluye que en estas Instituciones nunca se comparan resultados con objetivos establecidos.

PREGUNTA No. 20

¿La gestión administrativa toma el control como un proceso para asegurarse de que las actividades académicas corresponden a las actividades planificadas por la institución?

EL CONTROL COMO UN PROCESO PARA ASEGURARSE QUE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS CORRESPONDEN A LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS POR LA INSTITUCIÓN

CONTROL COMO UN PROCESO PARA ASEGURARSE QUE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS CORRESPONDEN A LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS POR LA INSTITUCIÓN.	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	5,88
A MENUDO	5	9,8
RARA VEZ	6	11,76
NUNCA	37	72,55
	51	100%

CUADRO No. 22

ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

EL CONTROL COMO UN PROCESO PARA ASEGURARSE QUE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS CORRESPONDEN A LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS POR LA INSTITUCIÓN

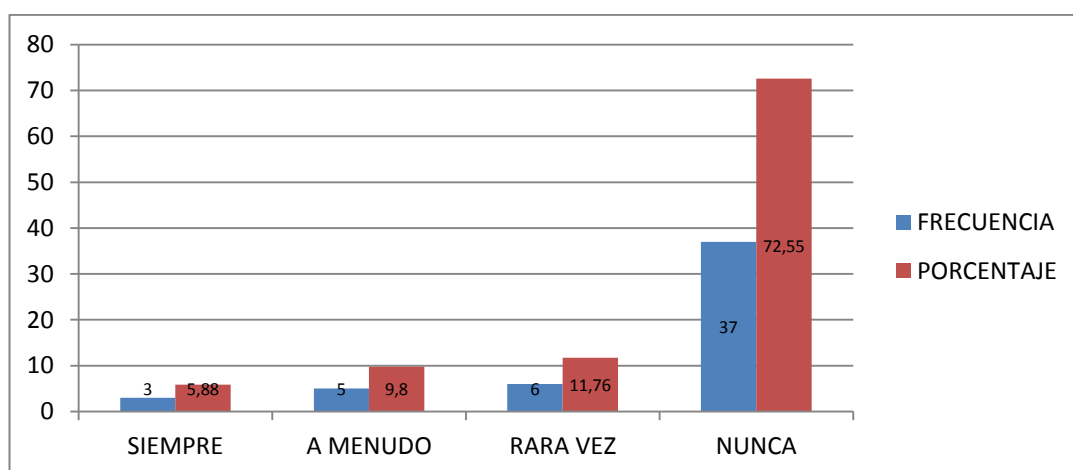


GRÁFICO No. 30

ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 22

El control nunca o rara vez es considerado como proceso para la correspondencia de las actividades académicas con las planificadas según 42 de los 51 entrevistados correspondientes al 84,31% mientras que siempre o a menudo 8 personas que corresponden al 15,68%

Por lo tanto el proceso de control, en estas Instituciones, no cumple con el rol de verificar la correspondencia entre actividades académicas y otras actividades planificadas

PREGUNTA No. 21

¿Dentro de la gestión administrativa se realiza un control de la consecución de los objetivos institucionales?

CONTROL DE LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

CONTROL DE LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	6%
A MENUDO	2	4%
RARA VEZ	8	16%
NUNCA	38	75%
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 23
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES DE CANGAGUA (15 - 02- 2013)

CONTROL DE LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

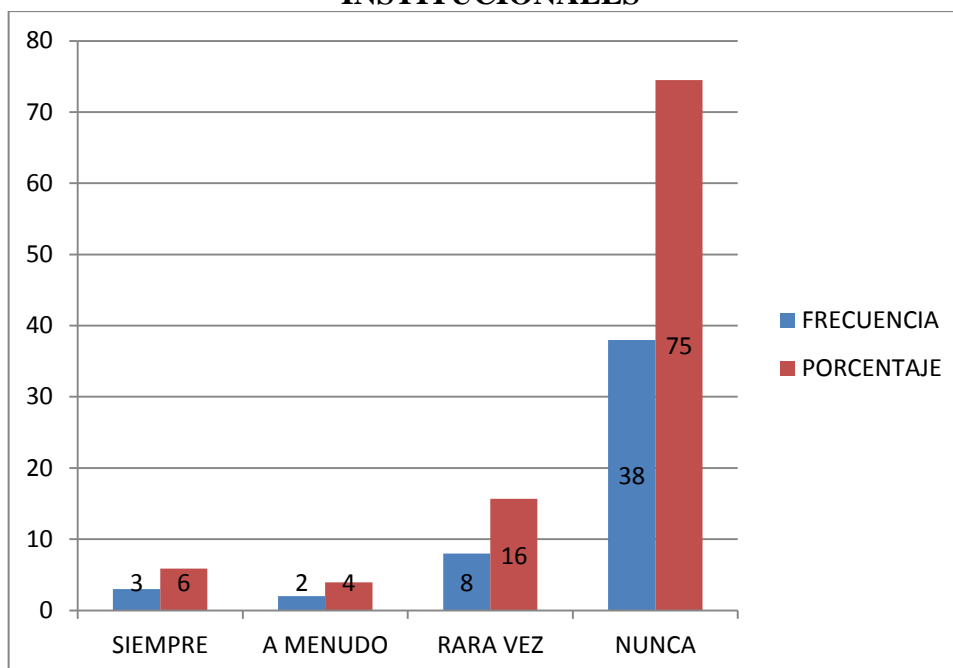


GRÁFICO No. 31
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES DE CANGAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 23

El control de objetivos nunca o rara vez se realiza en 46 de las instituciones en estudio equivalentes al 91%, mientras que en 5 igual al 10% se lo hace siempre.

Por lo que establece que en estas Instituciones no hay un control en la consecución de los objetivos

PREGUNTA No. 22

¿El personal de la institución sugiere acciones correctivas cuando son necesarias?

EL PERSONAL DOCENTE SUGIERE ACCIONES CORRECTIVAS CUANDO SON NECESARIAS

EL PERSONAL DOCENTE SUGIERE ACCIONES CORRECTIVAS CUANDO SON NECESARIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	9,8
A MENUDO	4	7,84
RARA VEZ	7	13,73
NUNCA	35	68,63
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 24
 ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
 FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

EL PERSONAL DOCENTE SUGIERE ACCIONES CORRECTIVAS CUANDO SON NECESARIAS

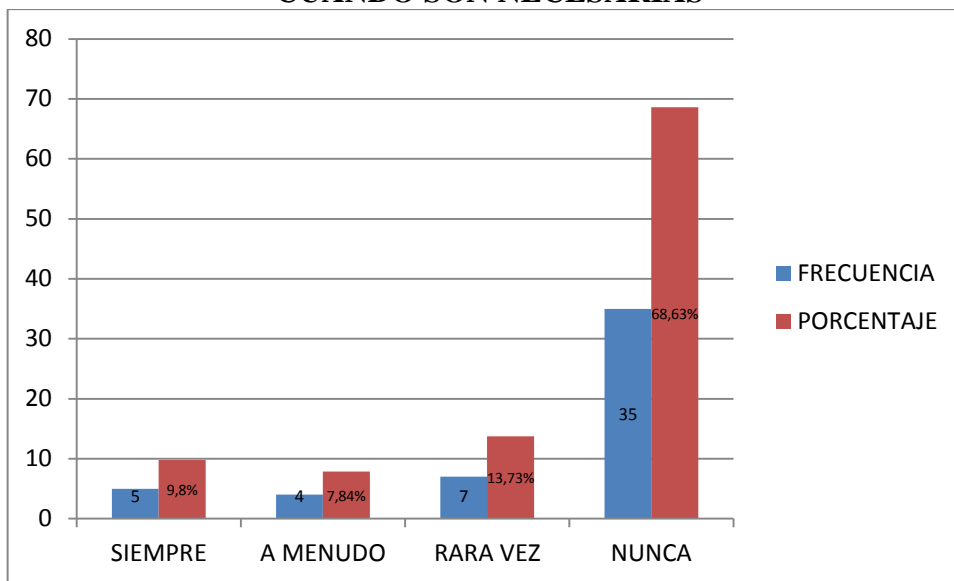


GRÁFICO No. 32
 ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
 FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 24

En 42 de las instituciones equivalentes al 82,36%, los docentes nunca sugieren acciones correctivas, mientras que en 9 igual al 17,64% siempre o rara vez hacen.

Lo que indica que en las instituciones educativas de Canchagua los docentes no forman parte de acciones correctivas cuando son necesarias.

PREGUNTA No. 23

¿Existe un Manual de Procedimientos que optimice los procesos administrativos de su institución?

EXISTE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS QUE OPTIMICE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

EXISTE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS QUE OPTIMICE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	18%
NO	42	82%
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 25
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

GRÁFICO No. 33 EXISTE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS QUE OPTIMICE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

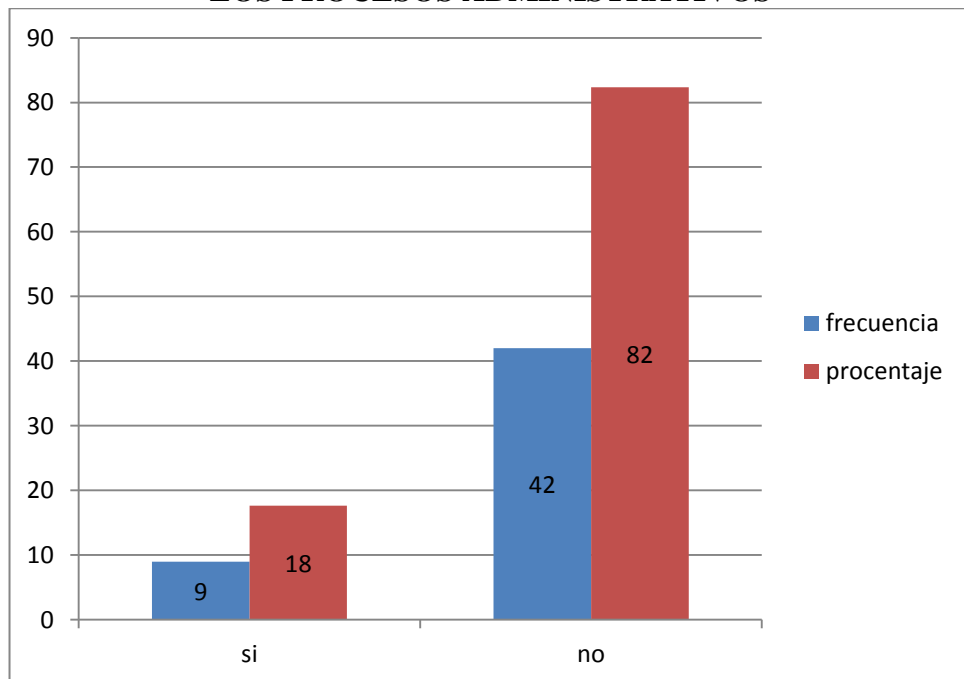


GRÁFICO No. 33
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 25

En 42 instituciones, equivalentes al 82% no cuentan con un Manual de procedimientos, mientras que en 9, correspondiente al 18% si lo tienen.

Por lo tanto se considera que es importante elaborar un manual de procedimientos que optimice los procesos administrativos.

PREGUNTA No. 24

¿Apoyaría el diseño y elaboración de un manual de procedimientos?

APOYARÍA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

APOYARÍA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	41	80%
MUY DE ACUERDO	6	12%
DE ACUERDO	4	8%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTAMENTE EN DESACUERDO		0%
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 25
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 – 02- 2013)

APOYARÍA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

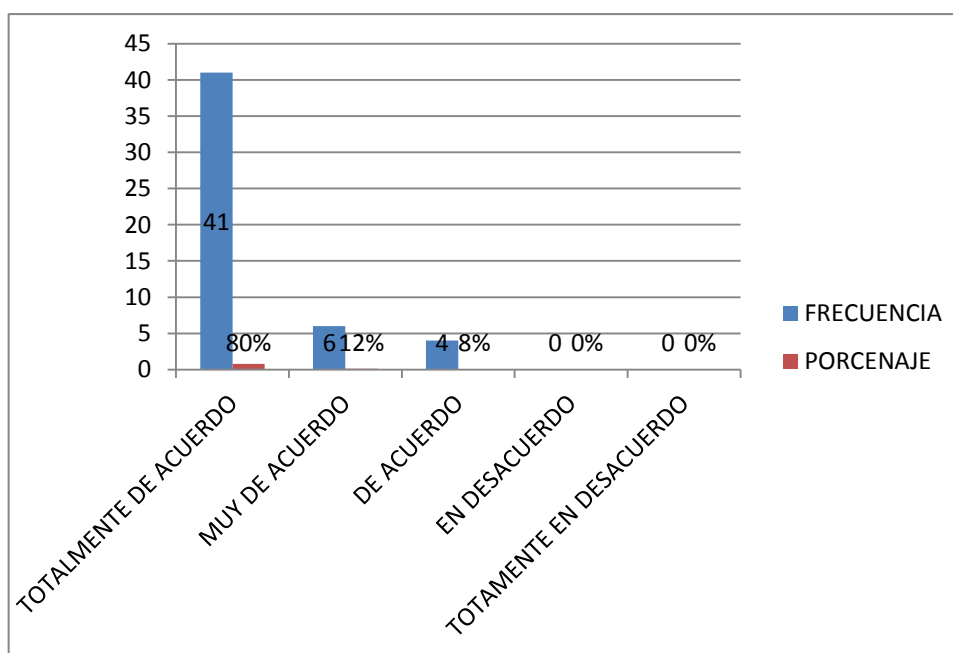


GRÁFICO No. 34
ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.
FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INTITUCIONES DE CANCAGUA (15 – 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 25

47 docentes, correspondientes al 92%, está totalmente o muy de acuerdo en la elaboración de un Manual de Procedimientos, mientras que 4 correspondientes al 8% está de acuerdo.

Por consiguiente se establece que existe total apoyo para la elaboración de un Manual de Procedimientos.

PREGUNTA No. 25

¿La aplicación de un manual de procedimientos se constituirá un compromiso institucional de todos los estamentos que trabajan por la optimización de la gestión administrativa?

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS UN COMPROMISO INSTITUCIONAL POR LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS UN COMPROMISO INSTITUCIONAL POR LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTAL COMPROMISO	44	86,27%
GRAN COMPROMISO	3	5,88%
POCO COMPROMISO	4	7,84%
NINGÚN COMPROMISO	0	0%
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 26

ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS UN COMPROMISO INSTITUCIONAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

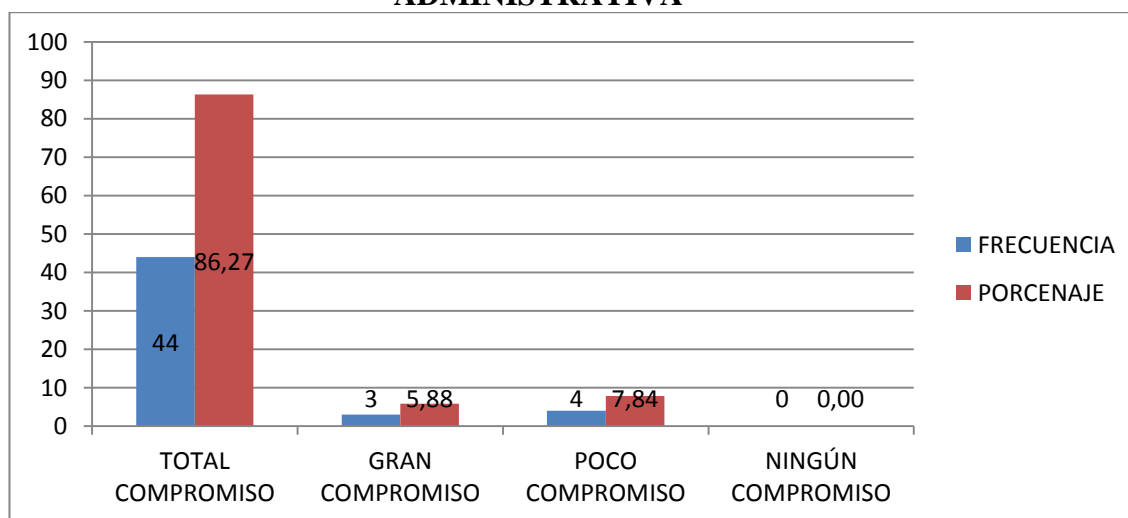


GRÁFICO No. 35

ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES DE CANCAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 26

Para el 92,15% de las instituciones el Manual de Procedimientos representa un total compromiso mientras que para la Optimización de la Gestión Administrativa para 4 que equivale al 7,84% representa poco compromiso

Lo que nos permite deducir que sí existe un Manual administrativo los docentes están comprometidos totalmente para optimizar la Gestión Administrativa

PREGUNTA No. 26

Expresar el grado de satisfacción y desarrollo de los siguientes procesos administrativos

GRADO DE SATISFACCIÓN Y DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

GRADO DE SATISFACCIÓN Y DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PLANIFICACIÓN	10	20%
ORGANIZACIÓN	9	18%
DIRECCIÓN	7	14%
CONTROL	8	16%
EJECUCIÓN	4	8%
SEGUIMIENTO	5	10%
EVALUACIÓN	6	12%
COORDINACIÓN	2	4%
TOTAL	51	100%

CUADRO No. 27

ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES DE CANGAGUA (15 - 02- 2013)

GRADO DE SATISFACCIÓN Y DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

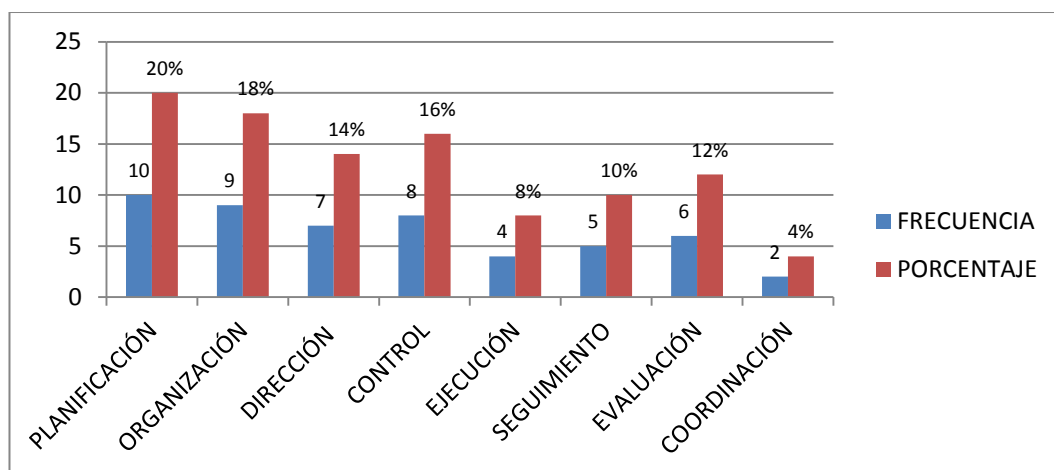


GRÁFICO No. 36

ELABORADO POR VERÓNICA PALACIOS M.

FUENTE: ENCUESTA REALIZADA A PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES DE CANGAGUA (15 - 02- 2013)

INTERPRETACIÓN DEL CUADRO No. 27

El mayor grado de satisfacción es en el proceso de Planificación y Organización con 19 docentes lo que equivalen al 38%, mientras que no hay mucha afinidad con ejecución y coordinación con 6 docentes equivalente al 12%

Por consiguiente es importante que los docentes direccionar correctamente todos los procesos para que los docentes cumplan a cabalidad

2. PRUEBA DE HIPÓTESIS

HIPOTESIS 1:

Las instituciones educativas desconocen de los nuevos procesos administrativos

- 71% de la población en estudio no ha recibido capacitación en administración en los últimos 3 años, mientras que el 29% indica que no, por lo que se establece que en su mayoría los docentes encuestados no están capacitados en procesos de administración en los últimos tres años.
- El 84% de la población en estudio indica que rara vez los procesos administrativos orientan la actividad educativa en el desempeño de funciones, y el 10% señala que siempre, por lo que puede concluir que los procesos administrativos no orientan la actividad educativa en el desempeño la de gestión de los docentes.
- En el 68,63% de instituciones nunca hay un buen liderazgo para el mejoramiento de los procesos administrativos, mientras que en el 19,6% siempre hay un buen liderazgo, por consiguiente se concluye que no hay un buen liderazgo para el mejoramiento de los procesos administrativos.
- En las instituciones objeto de estudio los procesos administrativos nunca están acorde con la programación de proyectos en un 68,63% y siempre en un 21,56%, por lo que se establece que en estas instituciones la programación de proyectos no va conjuntamente con los procesos administrativos
- El control de objetivos nunca se realiza en un 72% de las instituciones, mientras que en el 15,68% se lo hace siempre, por lo que establece que no hay un control de la consecución de los objetivos Institucionales
- El 68,63% de entrevistados indican que en sus instituciones las autoridades ejercen su jerarquía en función al organigrama rara vez , mientras que el 17,76 indican que a siempre, por lo se concluye que las autoridades no hacen uso de un organigrama para orientar la actividad administrativa
- El 76% de entrevistados indica que en sus instituciones nunca la organización refleja la autoridad que se aplica a través de la dirección mientras que el 24% señala que siempre, por lo que se denota que no hay una buena organización a través de la autoridad.

- En el 56% de las instituciones nunca se toman decisiones oportunamente, mientras que en el 22,32% siempre, por lo que se concluye que no se toman oportunamente decisiones en el proceso de dirección.
- Nunca se practica la filosofía de participación por los todos los afectados en una decisión en un 58% de instituciones, mientras que siempre lo hacen en un 22,53%, entonces no hay una buena práctica de participación de los docentes en las decisiones que se tomen dentro de las instituciones
- El control de objetivos nunca se realiza en un 72% de las instituciones, mientras que en el 15,68% se lo hace siempre, por lo que establece que no hay un control de la consecución de los objetivos
- El control nunca es considerado como proceso para la correspondencia de las actividades académicas con las planificadas en un 80,39%, mientras que siempre en un 13,72%, por lo tanto el proceso de control no cumple con el rol de verificar la correspondencia entre actividades académicas y otras actividades planificadas

Por lo que comprueba la hipótesis

HIPOTESIS 2

Con la utilización del manual de procedimientos que propongo mejorarán los procesos administrativos en las instituciones educativas

- El 92% de docentes está totalmente de acuerdo en la elaboración de un Manual de Procedimientos, mientras que el 8% está de acuerdo, por lo que existe total apoyo para la elaboración de un Manual de Procedimientos.
- Para el 86,27% de las instituciones el Manual de Procedimientos representa un total compromiso mientras que para el 7,44% representa poco compromiso lo que nos permite deducir que sí existe un Manual administrativo los docentes lo utilizarán para optimizar la gestión administrativa.
- En el 66,67 de las instituciones rara vez está clara la especificación de los procesos administrativos y el 13% si está clara, por lo que se puede concluir que la especificación de los procesos administrativos no está clara por su desconocimiento
- En las instituciones objeto de estudio los procesos administrativos nunca están acorde con la programación de proyectos en un 68,63% y siempre en un 21,56%, por lo que se establece que en estas instituciones la programación de proyectos no va conjuntamente con los procesos administrativos
- En el 68% de instituciones los docentes nunca sugieren acciones correctivas, mientras que en el 17,64% siempre lo hacen, lo que indica que en la mayor parte de las instituciones educativas los docentes no forman parte de acciones correctivas cuando son necesarias.

Por lo que se comprueba la hipótesis

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1. CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la investigación se establecieron las siguientes conclusiones

1. En el 78% de las instituciones de educación Básica de la Parroquia Canchagua Los Procesos Administrativos no son adecuados a los objetivos Institucionales porque existe un problema que se refiere a la inexistencia de un Manual de Procedimientos, que al aplicarlo logra el mejoramiento en la calidad de los servicios administrativos.
2. Las formas de administración en las instituciones se las hace de manera empírica, cada uno de los actores son docentes o los mismos directores que no están preparados para llevar a cabo las funciones que por falta de personal son encomendadas, ya que por ser de carácter rural el Ministerio de Educación considera que no es necesario llenar estas vacantes
3. La aplicación de los procesos planteados en el Manual son aplicables en la medida de las necesidades del alcance que las Instituciones Educativas deseen darle al proceso administrativo basado en la optimización de los objetivos establecidos.
4. En el 68,63% de las Instituciones de Educación Básica de la Parroquia Canchagua los resultados obtenidos al final de un proyecto nunca son comparados con los objetivos establecidos, esto no permite asociar los objetivos a las necesidades y falencias además de presentar alternativas, corregir las inconformidades.
5. Existe el 92% de apoyo por parte de la población objeto de estudio para la implementación de un Manual de Procedimientos ya que evidencian que cada uno de los docentes desarrolla sus actividades empíricamente sin una guía que oriente su labor administrativa.
6. Los docentes de estas instituciones no están muy capacitados en Administración, por lo los procesos administrativos no estén acordes con los objetivos institucionales
7. Los procesos administrativos no orientan la actividad educativa
8. Los directivos no toman decisiones oportunamente y sin contar con los criterios y necesidades de todos los docentes, además de ejercer sus funciones guiados por un organigrama, por consiguiente no hay un buen liderazgo
9. En los Procesos administrativos no son considerados los proyectos, a esto se añade que los objetivos planteados no van acordes con los procesos, tampoco se ejerce un control en su cumplimiento

10. Los docentes no conocen muy bien del desempeño de todos los procesos Administrativos, por lo que no fortalecen la gestión administrativa
11. El trabajo no se subdivide unidades operativas, esto hace que no sea muy eficaz el desempeño docente
12. El control no es considerado como un proceso administrativo.
13. Las acciones correctivas las toman los directivos sin contar con las sugerencias de los docentes.

3.2. RECOMENDACIONES

A los directivos de las Instituciones Educativas de la Parroquia Canchagua se recomienda:

1. La implementación de un Manual de Procedimientos.
2. Difundir el presente Manual de Procedimientos en su totalidad no solamente al personal docente, sino también a Padres de Familia y Estudiantes.
3. Capacitar al personal docente en el manejo y utilización de presente Manual.
4. Incentivar el cumplimiento de los procesos aplicables en cada uno de las áreas contempladas dentro de este trabajo.
5. Es necesario que los objetivos institucionales se cumplan considerando como factor primordial los procesos administrativos
6. Capacitar al personal docente en Administración
7. Considerar los objetivos institucionales en la elaboración de proyectos
8. Ejercer funciones en relación a un organigrama
9. Aplicar el proceso de control como elementos primordial para la consecución de objetivos
10. Para tomar decisiones y acciones correctivas los directivos deben considerar las sugerencias e involucrar a todos los docentes
11. Fortalecer la gestión administrativa con los procesos administrativos
12. Calificar un Auditor Interno de Calidad para que realice las correspondientes auditorías a los Procesos Administrativos en las Instituciones educativas.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

PRESENTACIÓN

Dentro del Plan de Transformación Institucional, se encuentra inmerso el Manual de Procedimientos Administrativos elaborado por el Consejo Ejecutivo de cada Plantel, tomando como base el Manual de Gestión Operativa del Ministerio de Educación

El Manual de Procedimientos Administrativos es un documento de síntesis que recopila procesos administrativos que se realizan en un Plantel. Se pretende con este Manual, brindar actividades de gestión que garanticen el fiel cumplimiento de las leyes con transparencia, eficacia y efectividad, a fin de agilizar procesos administrativos a la comunidad educativa en las diferentes áreas de la Institución.

Algunos de los aspectos importantes para la toma de decisiones en la administración de las instituciones educativas son los manuales referidos a procedimientos ya que son una guía tanto para los directivos como para los docentes, proporcionan la orientación adecuada de lo que se debe hacer en cada una de las unidades administrativas fundamentalmente en el ámbito operativo o ejecución; son herramientas que ayudan a enfocar y mejorar los esfuerzos de un usuario para lograr los objetivos y las tareas encomendadas

Con la convicción que este Manual puede ser un excelente instrumento para crecer en la calidad de las relaciones interpersonales fraternas y solidarias, de trabajo en equipo y mutua colaboración, puesto que persigue como objetivo fundamental aunar criterios frente a la aplicación de las normas de convivencia presentes en el Código de Convivencia de las Instituciones. El desafío es leer y aplicar los procedimientos indicados, de modo que la gestión, como Comunidad de Educadores, sea cada vez de mayor calidad. Todos los procedimientos descritos se enmarcan en las indicaciones que se desprenden de la Ley de Educación y su reglamento, y se aplicarán a todos los ámbitos de la Comunidad Educativa.

INTRODUCCIÓN

En cumplimiento con el objetivo planteado, el investigador ha elaborado el presente manual de procedimientos, con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que ejecutan las autoridades, personal docente y administrativo de las instituciones de educación básica de la Parroquia Canchagua con el objeto de que:

- 1.- Se permita alcanzar los objetivos encomendados para cada actividad.
- 2.- Se contribuya a orientar a los distintos estamentos que se relacionan con cada institución, sobre la forma de ejecución de las actividades, constituyéndose así, en una guía de la manera en que opera e interviene.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente con respecto a los procedimientos, los cuales son susceptibles de modificación por parte de las Directivas entrantes en cada período y de acuerdo a las distintas actividades y objetivos que se plantee en cada una de ellas.

La manera de mantener actualizado el presente Manual, consiste en la revisión, análisis, modificación e incluso eliminación de cada referencia en forma dinámica, lo cual debe ser registrado en acta y comunicado a todos los estamentos de nuestra comunidad educativa, principalmente a la Dirección de los planteles.

OBJETIVO DEL MANUAL

Lograr que las instituciones de educación básica de la parroquia Canchagua cuenten con un instrumento de apoyo administrativo que tenga por misión inducir a los diferentes estamentos de la comunidad educativa, en la comisión, funcionamiento, protocolo y políticas de aplicación de la normativa y orden administrativo en las diferentes actividades

PROCEDIMIENTOS

Constituyen la parte sustancial del presente Manual y es integrada por los siguientes apartados:

- El nombre de la Actividad que genera el procedimiento.
- La descripción del mismo está redactada en forma clara y sencilla.
- Pueden incluirse procedimientos nuevos vía Anexo.

CONTENIDOS:

1. Administración General
2. Administración Académica
3. Registro de Archivo de documentos
4. Atención e información al público

5. Relaciones y comunicaciones institucionales
6. Procesos administrativos
7. Qué son los procesos administrativos
8. Cómo se desarrollan los procesos administrativos
 - Planificación
 - Organización
 - Ejecución
 - Seguimiento
 - Control
 - Evaluación
 - Bibliografía
9. Webgrafía

1. ADMINISTRACIÓN GENERAL

1.1 Administración de recursos económicos

Sistema de control y justificación de gastos

- Criterios contables (asignaciones presupuestarias)
- Sistemas de control y justificación de gastos
- Criterios y prioridades de asignación de recursos (necesidades institucionales)

Los recursos **económicos** se administrarán bajo estos tres parámetros descritos anteriormente, tomando en cuenta la asignación fiscal y los recursos de autogestión (arrendamientos de bar y copiadora, y remanentes del transporte).

La administración de estos recursos está dirigida a los aspectos educativos relacionados con avances tecnológicos, materiales de trabajo, higiene, deportes, salud y participaciones en actividades extracurriculares.

El control presupuestario lo lleva el Rector y un docente (COMISIÓN ECONÓMICA), cumpliendo con las leyes y reglamentos de la administración financiera, quien trabaja a tiempo completo.

1. RECURSOS FINANCIEROS

1.1. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
<p>COMISIÓN ECONÓMICA (docente asignado)</p> <p>DIRECTOR/A COMISIÓN ECONÓMICA Y GOBIERNO ESCOLAR</p> <p>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</p> <p>MINISTERIO DE FINANZAS</p> <p>COMISIÓN ECONÓMICA</p> <p>MINISTERIO DE FINANZAS</p> <p>DIRECTOR ,COMISIÓN Y GOBIERNO ESCOLAR</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Receta techo presupuestario 2. Elaboran la Plan Institucional Anual (PIA) vía electrónica 3. Es informado por la COMISIÓN ECONÓMICA (PIA) 4. Ejecuta el presupuesto una vez que ha sido aprobado por el Ministerio de Educación 5. Receta PIA y envía al Ministerio de Finanzas 6. Aprueba o modifica la programación quimestral y envía para ejecución 7. Ejecutan la programación

1.2.PROCEDIMIENTO PARA LOS RECURSOS DE AUTOGESTIÓN

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
<p>DIRECTOR/A</p> <p>DIRECTOR /A COMISIÓN ECONÓMICA (docente asignado) Y GOBIERNO ESCOLAR</p> <p>MINISTERIO DE FINANZAS</p> <p>DIRECTOR/A</p> <p>COMISIÓN ECONÓMICA (docente asignado)</p> <p>DIRECTOR/A Y GOBIERNO ESCOLAR</p> <p>DIRECTOR/A, COMISIÓN ECONÓMICA (docente asignado) Y GOBIERNO ESCOLAR</p> <p>COMISIÓN ECONÓMICA Y GOBIERNO ESCOLAR</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con la autorización del Consejo Ejecutivo, Gobierno escolar convoca a licitación para el arriendo de los locales y seleccionan a los arrendatarios. 2. Procede a la contratación. 3. Recapta los recursos de autogestión y los deposita en la cuenta transitoria de ingresos propios en el Banco Privado (B. Internacional). 4. Se encarga de transferir estos recursos a la cuenta de ejecución presupuestaria de la Institución 5. Es informada sobre la recaudación de estos recursos. 6. Realiza las gestiones pertinentes ante el Ministerio de Educación para obtener la autorización para utilizar estos recursos. 7. De acuerdo a la necesidad institucional programada, distribuyen los recursos. 8. Una vez obtenida la autorización respectiva del Ministerio de Educación, procede a ejecutar estos recursos.

Instructivos emitidos por Ministerios: Finanzas, Educación, IESS, SRI, LOEI y
Dirección Distrital de Educación de Cotopaxi

1.3.PROCEDIMIENTO DE DONACIONES

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
DIRECTOR/A Y GOBIERNO ESCOLAR	1. Solicita donaciones a diferentes organismos
DOCENTE - SECRETARIO/A	2. Redacta y envía oficios
DELEGADOS DEL GOBIERNO ESCOLAR	3. Entrega oficios
DIRECTOR/A	4. Si la petición es atendida favorablemente, la autoridad es notificada de la donación.
DIRECTOR/A	5. Comunica al DOCENTE-GUARDALMACÉN para que proceda a la recepción de la donación.
SECRETARIO, COMISIÓN ECONÓMICA(docente asignado) Y DOCENTE GUARDALMACÉN	6. Proceden a levantar el Acta de recepción e ingresan a los inventarios del Plantel.
DIRECTOR/A	7. Informa a Consejo Ejecutivo de esta gestión
DIRECTOR/A Y CONSEJO EJECUTIVO	8. Distribuyen la donación de acuerdo a la necesidad Institucional.

Trámite Administrativo Interno

1.4 PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO DEL FONDO FIJO DE CAJA CHICA

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
MINISTERIO DE FINANZAS	1. Asigna presupuesto de caja chica a cada Distrital de Educación
DISTRITAL DE EDUCACIÓN	2. Deposita el presupuesto a la cuenta bancaria de cada Institución o del Director
COMISIÓN ECONÓMICA DIRECTOR Y CONSEJO EJECUTIVO	3. Da a conocer al Gobierno Escolar, Docentes y Padres de Familia
COMISIÓN ECONÓMICA DIRECTOR/A, CONSEJO EJECUTIVO Y GOBIERNO ESCOLAR	4. Analizan las necesidades más urgentes que se dan durante el año
DIRECTOR/A Y CONSEJO EJECUTIVO	5. Convoca a licitación
DIRECTOR/A	6. Toma decisiones conjuntamente con el COMISIÓN ECONÓMICA Y GOBIERNO ESCOLAR
DIRECTOR/A, COMISIÓN ECONÓMICA Y GOBIERNO ESCOLAR	7. Ejecutan y solucionan las necesidades

Lineamientos respectivos del Ministerio de Finanzas y Ministerio de Educación

1.4. PROCEDIMIENTO DE INFORMES FINANCIEROS

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
COMISIÓN ECONÓMICA COMISIÓN ECONÓMICA DIRECTOR/A GOBIERNO ESCOLAR Y CONSEJO EJECUTIVO DIRECTOR/ A	<ol style="list-style-type: none">1. Elabora los informes quimestrales de la ejecución y control presupuestario.2. Da a conocer a la Comunidad Educativa3. Conoce de estos informes, a la vez, que aprueba4. Toma decisiones conjuntamente con el COMISIÓN ECONÓMICA.

Trámite Administrativo Interno

2. ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA

2.1 Proceso de solicitud, admisión y matriculación de estudiantes.

2.1.1 Proceso de admisión de aspirantes para primer grado de Educación General Básica

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PROCEDIMIENTO DE INSCRIPCIÓN Y MATRÍCULA PARA PRIMER GRADO DE EDUCACIÓN BÁSICA	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	1. Emite disposición Ministerial para proceso de inscripción y matrícula.
DIRECTOR/A	2. Conoce disposición.
DOCENTE - SECRETARIO/A	3. Publica en la página Web del Plantel y cartelera el calendario de inscripciones con los requisitos.
ASPIRANTES/ PADRES DE FAMILIA	4. Acceden a la página Web y/o cartelera.
ASPIRANTES/PADRES DE FAMILIA	5. Se inscriben por sectorización, con los documentos debidamente certificados y empezando con quienes tienen el promedio de rendimiento académico de 10.
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	6. Envía la nómina de estudiantes designados a cada institución
DOCENTE SECRETARIO/A	7. Exhibe la lista de nuevos estudiantes en cartelera
PADRES DE FAMILIA	8. Presenta en la Institución designada la carpeta con la documentación requerida por secretaría
DOCENTE SECRETARIO/A	9. Elabora la ficha personal de cada estudiante nuevo
NUEVO ESTUDIANTE	10. Asiste a clases

2.1.2 Proceso de admisión de estudiantes nuevos de segundo a décimo grado de Educación General Básica

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

PROCEDIMIENTO DE MATRÍCULAS DE SEGUNDO A DÉCIMO GRADO DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	1. Solicita a cada Institución el número de cupos disponibles para cada uno de los grados
INSTITUCIÓN EDUCATIVA	2. Envía al Ministerio la nómina de cupos disponibles
PADRES DE FAMILIA	3. Acude al Distrito Educativo de su sector para presentar la solicitud de cambio de institución
DISTRITO EDUCATIVO	4. Envía a las Instituciones la nómina de estudiantes nuevos
PADRES DE FAMILIA	5. Acude a la Institución designada a ratificar su cupo
DOCENTE SECRETARIO/A	6. Elabora la carpeta de cada uno de los estudiantes
ESTUDIANTE	7. Asiste a clases

2.1.3 Proceso de matriculación de estudiantes del Plantel de Segundo a Décimo grado de Educación General Básica

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

PROCEDIMIENTO DE MATRÍCULAS DE SEGUNDO A DÉCIMO GRADO DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
MINISTERIO DE EDUCACIÓN DOCENTE SECRETARIO/A	1. Elabora las matrículas automáticamente 2. Actualiza la información a través de la página web del Ministerio

2.3. Becas

Estas Instituciones educativas no promueven becas por ser de carácter fiscal; sin embargo se da apoyo a determinados estudiantes a través del MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social) con sus diversos programas, la ayuda consiste en asignarle una ayuda económica la que dispondrá exclusivamente para gastos de alimentación, vestuario y estudios.

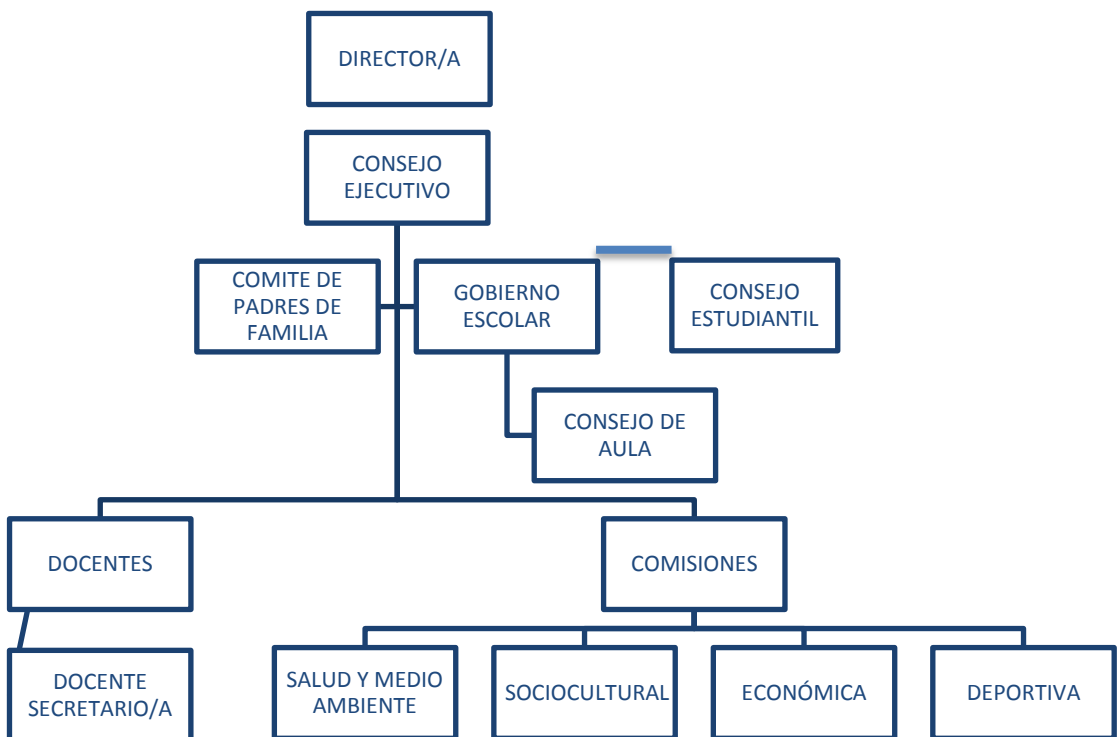
2. 3.1. Requisitos: Baja situación económica comprobada, desempeño académico mínimo 8 y desarrollo comportamental de 5

PROCEDIMIENTO PARA ACCEDER A BECAS	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
DIRECTOR/A	1. Analiza la situación socio-económica, en base a datos proporcionados por el/ la estudiante y padres de familia.
DOCENTE/ SECRETARÍA/O	2. Elabora la Ficha social adjuntando el informe de rendimiento académico
ESTUDIANTE BECADO	3. Llena la Encuesta social
PADRES DE FAMILIA	4. Llena Registro acumulativo
ENTIDAD BENEFACTORA	5. Visita domiciliaria para verificación de situación socio-económica de los aspirantes.
INSTITUCIÓN EDUCATIVA	6. Elabora los informes respectivos y remite oficios al MIES con los documentos solicitados por este organismo.
PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTE BECADO	7. Establecen diálogo interinstitucional permanente (Plantel – Programa benefactor)
MIES	8. Comunicación permanente entre estudiantes becados y sus representantes.
ESTUDIANTE BECADO Y REPRESENTANTE	9. Asiste a reuniones periódicas organizada por el Programa.
REPRESENTANTE Y/O PADRES DE FAMILIA	10. Motiva a los estudiantes para mantener el nivel de desempeño académico y de comportamiento requerido.
INSTITUCIÓN EDUCATIVA	11. Proporciona certificado de desempeño académico y comportamiento individual de las y los estudiantes cada parcial en cada quimestre del año vigente, avalando así los requisitos solicitados por el Programa.
ESTUDIANTE BECADO	12. Asistencia regular a clases y mantener o mejorar sus promedios académicos y de comportamiento durante todo el año lectivo.
PROGRAMA BENEFACTOR	13. Procede a entregar mensualmente el apoyo económico contra facturas

3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Estructura orgánica de la Institución

El Organigrama Institucional: está centrado en el/a estudiante y se puede apreciar las jerarquías para la toma de decisiones.



3.2. PROCEDIMIENTOS PARA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

VACANTES DE AUTORIDADES	
3.2.1. PROCEDIMIENTO PARA NOMBRAR DIRECTOR/A O LÍDER EDUCATIVO	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
SE PRESENTA LA VACANTE	
DIRECTOR/A (ENCARGADO/A)	1. Envía oficio al Ministerio de Educación, comunicando de la vacante existente.
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	2. Convoca a los Concursos de Méritos y Oposición de autoridades, a través de la página Web y medios de comunicación pública.
ESPIRANTE	3. Conoce de esta convocatoria.
DIRECTOR/A (E)	4. Autoriza la publicación del concurso en la página Web de la Institución y la cartelera del Plantel
SECRETARIO/A	5. Publica en la Web del Colegio
DIRECCIÓN DISTRITAL	6. Recapta la documentación de los aspirantes y remite al Departamento de Recursos Humanos
DIRECCIÓN DISTRITAL	7. Califica la documentación y recepta pruebas de oposición.
DIRECTOR/A (ENCARGADO)	8. Convoca a la comisión para formar el jurado calificador (Representante de: padres de familia, Consejo estudiantil, y Docentes) del proyecto y entrevista personal
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	9. Exhibe resultados en la página Web del Ministerio
GANADOR	10. Realiza trámite de nombramiento en el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Educación.

<p>DIRECCION DISTRITAL DEL EDUCACIÓN</p> <p>DIRECTOR ENCARGADO/A</p> <p>DOCENTE SECRETARIO/A</p> <p>AUTORIDAD NUEVA</p>	<p>11. Emite la Acción de personal</p> <p>12. Recibe a la nueva autoridad</p> <p>13. Recepta la carpeta personal y archiva</p> <p>14. Inicia su trabajo en el Plantel.</p>
---	--

VACANTES DOCENTES

Se producen partidas vacantes por renuncia voluntaria, jubilación voluntaria y/u obligatoria destitución, fallecimiento y demanda de personal.

3.2.2. PROCEDIMIENTO PARA NOMBRAMIENTO TITULAR	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
<p>PRODUCIDA LA VACANTE</p> <p>DIRECTOR/A</p> <p>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</p> <p>DIRECTOR</p> <p>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</p> <p>ASPIRANTE A DOCENTE</p> <p>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</p> <p>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</p> <p>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</p> <p>DOCENTE GANADOR</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicita al Ministerio de Educación la reposición del docente, especificando la asignatura. 2. Envía delegado/a para verificar la vacante. 3. Proporciona la certificación de la vacante 4. Convoca a concurso de Méritos y Oposición para llenar la vacante 5. Se inscribe y participa en el concurso de Méritos y Oposición. 6. Receta pruebas y revisa documentación del aspirante a docente 7. Conformar el jurado calificador para receptar la clase demostrativa (Delegados de Padres de Familia, Consejo Estudiantil y Docentes) 8. Recibe los resultados de la clase demostrativa y publica los resultados 9. Hace el trámite respectivo en la Distrital de Educación para el nombramiento 10. Se presenta en Rectorado portando su nombramiento y comienza sus labores académicas

CONTRATOS PARA DOCENTES

3.2.3. PROCEDIMIENTO PARA CONTRATAR DOCENTES SUSTITUTOS MEDIANTE ACUERDO MINISTERIAL	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
DOCENTE TITULAR	1. Solicita Comisión de Servicios o licencia al Distrito Educativo
DISTRITO EDUCATIVO	2. Autoriza mediante acuerdo.
DOCENTE SECRETARIO/A	3. Recibe acuerdo, e informa al DIRECTOR/A.
DORECTOR/A	4. Se reúne con Consejo Directivo y Gobierno escolar para comunicar la Comisión de Servicios.
DIRECTOR/A	5. Solicita la reposición al Ministerio de Educación.
DISTRITAL DE EDUCACIÓN	6. Envía el reemplazo.
SECRETARIO/ DOCENTE	7. Receta y legaliza el contrato.
DOCENTE CONTRATADO	8. Se posesiona en el cargo.
DOCENTE SECRETARIA/O	9. Comunica la legalización del contrato.
DOCENTE SECRETARIO/A	10. Archiva la documentación del docente.
DOCENTE CONTRATADO	11. Inicia su trabajo en el Plantel

Ley de Educación Intercultural Bilingüe Art. 10 lit. o y p

CONTRATOS POR SERVICIOS OCASIONALES PARA DOCENTES

Se procede a contratar cuando por alguna circunstancia de fuerza mayor, un/a docente tiene que hacer uso de licencia con sueldo, por enfermedad, maternidad o calamidad doméstica comprobada.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DESIGNACIÓN DE DOCENTES A CONTRATO

3.2.4. PROCEDIMIENTO PARA DESIGNACIÓN DE DOCENTES A CONTRATO	
RESPONSABLES	ACTIVIDADES
DOCENTE SECRETARIO/A	1. Elabora el cuadro con la información para legalización de docentes a contratarse.
DOCENTE SECRETARIO/A	2. Organiza las carpetas profesionales de los docentes.
DIRECTOR/A	3. Envía oficio a la Distrital de Educación, solicitando la renovación de contratos adjuntando la documentación requerida.
DISTRITAL DE EDUCACIÓN	4. Envía a la institución por medio de la Página Web el cuadro de legalización de contratos.
SECRETARIO/A	5. Elabora los contratos y procede a la legalización con las firmas tanto del contratante como del contratado.
ADMINISTRADOR/A DEL TALENTO HUMANO DE LA DISTRITAL DE EDUCACIÓN	6. Procede a realizar la reforma Web.
DIRECTOR/A	7. Archiva contrato.
SECRETARIO/A	8. Archiva carpeta profesional.
DIRECTOR/A	9. Incluye en el Distributivo al/a docente contratado/a.
DOCENTE CONTRATADO	10. Inicia su trabajo en el Plantel

LICENCIA CON SUELDO

3.2.5. PROCEDIMIENTO PARA LICENCIA CON SUELDO	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
FUNCIONARIO/A	1. Presenta en Secretaría el justificativo.
SECRETARIO/A	2. Receipta documentos e informa al/a DIRECTOR/A
DIRECTOR/A	3. Conoce y autoriza
FUNCIONARIO/A	4. Elabora la solicitud de permiso adjuntando los justificativos.
DIRECTOR/A	5. Remite autorización al Departamento de Recursos Humanos de la Distrital
FUNCIONARIO/A	6. Recibe copia de autorización.
FUNCIONARIO/A	7. Al término de la licencia se reintegra a sus funciones en el Plantel

En el caso de ausencia de docentes por períodos largos, se tramita el contrato de servicios ocasionales para su reemplazo por el período de ausencia.

Ley Orgánica del Servicio Público, CAPÍTULO II, DE LAS LICENCIAS, COMISIONES DE SERVICIO Y PERMISOS. Art. 27 Literales a), b), c), d), e), f), g), h), i), j).

PERMISOS

3.2.6. PROCEDIMIENTO PARA PERMISOS	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
FUNCIONARIO/A	1. Solicita permiso presentando justificativos, antes o después de hacer uso.
DOCENTE SECRETARIO/A	2. Recpta documentos e informa al/a DIRECTOR/A
FUNCIONARIO/A	3. Elabora la solicitud de permiso adjuntando los justificativos.
DIRECTOR/A	4. Conoce y autoriza.
FUNCIONARIO/A	5. Recibe copia de autorización.
FUNCIONARIO/A	6. Al término del permiso se reintegra a sus funciones en el Plantel.

Ley Orgánica del Servicio Público, CAPÍTULO II, DE LAS LICENCIAS, COMISIONES DE SERVICIO Y PERMISOS. Art. 33.

COMISIÓN DE SERVICIOS CON REMUNERACIÓN

3.2.7. PROCEDIMIENTO PARA LA COMISION DE SERVICIOS CON REMUNERACIÓN	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
DOCENTE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicita al/a director/a la autorización de la Comisión de Servicios y efectuar el trámite en el Ministerio de Educación, Dirección Distrital de Educación. 2. Conoce y envía trámite al Ministerio de Educación, Dirección Distrital de Educación. 3. Expide Acuerdo Ministerial en el que autoriza y declara en Comisión de Servicios con remuneración al docente; el plazo máximo otorgado es de 2 años. 4. Hace uso de la Comisión de Servicios y se reintegrará a su puesto de origen, al concluir la comisión. 5. Comunica a dependencias y archiva documentación. 6. Oficia a la Dirección Distrital de Educación, envíen el remplazo.
DIRECTOR/A	
MINISTERIO DE EDUCACIÓN, DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN	
DOCENTE	
DOCENTE SECRETARIO/A	
DIRECTOR/A	

Ley Orgánica del Servicio Público, CAPÍTULO III, DE LAS LICENCIAS, COMISIONES DE SERVICIO Y PERMISOS, Art. 45,46,47,48 y 49.

COMISIÓN DE SERVICIOS SIN REMUNERACIÓN

3.2.8. PROCEDIMIENTO COMISION DE SERVICIOS SIN REMUNERACIÓN	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
<p>DOCENTE</p> <p>DIRECTOR/A</p> <p>MINISTERIO DE EDUCACIÓN, DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN</p> <p>DOCENTE</p> <p>SECRETARIO/A</p> <p>DIRECTOR/A</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicita al/a Director/a la autorización de la Comisión de Servicios sin sueldo y efectúa el trámite en el Ministerio de Educación, Dirección Distrital de Educación. 2. Conoce y envía trámite al Ministerio de Educación, Dirección Distrital Distrital de Educación. 3. Expide Acuerdo Ministerial en el que autoriza y declara en Comisión de Servicios sin remuneración al docente; el plazo máximo otorgado es de 6 años, para prestar sus servicios en otras instituciones del Estado. 4. Hace uso de la Comisión de Servicios y se reintegrará a su puesto de origen, al concluir la comisión. 5. Comunica a dependencias y archiva documentación. 6. Oficia a la Dirección Distrital de Educación, envíen el remplazo.

Ley Orgánica del Servicio Público, CAPÍTULO III, DE LAS LICENCIAS, COMISIONES DE SERVICIO Y PERMISOS, Art. 45 y 51.

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
JUBILACIÓN**

3.2.9. PROCEDIMIENTO POR JUBILACIÓN	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
<p>INTERESADOS/AS</p> <p>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</p> <p>INTERESADO/A FAVORECIDO/A</p> <p>DIRECTOR/A</p> <p>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</p> <p>MINISTERIO DE FINANZAS</p> <p>DIRECTOR</p> <p>ADMINISTRADOR DEL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN ADMINITRADOR DE TALENTO HUMANO</p> <p>FAVORECIDO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se inscriben en la página Web del Ministerio de Educación. 2. Notifica a los/as interesados/as a través de la página Web si son o no sujetos a jubilación. 3. Entrega al Administrador del Talento Humano la Dirección Distrital de educación los documentos habitantes (fotocopia de la cédula y el mecanizado de aportaciones a la fecha al IESS). 4. Ingresar los datos de los/as interesados/as en la página Web del Ministerio de Educación y completa la información que se encuentra en esta página, actualizando los datos. 5. Aprueba las renuncias de los favorecidos. 6. Asigna el presupuesto para los/os favorecidos/as a la jubilación. 7. Receta últimos documentos para el trámite de cese de funciones. 8. Envía esta documentación del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Distrital de Educación. 9. Recibe carta de aceptación de jubilación por parte el Ministerio de Educación

3. 3. SANCIONES

3.3.1. PROCEDIMIENTO PARA SANCIÓN CON AMONESTACION ESCRITA	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
<p>FUNCIONARIO/A</p> <p>DIRECTOR</p>	<p>1. Comete falta.</p> <p>2. Entrevista al/a funcionario/a.</p>
<p>FUNCIONARIO/A</p> <p>DIRECTOR/A</p> <p>DOCENTE SECRETARIO/A</p> <p>DOCENTE SECRETARIO/A</p> <p>DIRECTOR</p>	<p>2. Presenta justificativos.</p> <p>3. Ejecuta la sanción.</p> <p>4. Redacta documento de la sanción.</p> <p>5. Envía el documento de la amonestación al Director/a</p>
<p>SECRETARIO/A</p> <p>SECRETARIO /A</p>	<p>6. Entrega documento de sanción al/a funcionario/a.</p> <p>10. Archiva copia de documento, en carpeta profesional del funcionario/a.</p> <p>11.</p>

Ley Orgánica del Servicio Público CAPÍTULO V, DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO Art. 82 Y 83.

SANCIÓN PECUNIARIA ADMINISTRATIVA

3.3.2.PROCEDIMIENTOS PARA SANCIÓN PECUNIARIA ADMINISTRATIVA	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
<p>FUNCIONARIO/A</p> <p>DIRECTOR /A</p> <p>ASESOR PEDAGÓGICO DE LA DISTRITAL</p> <p>DIRECTOR TÉCNICO EDUCATIVO DEL DISTRITO</p> <p>SECRETARIO/A</p> <p>COLECTURÍA DISTRITAL</p> <p>FUNCIONARIO/A</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comete falta (reincidente en faltas y sancionado/a con dos o más amonestaciones escritas dentro de un año calendario la sanción pecuniaria no excederá del 10% de la remuneración mensual). 2. Informa y solicita sanción a la Dirección distrital de educación 3. Solicita al/a funcionario/a explicación, y de acuerdo a la valoración de su expediente, recomienda al Director Técnico Educativo la sanción pecuniaria a imponerse. 4. Aprueba sanción y autoriza a Director/a a realizar la Acción de Personal respectiva 5. Redacta Acción de Personal con 3 copias para: Asesor pedagógico, Director/a, y para el/a funcionario/a. 6. Ejecuta sanción mediante roles 7. Recibe Acción de Personal con sanción y firma la copia

Ley Orgánica de Servicio Público, Capítulo V, del Régimen Disciplinario Art. 43.; Art. 64 de la Ley Orgánica de educación Intercultural Bilingüe

SUSPENSIÓN TEMPORAL SIN REMUNERACIÓN

3.3.3. PROCEDIMIENTO PARA SANCIÓN CON SUSPENSIÓN TEMPORAL SIN REMUNERACIÓN	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
<p>FUNCIONARIO/A</p> <p>DIRECTOR/A</p> <p>ASESOR PEDAGÓGICO DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL</p> <p>DIRECTOR TÉCNICO EDUCATIVO DEL DISTRITO FUNCIONARIO/A</p> <p>ASESOR PEDAGÓGICO</p> <p>DIRECTOR TÉCNICO EDUCATIVO DEL DISTRITO</p> <p>DIRECTOR TÉCNICO EDUCATIVO DEL DISTRITO</p> <p>ASESOR PEDAGÓGICO</p> <p>DIRECTOR/A</p> <p>FUNCIONARIO/A</p> <p>COLECTURÍA DISTRITAL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reincide e incumple sus deberes, obligaciones y/o disposiciones de las autoridades institucionales, estipuladas en el Art. 22 y 24 de la Ley de Servicio Público y Art. 11 de la Ley de Educación Intercultural Bilingüe Art. 11 2. Presenta informe a la autoridad nominadora 3. Expide providencia para inicio Sumario Administrativo. 4. Realiza el proceso del sumario. 5. Presenta pruebas de descargo. 6. Concluido el proceso del Sumario Administrativo, remitirá a la autoridad nominadora el expediente e informe con conclusiones y recomendaciones y la sanción a imponerse. 7. Analiza documentación y determinan la sanción con suspensión temporal sin goce de remuneración. 8. Informa al Director/a de la sanción y realiza Acción de personal respectiva. 9. Entrega Acción de Personal al funcionario y a dependencias correspondientes. 10. Recibe Acción de Personal con sanción y firma la copia, puede presentar apelación. 11. Procede a aplicar la sanción

Art. 14 , 64 y 133 Lit. A de la ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe.

4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PROCESO DE DATOS DE ESTUDIANTES

4.1. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LISTADOS	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
DOCENTE SECRETARIA/O DOCENTE SECRETARIO/A DOCENTES MINISTERIO DE EDUCACIÓN MEDIANTE EL SIGE DOCENTE	<ol style="list-style-type: none">1. Revisa datos SIGE2. Ingresar al sistema el distributivo.3. Reciben listados de estudiantes.4. Activa el sistema para ingreso de notas.5. Ingresar las notas al sistema.

4.2. Notas

4.2..1 PROCEDIMIENTO PARA REGISTRO DE NOTAS EN LA PÁGINA WEB MINISTERIO	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
MINISTERIO DE EDUCACIÓN AUTORIDADES Y CONSEJO EJECUTIVO	1. Publica el cronograma de actividades para cada ciclo (sierra / costa)
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	2. Conoce cronograma de actividades y lo adecuan con el cronograma interno
DOCENTES	3. Habilita página web del SIGE, para registro de notas
SECRETARIA /O	4. Registran las notas en el SIGE y la página Web del plantel
DOCENTES	5. Verifica las notas ingresadas, en el caso de no estar, notifica al/los docentes para que registren.
	6. Entrega cuadros generales y de bajo desempeño académico para jutas de curso.

4.2.2. Consulta de Notas

PROCEDIMIENTO PARA CONSULTA DE NOTAS EN LA PÁGINA WEB DEL PLANTEL	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
DOCENTE SECRETARIO/A	1. Habilita el sistema en la página web del plantel, usuario y clave para todos/as los/as estudiantes.
ESTUDIANTES Y REPRESENTANTES	2. Ingresan a la página web del plantel y consultan las notas
ESTUDIANTES Y REPRESENTANTES	3. Imprimen la información

4.2.3. Actas

4.3. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE ACTAS PARA JUNTAS DE CURSO	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
SECRETARIA/O	1. Revisa Cronograma de actividades y solicita al/la Directora el listado de los/as secretarios de las Juntas de Curso.
DIRECTOR/A	2. Entrega el listado de los/as secretario/as de las Juntas de curso a secretaría
SECRETARIA/O	3. Elabora las Actas de Juntas de Curso, organiza carpeta y entrega en la dirección
DIRECTOR/A	4. Entrega carpeta con Actas a los/as tutores de grado para realizar las juntas.
PROFESOR/A TUTOR/A	5. Preside la Junta de Curso, al finalizar la reunión revisa el Acta y firma conjuntamente con el/la secretario/a y entrega a Secretaría.
SECRETARIA/O	6. Recpta Actas de juntas y las entrega fotocopias para el informe y resumen al Director
CONSEJO EJECUTIVO	7. Analizan las Actas de juntas de curso y realizan el informe para entregar en el Rectorado.

4.2. 4. REGISTRO DE NOVEDADES EN LA FICHA ESTUDIANTIL DE TUTORÍA

4.4.1 Registro por faltas, atrasos, uniformes

PROCEDIMIENTO ANOTACIONES POR FALTAS, ATRASOS, UNIFORMES	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
TUTOR/A DE CURSO	1. En la primera hora de clase se procede a registrar la asistencia, presentación personal, revisa uniformes del/a estudiante y se informa inmediatamente a su representante el incumplimiento de estas normas.
REPRESENTANTE	2. Recibe llamada del tutor/a de Curso y justifica si es el caso.
TUTOR /A DE CURSO	3. Registra en la ficha individual del/a estudiante las novedades observadas.

4.4.5. Registro de novedades por mal comportamiento

PROCEDIMIENTO PARA REGISTRO DE NOVEDADES POR MAL COMPORTAMIENTO	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
DIRECTOR/A, CONSEJO EJECUTIVO GOBIERNO ESCOLAR	1. Elaboran el Código de Convivencia que regirá todo el año lectivo.
DIRECTOR/A	2. Socializa en asamblea general de padres y madres de familia
DOCENTE TUTOR/A	3. Socializa el Código de Convivencia con los estudiantes
DOCENTES	4. Informa verbalmente o por escrito en las hojas de control del mal comportamiento del estudiante al Docente Tutor o al Director/a
DOCENTE TUTOR O DIRECTOR/A	5. Revisa la hoja de control y conoce las novedades de mal comportamiento de los/las estudiantes, registra en la ficha individual y da soluciones de acuerdo a la gravedad de la falta.
DOCENTE TUTOR	6. Convoca al representante, estudiante para tratar y dar solución al caso siguiendo el procedimiento de acuerdo a la Ley.
DOCENTE TUTOR	7. Informa al Rector/a del comportamiento grave del/a estudiante.
DIRECTOR/A	8. Conoce y trata el caso con los/as involucrados/as

5. REGISTRO Y ARCHIVO DE DOCUMENTOS

Criterios de registro, ordenación, clasificación y archivo de la documentación administrativa, económica y académica que pueda ser solicitada por cualquier miembro de la Comunidad Educativa.

Registro de entrada y salida de documentos

5.1. PROCEDIMIENTO DE REGISTRO Y ARCHIVO DE DOCUMENTOS POR PARTE DE SECRETARÍA	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
INSTITUCIONES, VISITANTES INTERNOS Y EXTERNOS	1. Entregan documentos en Secretaría
DOCENTE SECRETARIO/A	2. Recibe el documento y registra hora, fecha de recepción y nombre de la persona que recibe; entrega al Director/a.
DIRECTOR/A	3. Revisa, sumilla documentación y envía a Secretaría.
SECRETARIO/A	4. Clasifica y remite a la persona que corresponde con fotocopia para la firma de recepción y archivo del documento.
INSTITUCIONES, VISITANTES INTERNOS Y EXTERNOS	5. Reciben el documento.

5.2. EMISIÓN DE CERTIFICADOS

PROCEDIMIENTO PARA EMISIÓN DE CERTIFICADOS	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
INTERESADO/A	1. Solicita el documento
SECRETARIO/A	2. Recibe solicitud y pasa al/a Director/a
DIRECTOR/A	3. Autoriza entrega de certificado
DOCENTE SECRETARIO/A	4. Emite certificado
INTERESADO/A	5. Recibe certificado

5.3. EXÁMENES ATRASADOS

PROCEDIMIENTO PARA RENDIR EXÁMENES ATRASADOS	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
REPRESENTANTE	1. Presente en Secretaría solicitud para autorización a rendir exámenes atrasados, justificando la causa.
DOCENTE SECRETARIO/A	2. Recapta la solicitud dirigida al/a Director/a.
DIRECTOR/A	3. Autoriza.
DOCENTE SECRETARIO/A	4. Entrega copia de autorización al/a representante, docente y archiva.
ESTUDIANTE	5. Rinde los exámenes atrasados
DOCENTE	6. Recapta el/os exámenes, califica y entrega la/s notas en Secretaría.
DOCENTE SECRETARIO/A	7. Ingresa en el sistema de notas la/s calificaciones obtenidas y archiva la autorización en la carpeta de juntas del respectivo curso y paralelo.

**5.4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
RECALIFICACIÓN DE EXÁMENES PRUEBAS Y TRABAJOS**

PROCEDIMIENTO PARA RECALIFICACION DE EXÁMENES, PRUEBAS Y TRABAJOS	
RESPONSABLE	ACTIVIDADES
ESTUDIANTE	1. Conoce la calificación.
PADRE O REPRESENTANTE	2. Presenta en Secretaría la solicitud de recalificación dentro de los ocho días de conocer la/s nota/s.
DOCENTE SECRETARIO/A	3. Recepta la solicitud dirigida al/a Director/a
DIRECTOR/A	4. Autoriza.
DOCENTE SECRETARIO/A	5. Redacta y envía documento solicitando la entrega del original al/a docente.
DOCENTE	6. Entrega documento.
DIRECTOR/A	7. Remite al Docente
DOCENTE	8. Coordinan con Director para la recalificación con un docente delegado
DOCENTE DELEGADO/A	9. Analiza, califica y emite informe.
DOCENTE DELEGADO/A	10. Envía informe al/a Director/a.
DIRECTOR/A	11. Dispone se comunique al/a docente e interesado/a.
PADRE O REPRESENTANTE	12. Conoce resolución, si es el caso apela en última instancia a la Dirección Distrital de Educación, dentro de los quince días posteriores a la notificación

6. INFORMACIÓN Y ATENCIÓN AL PÚBLICO

6.1. PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

Horarios para atención al público y Comunidad Educativa para brindar información requerida.

6.1.1.HORARIO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO Y COMUNIDAD EDUCATIVA	DIA	TARDE	
DIRECCIÓN	07H00 - 13H00	13H30 15H30	
DOCENCIA: ATENCIÓN CONTINUA		13H00 – 15H30	
SECRETARIA GENERAL		13h30 - 15h30	
CENTRO DE CÓMPUTO	07h00 - 13h00	13h30 - 15h30	
BIBLIOTECA		13h30 – 15h00	

7. PRESUPUESTO

DETALLE	RUBRO	FINANCIAMIENTO
ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	50,00	INVESTIGADORA
MATERIAL BIBIOGRÁFICO	120,00	INVESTIGADORA
ADQUISICIÓN DE EQUIPOS	50,00	INVESTIGADORA
}TRANSPORTE	20,00	INVESTIGADORA
TOTAL	240,00	

8. RECURSOS

HUMANOS.	<ul style="list-style-type: none">• Investigadora• Directivos de las Instituciones Educativas• Personal administrativo• Docentes• Magistrados• Profesionales del área
MATERIALES	<ul style="list-style-type: none">• Copias• Discos compactos• Hojas de papel• Impresiones• Computadora• Infocus
TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none">• Internet

9. CRONOGRAMA

La propuesta será llevada a cabo con el siguiente cronograma

No.	ACTIVIDAD	OCT 2014	ENE 2015	FEB 2015	MAR 2015
1.	ELABORACIÓN DEL MANUAL DEL PROCEDIMIENTOS				
2.	PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN				
3.	SOCIALIZACIÓN				
4.	APLICACIÓN				

10. BIBLIOGRAFÍA

10.1. BIBLIOGRAFÍA:

- Acuerdos Ministeriales
- Instructivos emitidos por Ministerios: Educación, Finanzas, Dirección Distrital de Educación, LOEI
- Ley General de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional.
- Ley Orgánica del Servicio Público.
- Oficios Circulares del Ministerio de Educación.
- Registros Oficiales.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.
- Reglamento General de la Ley de Servicio Público.

10.2. WEBGRAFÍA:

- www.clubkiwanisinternational.com
- www.educación.gov.ec
- www.itsedillon.edu.ec
- www.ministerioeducación.gov.ec
- www.ministeriofinanzas.gob.ec
- [www.servidores públicos](http://www.servidorespublicos.gov.ec)

CAPÍTULO VI

5. BIBLIOGRAFÍA

5.1. Referencias bibliográficas

5.1.1. Libros

Andino M. (2010), Elaboración del Proyecto de Investigación

Ackoff, Ansoff, Porter y Steiner. La idea de la estrategia

C. Miguel Mario, 2009 Elementos de la investigación

Cazco (2009), Módulo de Tutoría de gerencia Educativa

Ezequiel Ander-Egg. Ed. Humnaitas. Bs. As. Argentina. 2009. Técnicas de reuniones de trabajo

G. Frigerio, M. Poggi, , Cara y ceca. y otras. Ed. Troquel. Bs.As. Argentina. 2008 Las instituciones educativas

Godet, Michel S G Editores SA. España.2007 “Prospectiva y Planificación Estratégica”.

Mangisch, Luis Bidegain Material teórico producido por el Dr. Gustavo Gerardo

Ojeda, L. (2010) Investigación científica

Tamayo, C(2010), Proceso de la Investigación Científica (primera edición

Thomás Kun (2009), La investigación

Universidad Técnica de Cotopaxi Módulo de formulación y evaluación de proyectos de desarrollo institucional.

5.1.2. Documentos de carácter legal

Constitución de la República

Ley Orgánica de Educación Intercultural

Reglamento a la ley Orgánica de Educación Intercultural

Ley Orgánica de Servidores Públicos

Reglamento a la Ley Orgánica de Servidores Públicos

ANEXOS



INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCIÓN DE POSGRADOS

Instrumento dirigido a directivos, docentes, personal administrativo

OBJETIVO: Tener información acerca de los procesos administrativos desarrollados en las Instituciones de Educación Básica de la Parroquia Canchagua

INSTRUCTIVO:

Selecciones el número que corresponde a la alternativa que considere correcta y escriba en el cuadro de la derecha

I. INFORMACION GENERAL

1. Condición del informante

1. Directivo o Coordinador
2. Docente
3. Personal Administrativo

2. Ha recibido en los tres últimos años algún curso sobre procesos administrativos

1. Si
2. No

3.Cuál de los procesos administrativos que se citan a continuación conoce en mayor proporción?

- 1.
2. Planificación
3. Organización
4. Dirección
5. Control
6. Ejecución
7. Seguimiento
8. Evaluación
9. Coordinación

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

ITEMES		S 4	AM 3	RV 2	N 1
1.	¿Considera que los procesos administrativos son adecuados a los objetivos de la Institución?				
2.	¿Los procesos administrativos tienden a orientar la actividad educativa en el desempeño de su gestión?				
3.	¿En los procesos administrativos institucionales se consideran los proyectos como estrategias para el cumplimiento de los objetivos?				
4.	¿La autoridad ejerce su jerarquía en función del organigrama para orientar la actividad administrativa en la Institución?				
5.	¿La especificación de los procesos administrativos es clara y precisa para el cumplimiento de su gestión?				
6.	¿Conoce las funciones que debe desempeñar en la institución de acuerdo al reglamento de la Ley de Educación				
7.	¿En la gestión administrativa existe un adecuado proceso de dirección para el cumplimiento de los objetivos institucionales?				
8.	¿Existe un buen liderazgo en las actividades para desarrollar iniciativas que propendan al mejoramiento de los procesos administrativos?				
9.	¿Los procesos administrativos en el campo de la planificación están acorde con la programación de proyectos?				
10.	¿La planificación Institucional de su establecimiento fortalece la gestión administrativa?				
11.	¿La gestión docente en el campo de la planificación está acorde con la programación de proyectos				
12.	¿La organización refleja la autoridad que se aplica a través de la dirección?				
13.	Considera que las autoridades institucionales toman decisiones en forma oportuna en el proceso de dirección				
14.	¿Se subdivide el trabajo en unidades operativas para el mejor desempeño docente?				
15.	¿Las autoridades logran que el personal docente siempre obtenga los objetivos encomendados?				
16.	¿La autoridad institucional pone en práctica la filosofía de participación por todos los afectados en una decisión?				
17.	¿Al fin de un proyecto institucional compara los resultados con los objetivos establecidos?				
18.	¿La gestión administrativa toma el control como un proceso para asegurarse de que las actividades académicas corresponden a las actividades planificadas por la institución?				
19.	¿Dentro de la gestión administrativa se realiza un control de la consecución de los objetivos institucionales?				
20.	¿El personal de la institución sugiere acciones correctivas cuando son necesarias?				

III. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

1. ¿Existe un Manual de Procedimientos que optimice los procesos administrativos de su institución?
 1. SI
 2. NO
2. ¿Apoyaría el diseño y elaboración de un Manual de procedimientos?
 1. TOTALMENTE DE ACUERDO
 2. MUY DE ACUERDO
 3. DE ACUERDO
 4. EN DASACUERDO
 5. TOTALMENTE EN DESACUERDO
3. ¿La aplicación de un manual de procedimientos se constituirá un compromiso institucional de todos los estamentos que trabajan por la optimización de la gestión administrativa?
 1. TOTAL COMPROMISO
 2. GRAN COMPROMISO
 3. POCO COMPROMISO
 4. NINGUN COMPORMISO

IV. PREGUNTAS ABIERTAS

1. **¿En qué unidad administrativa se duplican las funciones en la institución?**

1. _____
2. _____

2. **Expresa el grado de satisfacción y desarrollo de los siguientes procesos administrativos:**

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

5. Ejecución
6. Seguimiento
7. Evaluación
8. Coordinación.

AVALES



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por La Señora Licenciada **VERÓNICA PALACIOS MINA** de la Maestría en Planeamiento y Administración Educativa: cuyo título versa "**DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EFECTIVIDAD DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LAS INTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA DE LA PARROQUIA CANCHAGUA Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**", lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, octubre del 2014

Atentamente,

Lic. Marco Paúl Beltrán Semblantes
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS
C.C. 050266651-4

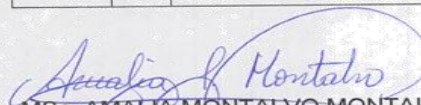
www.utc.edu.ec

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido /San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205



RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS

RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS		
P = PERTINENTE		NP = NO PERTINENTE
ITEMS	A	OBSERVACIONES
1	P	
2	P	
3	P	
4	P	
5	P	
6	P	
7	P	
8	P	
9	P	
10	P	
11	P	
12	P	
13	P	
14	P	
15	P	
16	P	
17	P	
18	P	
19	P	
20	D	



MSc. AMALIA MONTALVO MONTALVO
CC. .0400761474
VALIDADOR



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

CALIDAD TÉCNICA
B= BUENA LENGUAJE

LENGUAJE		
A= ADECUADO		I= INADECUADO
ITEMS	C	OBSERVACIONES
1	A	
2	A	
3	A	
4	A	
5	A	
6	A	
7	A	
8	A	
9	A	
10	A	
11	A	
12	A	
13	A	
14	A	
15	A	
16	A	
17	A	
18	A	
19	A	
20	A	


MSc. AMALIA MONTALVO MONTALVO
CC:0400761474
VALIDADOR



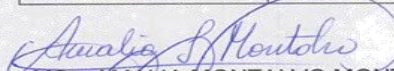
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO DE LA PROPUESTA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3 = MUY SATISFACTORIO	2 = SATISFACTORIO	1 = POCO SATISFACTORIO
-----------------------	-------------------	------------------------

ASPECTOS	3	2	1	OBSERVACIONES
1. EL TEMA: <ul style="list-style-type: none">Identificación de la propuesta.Originalidad.Impacto.	✓			
2. OBJETIVO: <ul style="list-style-type: none">Determinación clara y concisa.Factibilidad.Utilidad.	✓			
3. JUSTIFICACIÓN: <ul style="list-style-type: none">Contribuye a mejorar la organización.Contribuye un aporte para la institución o empresa.	✓			
4. FUNDAMENTACIÓN TEORICA: <ul style="list-style-type: none">Se fundamenta en teorías científicas contemporáneas.Los conceptos son de fácil comprensión.Utiliza terminología básica y específica.		✓		
5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA: <ul style="list-style-type: none">Presenta un orden lógico.Tiene coherencia entre si los componentes de la propuesta.Se ajusta a la realidad del contexto social.Es sugestivo e interesante.Es de fácil manejo.	✓			
TOTAL				

VALIDADO POR:	Nombre: Amalia Lucila Montalvo Montalvo		
Área de Trabajo. DOCENTE	Título Profesional. MAGISTER	Cargo u Ocupación. DOCENTE	Año de Experiencia. 15 AÑOS
Observaciones:			
Fecha: 6 DE OCTUBRE DEL 2014	Tel.: 022644423	Dirección del Trabajo: Instituto Superior Tecnológico Andrés F. Córdova	C.I: 0400761474


MSc. AMALIA MONTALVO MONTALVO
CC. .0400761474
VALIDADOR



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI DIRECCIÓN DE POSTGRADOS		
CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD		
O= OPTIMA B= BUENA R= REGULAR D= DEFICIENTE		
ITEMS	B	VARIABLES, DE... OBSERVACIONES
1	0	
2	0	LE... DIMENSIONES...
3	0	
4	0	OR... ER...
5	0	
6	0	
7	0	
8	0	
9	0	
10	0	
11	0	
12	0	
13	0	
14	0	
15	0	
16	0	
17	0	
18	0	
25	0	

Mónica Escobar M.

MSc. Mónica Escobar Montalván
CC. .1711825222
VALIDADOR

iván



LENGUAJE

A= ADECUADO		LENGUAJE	I= INADECUADO
ITEMS	C	OBSERVACIONES	
1	A		
2	A		
3	A		
4	A		
5	A		
6	A		
7	A		
8	A		
9	A		
10	A		
11	A		
12	A		
13	A		
14	A		
15	A		
16	A		
17	A		
18	A		
19	A		
20	A		

MSc. Mónica Escobar Montalván
CC. .1711825222
VALIDADOR



INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO DE LA PROPUESTA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3 = MUY SATISFATORIO	2 = SATISFATORIO	1 = POCO SATISFATORIO
----------------------	------------------	-----------------------

ASPECTOS	3	2	1	OBSERVACIONES
11. EL TEMA: <ul style="list-style-type: none">Identificación de la propuesta.Originalidad.Impacto.	✓			
12. OBJETIVO: <ul style="list-style-type: none">Determinación clara y concisa.Factibilidad.Utilidad.	✓			
13. JUSTIFICACIÓN: <ul style="list-style-type: none">Contribuye a mejorar la organización.Contribuye un aporte para la institución o empresa.	✓			
14. FUNDAMENTACIÓN TEORICA: <ul style="list-style-type: none">Se fundamenta en teorías científicas contemporáneas.Los conceptos son de fácil comprensión.Utiliza terminología básica y específica.		✓		
15. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA: <ul style="list-style-type: none">Presenta un orden lógico.Tiene coherencia entre si los componentes de la propuesta.Se ajusta a la realidad del contexto social.Es sugestivo e interesante.Es de fácil manejo.	✓			
TOTAL				

VALIDADO POR:	Nombre: Mónica Escobar Montalván		
Área de Trabajo. Administrativo	Título Profesional. MAGISTER	Cargo u Ocupación. Inspectora General	Año de Experiencia. 12 AÑOS
Observaciones:			
Fecha: 6 DE OCTUBRE DEL 2014	Telf.: 022644423	Dirección del Trabajo: Instituto Superior Tecnológico Andrés F. Córdova	C.I: 1711825222

Mónica Escobar M

MSc. Mónica Escobar Montalván
CC. .1711825222
VALIDADOR



RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS

RELACIÓN ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES E ÍTEMS		
P = PERTINENTE		NP = NO PERTINENTE
ÍTEMS	A	OBSERVACIONES
1	P	
2	P	
3	P	
4	P	
5	P	
6	P	
7	P	
8	P	
9	P	
10	P	
11	P	
12	P	
13	P	
14	P	
15	P	
16	P	
17	P	
18	P	
19	P	
20	P	


MSc. Héctor Jiménez Arias
C.C. .0501577548
VALIDADOR



		LENGUAJE	
		A= ADECUADO	I= INADECUADO
ITEMS	C	OBSERVACIONES	
1	A		
2	A		
3	A		
4	A		
5	A		
6	A		
7	A		
8	A		
9	A		
10	A		
11	A		
12	A		
13	A		
14	A		
15	A		
16	A		
17	A		
18	A		
19	A		
20	A		


MSc. Héctor Jiménez Arias
CC. .0501577548
VALIDADOR



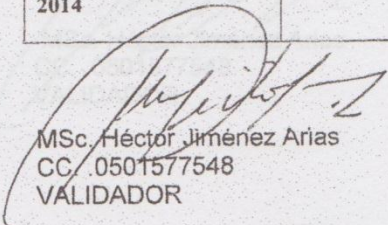
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

TÍTULO DE LA PROPUESTA: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3 = MUY SATISFACTORIO 2 = SATISFACTORIO 1 = POCO SATISFACTORIO

ASPECTOS	3	2	1	OBSERVACIONES
6. EL TEMA: <ul style="list-style-type: none"> Identificación de la propuesta. Originalidad. Impacto. 	✓			
7. OBJETIVO: <ul style="list-style-type: none"> Determinación clara y concisa. Factibilidad. Utilidad. 	✓			
8. JUSTIFICACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> Contribuye a mejorar la organización. Contribuye un aporte para la institución o empresa. 	✓			
9. FUNDAMENTACIÓN TEORICA: <ul style="list-style-type: none"> Se fundamenta en teorías científicas contemporáneas. Los conceptos son de fácil comprensión. Utiliza terminología básica y específica. 	✓			
10. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA: <ul style="list-style-type: none"> Presenta un orden lógico. Tiene coherencia entre si los componentes de la propuesta. Se ajusta a la realidad del contexto social. Es sugestivo e interesante. Es de fácil manejo. 	✓			
TOTAL				

VALIDADO POR:	Nombre: Amalia Lucila Montalvo Montalvo		
Área de Trabajo. ADMINISTRATIVO	Título Profesional. MAGISTER	Cargo u Ocupación. VICERRECTOR	Año de Experiencia. 22 AÑOS
Observaciones:			
Fecha: 6 DE OCTUBRE DEL 2014	Telf.: 022644423	Dirección del Trabajo: Instituto Superior Tecnológico Andrés F. Córdova	C.I: 0501577548


MSc. Héctor Jiménez Arias
CC. 0501577548
VALIDADOR