



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA UNIDAD EDUCATIVA INTERCULTURAL BILINGÜE “CIUDAD DE MACAS” DE LA PARROQUIA SEVILLA DON BOSCO, CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO PARA EL AÑO 2016”

Tesis, previo a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial.

Autora: Atamaint Entsakua Antria Florentina

Director: Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc.

Loja – Ecuador

2017




CERTIFICACIÓN

Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc.
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigativo previo a la obtención del título de ingeniería en administración de empresas, de la autoría de Atamaint Entsakua Antria Florentina, titulado **“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA UNIDAD EDUCATIVA INTERCULTURAL BILINGÜE “CIUDAD DE MACAS” DE LA PARROQUIA SEVILLA DON BOSCO, CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO PARA EL AÑO 2016”**, ha sido realizado bajo mi supervisión y dirección cumpliendo con todas las normas y requerimientos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, en su estructura de fondo y forma, autorizando su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Noviembre del 2017


Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

Yo, Atamaint Entsakua Antria Florentina, declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio institucional – biblioteca virtual.

Autora: Atamaint Entsakua Antria Florentina

Firma: 

Cédula: 1400593925

Fecha: Loja, Noviembre del 2017.

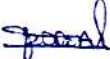
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Atamaint Entsakua Antria Florentina, declaro ser autora de la Tesis titulada: **“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA UNIDAD EDUCATIVA INTERCULTURAL BILINGÜE “CIUDAD DE MACAS” DE LA PARROQUIA SEVILLA DON BOSCO, CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO PARA EL AÑO 2016”** Como requisito para optar al Grado de: INGENIERA COMERCIAL: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 27 días del mes de Noviembre del dos mil diecisiete, firma la autora

FIRMA: 

AUTOR: Atamaint Entsakua Antria Florentina

CEDULA: 1400593925

DIRECCION: Macas, Parroquia: Sevilla Don Bosco, Barrio, Central, Calle: Vía Principal a San Luis.

CORREO ELECTRONICO: floreatamaint1@hotmail.com

TELEFONO: 0981041862

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc.

TRIBUNAL DE GRADO:

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca, MAE	Presidente
Ing. Julio Arévalo Camacho Mg. Sc	Vocal
Ing. Edwin Hernández Quezada Mg. Sc.	Vocal

DEDICATORIA

A mis padres, a mis hijos, familiares y amigos que han sido instrumento de fortaleza y sabiduría para cultivar un corazón noble en cada una de mis caminatas hacia el logro de este objetivo, con sus sabios consejos supieron guiarme por un sendero del bien, fortaleciendo cada paso dado y hacer posible este anhelo.

Atamaint Entsakua Antria Florentina

AGRADECIMIENTO

A la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional. A mi director de tesis, Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc., por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación fue fundamental para concluir el presente trabajo investigativo.

Mi agradecimiento a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, por sus consejos, su enseñanza y su amistad.

A mis compañeros que han sido un soporte y fortaleza en momentos que tuvimos que trajar a lo largo de la vida académica por su paciencia y comprensión.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Atamaint Entsakua Antria Florentina

a. Título

“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA UNIDAD EDUCATIVA INTERCULTURAL BILINGÜE “CIUDAD DE MACAS” DE LA PARROQUIA SEVILLA DON BOSCO, CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO PARA EL AÑO 2016”

b. Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general la proponer un Modelo de Gestión Administrativa, para su aplicación en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe ciudad de Macas de la Parroquia Sevilla Don Bosco, cantón Morona, provincia de Morona Santiago para el año 2016.

El presente estudio nace con la necesidad de establecer herramientas de gestión que le permitan a la entidad objeto de estudio fortalecer el sistema administrativo, puesto que se evidencian dentro de la Unidad retrasos en la ejecución de los procesos administrativos y consecuentemente no se han mejorado los servicios. Pues, con la aplicación de la propuesta se pretende que se optimicen los procesos administrativos, con la finalidad que el personal se desempeñe de manera eficaz y eficiente en su área de trabajo, en beneficio de los involucrados y principalmente para incrementar la calidad del servicio a los usuarios de la ciudad de Macas.

Por lo expuesto, para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron diferentes métodos, como el inductivo, deductivo, histórico, estadístico, y analítico; además se utilizó las técnicas, entre ellas la observación directa,

entrevista y encuesta, misma que permitieron obtener información real sobre la situación actual de la empresa objeto de estudio.

Por lo expuesto, entre los principales resultados obtenidos en el presente trabajo, se puede anotar, que la empresa no cuenta con objetivos y valores documentados, no se dispone de un organigrama estructural ni manual de funciones, la selección del personal se realiza de manera empírica, no se capacita al personal de manera permanente.

Además, se puede conocer que el 63% de los empleados llevan trabajando de 1 a 2 años, el 88% del personal de la Unidad corresponde a Docentes, el 81% del personal si conoce la misión y visión institucional, el 100% no conoce, objetivos, estrategias, valores y políticas de la entidad, el 69% han recibido una capacitación al año, el 100% menciona no conocer un manual de funciones del plantel, el 69% califica al ambiente laboral de la organización como excelente, el 81% manifiesta que no se lo toma en cuenta en la toma de decisiones y el 100% del personal declara no haber sido medido su desempeño laboral.

Con los resultados mencionados se procedió a establecer el modelo de gestión administrativa en función de los 4 pilares fundamentales de la misma, como son: la planificación, organización, dirección y control. En cuanto a la Planificación se reformuló la misión y visión, se plantearon objetivos, estrategia y políticas, además de establecer un plan de capacitación. En la Organización se planteó la estructura orgánico-funcional así como se determinó los principales procesos de la entidad. En la Dirección se establece una guía de basada en la toma de decisiones, integración, motivación y supervisión y finalmente en el control se plantea un instrumento para medir el desempeño del Talento Humano de la Unidad Educativa.

Finalmente de establecen las conclusiones y recomendaciones, mismas que se definen en función de la necesidad de plantear un modelo de gestión administrativa en la Unidad Educativa Ciudad de Macas, mismo que se basa fundamentalmente en la planificación (reestructura de misión y visión, establecimiento de objetivos, estrategias políticas y plan de capacitación). Organización (estructura orgánico-funcional y estructura de procesos). Dirección (guía de dirección basada en toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y supervisión). Control (Instrumento de medición del desempeño del Talento Humano).

Abstract

The main objective of this research is to propose an Administrative Management Model for its application to the Intercultural Educational Unit Bilingual city of Macas de la Parroquia Sevilla Don Bosco, Morona canton, province of Morona Santiago, for the year 2016.

The present study was born with the need to establish management tools that allow the entity under study to strengthen the administrative system, as evidenced within the company delays in the execution of administrative processes and consequently no improvement of services . With the application of the proposal, the aim is to optimize the administrative processes, so that the staff perform efficiently and efficiently in their area of work, to the benefit of those involved and mainly to increase the quality of the service to the users of the city of Macas.

For the above, for the development of the present investigation different methods were used, such as inductive, deductive, historical, statistical, and analytical; In addition, techniques such as direct observation, interview and survey were used to obtain real information about the current situation of the company under study.

For the above, among the main results obtained in this work, it can be noted that the company does not have documented objectives and values, there is no structural organization chart or manual of functions, the selection of personnel is done empirically , staff are not permanently trained.

In addition, it can be seen that 63% of the employees have been working for 1 to 2 years, 88% of the staff of the Unit correspond to Teachers, 81% of the staff if they know the mission and institutional vision, 100% do not know , objectives, strategies, values and policies of the organization, 69% have received training per year, 100% mention not knowing a manual of functions of the establishment, 69% qualify the organization's work environment as excellent, 81 % states that it is not taken into account in decision-making and 100% of staff declare that their work performance has not been measured.

With the aforementioned results, the administrative management model was established according to the 4 fundamental pillars of the same, such as: planning, organization, direction and control. With regard to Planning, the mission and vision were reformulated, objectives, strategy and policies were formulated, as well as a training plan. In the Organization, the organic-functional structure was considered and the main processes of the entity were determined. The Directorate establishes a guide based on decision-making, integration, motivation and supervision and finally in the control, an

instrument is proposed to measure the performance of the Human Talent of the Educational Unit.

Finally, they establish the conclusions and recommendations, which are defined based on the need to propose a model of administrative management in the City of Macas Educational Unit, which is based fundamentally on planning (restructuring of mission and vision, setting goals , policy strategies and training plan). Organization (organic-functional structure and structure of processes). Management (management guide based on decision making, integration, motivation, communication and supervision). Control (Human Talent Performance Measurement Instrument).

c. Introducción

La gestión administrativa es un sistema dinámico ya que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Tiene un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas, caracterizando por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo.

En este contexto, la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe se encuentra ubicada en la ciudad de Macas y tiene como actividad principal la prestación de servicios de educación. Al igual que muchas empresas de esta región del país, esta entidad no cuenta con un Modelo de Gestión Administrativa, debido a la falta de conocimiento de quienes la dirigen, por lo que difícilmente se cumple la óptima aplicación del proceso administrativo.

De esta manera las dificultades que enfrenta constantemente esta Unidad son: carencia de manual orgánico funcional, lo que ha dificultado conocer las actividades y tareas asignadas a cada uno de sus colaboradores, existiendo muchas de las veces duplicidad de funciones, así mismo, existe falta de comunicación, liderazgo y coordinación entre las áreas de trabajo, lo cual ha

ocasionado descontento entre el personal que labora. A su vez existe incumplimiento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural por parte del Rector, lo que genera debilidades en la Administración

Por lo expuesto es muy importante establecer un modelo de gestión administrativa que permita a la empresa consolidar los procesos y ser más efectivo en la toma de decisiones, por ello se han fijado algunos objetivos específicos, mismos que se lograron con el desarrollo del trabajo investigativos, estos son: Elaborar un diagnóstico situacional de la Unidad, definir la estructura orgánica funcional de la Unidad para establecer las jerarquías, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional, realizar la clasificación de puestos e identificar y describir los procesos por cada puesto. Todo lo indicado en el marco de los principios de la administración, hace referencia a la planificación, organización, dirección y control.

El presente documento comprende la una estructura sistemática, de misma que facilita la comprensión del lector, por ello inicia con el **Título**, que hace mención al objeto de estudio. El **Resumen**, se hace mención de manera sucinta a lo más importante del trabajo, así mismo en la **Introducción**, se expone la estructura general de la investigación. La **Revisión de la Literatura** establece un marco referencial y conceptual, el primero muestra teoría relacionada al servicio de educación de la Unidad Educativa, mientras

que en el segundo se indica una serie de conceptualizaciones relacionadas con el tema de investigación y a los objetivos planteados y ejecutados. En **Materiales y Métodos**, se señala los métodos científico, deductivo e inductivo utilizados en el proceso investigativo, así como las técnicas y procedimientos aplicados. Los **Resultados** exponen la información obtenida en tablas, gráficos, aportes más relevantes de acuerdo con los objetivos planteados en la investigación. La **Discusión**, presenta el modelo de gestión administrativa y se explica en forma detallada la relación entre los resultados obtenidos, interpretándose de acuerdo con la información señalada en la revisión de literatura. Al final se indican las **conclusiones**, basadas a los resultados alcanzados y **recomendaciones** de la investigación derivadas de las conclusiones, así como la **bibliografía** en la que se detalla las referencias bibliográficas utilizadas especialmente en la revisión de la literatura y los **anexos**, que son el sustento y apoyo para el desarrollo de la investigación.

d. Revisión de Literatura

Marco Referencial

Definición de Institución

El autor (Adalberto, 2009: 78), define al término Institución como un: Organismo público o privado que ha sido fundado para desempeñar una determinada labor cultural, científica, política o social.

El autor define al término Institución una entidad pública o privada que tiene una misión que cumplir, esta puede ser actividades de carácter cultural, científica, política o social. Cada una de las funciones que desempeña es para los ciudadanos o ciudadanas que son los usuarios de los servicios públicos.

Institución Educativa.

Según Adalberto (2009), conceptualiza a la institución educativa que: “Es un conjunto de personas y bienes promovidos por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo y la media”.

El autor conceptualiza a la institución educativa como un centro educativo que oferta servicios educativos de educación inicial, educación general

básica y bachillerato general unificado, pudiendo ser esta institución educativa de sostenimiento público o particular. En conceptualización lo hago en función de la educación ecuatoriana. El mismo autor considera que la institución educativa esta siempre dirigida por una autoridad responsable de la gestión educativa.

En el sistema de educación nacional del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación considera a las autoridades de centros educativos pluridocentes como Líder-Docente; Centros educativos completos Director y Rector en las unidades educativas.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural, considera los tipos de instituciones educativas que existen en el Ecuador, desde el año 2011 según el: “Art. 53.- Tipos de instituciones.- Las instituciones educativas pueden ser públicas, municipales, Fiscomisionales y particulares, sean éstas últimas nacionales o binacionales, cuya finalidad es impartir educación escolarizada a las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos según sea el caso.

La Autoridad Educativa Nacional es la responsable de autorizar la constitución y funcionamiento de todas las instituciones educativas y ejercer, de conformidad con la Constitución de la República y la Ley, la supervisión y control de las mismas, que tendrán un carácter inclusivo y cumplirán con las normas de accesibilidad para las personas con discapacidad, ofreciendo

adecuadas condiciones arquitectónicas, tecnológicas y comunicacionales para tal efecto.

El régimen escolar de las instituciones educativas estará definido en el reglamento a la presente Ley.

Las instituciones educativas cumplen una función social, son espacios articulados a sus respectivas comunidades y, tanto las públicas como las privadas y Fiscomisionales, se articulan entre sí como parte del Sistema Nacional de Educación, debiendo cumplir los fines, principios y disposiciones de la presente Ley. Los centros educativos, incluidos los privados si así lo deciden, son espacios públicos”.

Las instituciones educativas del Ecuador deben cumplir la función social y estar articuladas al Sistema Nacional de Educación, están reguladas por el Ministerio de Educación y funciona previa su autorización.

La misma Ley Orgánica de Educación Intercultural considera a las instituciones educativas públicas en así: “Art. 54.- Instituciones educativas públicas.- Las instituciones educativas públicas son: fiscales o municipales, de fuerzas armadas o policiales. La educación impartida por estas instituciones es gratuita, por lo tanto no tiene costo para los beneficiarios. Su educación es laica y gratuita para el beneficiario. La comunidad tiene derecho a la utilización responsable de las instalaciones y servicios de las

instituciones educativas públicas para actividades culturales, artísticas, deportivas, de recreación y esparcimiento que promuevan el desarrollo comunitario y su acceso, organización y funcionamiento será normado en el Reglamento respectivo.

En cuanto a su financiamiento, los establecimientos que se hallan dirigidos o regentados por las Fuerzas Armadas o la Policía Nacional, se acogerán al mismo régimen financiero de las instituciones educativas Fiscomisionales.

En el servicio de educación pública podrá participar el voluntariado, entendiéndose como aquellas actividades realizadas libremente por personas, que de manera desinteresada y sin contraprestación económica, busquen ayudar en las actividades educativas. La actividad del voluntariado no genera relación laboral o de dependencia alguna.

La Autoridad Educativa Nacional regulará el voluntariado, y ejercerá el control de que sus actividades se sujeten a las disposiciones de la Constitución de la República, esta Ley y su Reglamento.

La Autoridad Educativa Nacional, reconocerá los gastos en que el voluntario incurra en el desempeño de sus actividades; este reconocimiento se realizará bajo los criterios que para el efecto se defina mediante Acuerdo Ministerial”.

Las instituciones educativas públicas son: fiscales o municipales, de fuerzas armadas o policiales. La educación impartida por estas instituciones es gratuita, por lo tanto no tiene costo para los beneficiarios. Su educación es laica y gratuita para el beneficiario. La comunidad tiene derecho a la utilización responsable de las instalaciones y servicios de las instituciones educativas públicas para actividades culturales, artísticas, deportivas, de recreación y esparcimiento que promuevan el desarrollo comunitario y su acceso, organización y funcionamiento será normado en el Reglamento respectivo.

Conforme a la Constitución Política del Estado (Asamblea Constituyente; 2008), las instituciones educativas del país deben considerar: “Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir.

Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria,

intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

Art. 28.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente.

Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones.

El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada.

La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

Art. 29.- El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.

Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas”.

Las instituciones educativas cumplirán el interés social y nacional, brindando una educación de calidad y calidez, con el fin de lograr el Sumak Kawsay, el buen vivir, construyendo una sociedad intercultural, una vida en armonía, en la diversidad y una sociedad de paz.

La Unidad Educativa

Actualmente a las Unidades educativas, se las considera como una organización empresarial. Reconociendo que la Empresa, en estos tiempos ha venido a ser el cimiento de la economía, la cual busca alcanzar un nivel de vida cada día más alto. Se considera la empresa, como sistema, el resultado de la asociación de un potencial financiero, un potencial tecnológico y un potencial humano. De su integración y buena administración se logran resultados como la productividad y los beneficios, que permitirán,

por una parte afianzar la imagen de la propia empresa y, por otra, lograr el desarrollo del factor humano en lo económico, cultural y social.

Con este enfoque se conceptualiza a la unidad educativa como una organización que brinda servicios educativos a sus clientes. De acuerdo a la ley de la oferta y demanda. Las instituciones educativas para ser competitivas, dentro de su contexto, tiene que cumplir el proceso administrativo, caso contrario desaparecerán como organizaciones.

En el enfoque mundial, existen Tipos de Instituciones Educativas Orientadas en tres direcciones como son: Instituciones oficiales o del Estado competen administración pública; Instituciones privadas que son de personas naturales o jurídicas con fines de lucro y función social y las Instituciones de carácter humanitario públicas o privadas con fines exclusivamente humanitarios.

El centro educativo comunitario intercultural bilingüe “Ciudad de Macas”, es una unidad educativa de carácter público, que brinda servicios educativos en los tres niveles educativos: educación inicial, educación general básica y bachillerato general unificado en ciencias, cuenta con su propia organización y estructura según la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Se caracteriza por ser parte del Sistema de educación intercultural bilingüe. El tratamiento de las clases es en la lengua materna como idioma de construcción pedagógica y con pertinencia cultural. La lengua español, como segunda

lengua de relación intercultural. En el proceso de la gestión pedagógica y administrativa interviene la comunidad como actores educativos.

Evolución de las Instituciones Educativas

El ciclo de vida de estas instituciones educativas, tiene elementos básicos con los que deben nacer, es decir una necesidad social, brindar servicios educativos, como un derechos social por recibir; corregir y eliminar vacíos organizacionales, la estructura administrativa y Mejorar el apoyo administrativo, es decir la reingeniería administrativa de acuerdo a los cambios de los contextos sociales.

Administración educativa

El autor (Luis, 2012: 200), considera que “La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.”, así, se ocupa de ser eficaz, realizar actividades, tales que se logren los objetivos organizacionales. La eficacia se suele describir cómo hacer las cosas correctas.

Eficiencia y Eficacia

En la administración de las instituciones educativas, siempre se utiliza los términos como eficiencia y eficacia según (Luis, 2012: 210), define así: “Los

términos eficiencia y eficacia son muy importantes en la administración, la eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como hacer bien las cosas, es decir, no desperdiciar recursos. En cambio la Eficacia se refiere cómo hacer las cosas correctas”.

Un centro educativo siempre debe ser eficiente y eficaz, es decir cómo lograr los objetivos propuestos y cómo hacer mejor las cosas, para brindar servicios educativos de calidad y calidez. Los estudiantes cumplan los estándares de calidad que propone el Ministerio de Educación, las mismas que tienen que ser verificadas por la evaluación de desempeño escolar, docente y administrativo.

En el tiempo y en el espacio real, contexto social, que se encuentre un centro educativo, debe brindar servicios educativos competitivos proyectando para 10, 25 y hasta cincuenta años. Para dicha proyección, la organización educativa, tiene que planificar, organizar sus recursos, controlar, dirigir y evaluar permanentemente.

Marco conceptual

Gestión

Torres (2014) al referirse a la gestión manifiesta que:

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Administración

“De manera específica, definimos administración como el proceso de organizar y utilizar conjuntos de recursos encaminados hacia el cumplimiento de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (Porter, 2010, pág. 111).

Gestión administrativa

“La gestión administrativa es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos optimizando los recursos disponibles de una organización”. (Chiavenato I. , 2011)

La gestión administrativa es un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, Organizar, Dirigir,

Coordinar, Controlar, y desempeñada para determinar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización (Matilla, 2011)

Modelo de gestión administrativa

Un modelo es una descripción de un hecho, es usada para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender. De hecho, se usa un modelo cuando se dice que las actividades centrales de la administración son; planificación, organización, dirección y control. Estas representan cuatro formas de abordar las relaciones formales que evolucionan con el tiempo, sin embargo estas relaciones son más ligadas a lo que implica el modelo (Alvarez. L, Bernal. C, Días M, 2011)

La Planeación

“La planeación define a grandes rasgos las ideas que van a orientar y condicionar el resto de niveles de la planificación para el mismo. Determina prioridades y criterios, cobertura de equipamientos y disposición de recursos, su previsión presupuestaria y horizonte temporal” (Armstrong, Kotle & Phillip, 2006).

Misión

“La misión empresarial puede ser definida como el conjunto de objetivos y principios que rigen el desempeño y funcionamiento de una organización, logrando identificar plenamente a los trabajadores de la empresa con la actividad y servicio prestado por la misma” (Torres I. , 2011, pág. 97).

Visión

“La visión empresarial se define como el conjunto de destrezas y habilidades a través de las cuales se logra vislumbrar con efectividad el futuro empresarial lográndose una evaluación anticipada de los contextos y necesidades que afectarán a la empresa en un futuro” (Torres I. , 2011, pág. 97)

Valores

“La visión empresarial se define como el conjunto de destrezas y habilidades a través de las cuales se logra vislumbrar con efectividad el futuro empresarial lográndose una evaluación anticipada de los contextos y necesidades que afectarán a la empresa en un futuro” (Torres I. , 2011, pág. 97)

Objetivos estratégicos

Una vez conozcamos la situación actual de la empresa, plantearemos los objetivos a lograr en el futuro, en este punto son muy habituales los objetivos cuantitativos como la cuota de mercado, facturación, margen de contribución, captación de nuevos clientes o beneficio que se pretende obtener. También podemos establecer objetivos cualitativos, relacionados con el posicionamiento deseado, la imagen o la mejora del servicio (Dominguez & Muñoz, 2011).

Estrategias

“Una vez establecidos los objetivos, es necesario definir cómo se va hacer, es decir cuál es la estrategia que se va a seguir” (Sainz, 2010)

“En términos teóricos, la participación de mercado es afectada por los elementos de la estrategia” (Mardones & Gárate, 2016, pág. 2).

Tácticas

Anglada (2012), define a las tácticas “como las acciones concretas que se deben llevar a cabo lograr los efectos de la estrategia. Para el es fundamental disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan estrategico”

Políticas

Czikota & Ronkainen (2011), menciona que las políticas “son reglas que enuncian los parámetros en los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces

toman la forma de acciones de contingencia para solucionar problemas que existen y se relacionan entre objetivos específicos”

Organización

Según Berghe (2010), al referirse a la organización de una empresa, manifiesta:

La estructura organizativa es la parte fundamental en la etapa de operación de la empresa, es la estructura organizativa con que esta cuenta, ya que una buena organización permite asignar funciones y responsabilidades a cada uno de los elementos que conforman la misma.

La estructura organizativa se representa por medio de los organigramas a los cuales se acompaña con el manual de funciones, en ella se establecen los niveles jerárquicos de autoridad.

Niveles jerárquicos

Según Gavilanes (2012), los niveles jerárquicos “son la dependencia y relación que tienen las personas dentro de la empresa”, además los clasifica de la siguiente manera:

Nivel Legislativo

Es el máximo nivel de la dirección de la empresa, son los que dictan las políticas y reglamentos bajo los cuales operará, está conformado por los

socios de la empresa, mismos que tomarán el nombre de Junta General de Socios o Junta General de Accionistas.

Nivel Ejecutivo

Este nivel está conformado por el Gerente-Administrador, mismo que será nombrado por el nivel Legislativo y será el responsable de la gestión operativa de la empresa.

Nivel Asesor

Normalmente constituye este nivel el órgano colegiado llamado a orientar las decisiones que merecen tratamiento especial como es el caso de situaciones de carácter legal y las relaciones judiciales de la empresa.

Nivel de Apoyo

Este nivel se lo conforma con todos los puestos que tienen relación directa con las actividades administrativas de la empresa.

Nivel Operativo

Este nivel está conformado por todos los puestos que tienen relación directa con la planta de producción, es decir labores de producción y proceso productivo.

Organigrama

Enrique (2010), respect al organigrama funcional manifiesta que:

Representa una organización administrativa elaborada según las funciones que tiene cada integrante, es así que cada nivel jerárquico tendría que cumplir objetivos diferentes, pero a la vez todos trabajan por metas comunes, este tipo de organigrama se lo usa principalmente para representarlos en áreas de producción, en donde se distingue el personal por sus funciones, experiencia y profesionalización. (pág. 114).

Organigrama estructural

“Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir sus unidades administrativas, las relaciones de dependencia que existe entre ellas, permitiendo apreciar la organización de la empresa como un todo” (Vázquez, 2011).

Organigrama funcional

“Agrupar las actividades según las funciones de una empresa (departamentalización por funciones de la empresa o funcional) refleja lo que ésta hace típicamente” (Koncz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 218)

Organigrama posicional

“Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas” (Zamudio, 2014).

Manual de funciones

Rico & Gancía (2010), sobre el manual de funciones declaran que este, “suministra los lineamientos básicos, principales funciones y requerimientos de cada cargo, al comité encargado de estudios de personal y de capital humano, para que éste lo elabore de acuerdo a las políticas y principios generales de la empresa”.

Proceso

La Norma ISO 9000:2000 define al proceso como: “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Pérez J. , 2010)

Los elementos de entrada (entradas) y los resultados (salidas) pueden ser tangibles o intangibles.

Además por su parte Pérez (2010) menciona que un proceso es:

El conjunto de actividades recíprocamente afines o que interactúan, mismas que convierten elementos de entrada en resultados. O sea son actividades secuenciales de una forma predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistemática, no tareas inconexas cuya correcta realización es un fin común.

Identificación de los procesos

Las fuentes primarias para identificar los procesos que se deben desarrollar para una organización son las declaraciones de su misión y visión. Los procesos originados en la misión de su razón de ser, se les ha denominado procesos misionales y por afinidad conceptual, aquellos que deberían desarrollarse para lograr la visión de futuro (proceso visionarios) (Rojas, 2009)

Mapa de procesos

El mapa de procesos representa una visión general del sistema organizacional de una empresa, se representan los procesos principales que lo componen, y las relaciones principales con otros procesos, los principales procesos que se definen en un mapa de procesos como gestión son; planificación estratégica, establecimiento de políticas, procesos de análisis, medición y mejora, análisis del desempeño, mejora de la efectividad y eficiencia, procesos de auditoría, acciones correctivas y preventivas, aplicados a los procesos de organización. (Pérez J. , 2010)

Clases de procesos.

Procesos estratégicos: “Los procesos estratégicos soportan la estrategia institucional y logran el direccionamiento de esfuerzos aislados” (Castellanos, 2017)

Procesos de apoyo: “Los procesos de apoyo gestionan los recursos institucionales (tangibles e intangibles) y soportan el desarrollo de la institución” (Castellanos, 2017)

Procesos operativos: “Tienen un impacto en el usuario o cliente, creando valor para éste. Son el núcleo del negocio” (Bergholz, 2017)

Diagrama de flujo

Diagrama de flujo se denomina a la representación gráfica de todos los pasos o elementos que constan en un proceso. Como tal, es la representación esquemática de la sucesión de operaciones que componen un sistema. En un diagrama de flujo, las acciones se encuentran interrelacionadas para conducir a un resultado específico. Los diagramas de flujo son muy útiles para la representación de los procesos y procedimientos; administrativos, de gestión, de trabajo, productivos, flujos, para ello es necesario el diseñar algoritmos, explicar procesos psicológicos, etc. (Medina, 2006)

Tipos de diagrama de flujo

De acuerdo con su disposición en el plano y su función informativa, Medina (2006), afirma que existen varios tipos de diagramas de flujo:

Vertical: Es un diagrama de flujo que describe una secuencia de acciones de manera vertical, de arriba hacia abajo en el plano.

Horizontal: Es el diagrama de flujo cuya secuencia de operaciones se grafica en sucesión de izquierda a derecha en el plano.










Panorámico: Es el diagrama de flujo que contiene, en un solo plano, la totalidad de la secuencia de acciones de que consta un proceso.

Arquitectónico: se incluye, dentro del plano, el dibujo del espacio físico donde se desarrollará la sucesión de operaciones

Simbología en el diagrama de flujo

“Los símbolos son íconos gráficos cuya función es indicar los pasos de que consta la ejecución de un procedimiento” (Medina, 2006).

Cuadro 1. Símbolos del diagrama de flujo de proceso.

Símbolo	Descripción	Actividad indicada	Significado
	Círculo	Operación	Ejecución de un trabajo en una parte del producto
	Cuadrado	Inspección	utilizado para trabajo de control de calidad
	Ovalo	Indicador	Se emplea para indicar el inicio y el final del diagrama.
	Flecha	Transporte	Movimiento de un lugar a otro o traslado de un objeto
	Triángulo	Almacenamiento	Indica que se trata de un almacenamiento temporal
	Triángulo Invertido	Almacenamiento	Utilizado para almacenamiento a largo plazo
	D Grande	Retraso o Demora	Cuando se permite el flujo inmediato de una pieza a la siguiente estación
	Rectángulo con borde curvo	Documento	Indica que en esa actividad se incluye información registrada en un documento
	Rectángulo dividido	proceso pre definido	Esta forma normalmente representa subprocesos (o subrutinas en diagramas de flujo de programación).

Fuente: Baca Gabriela Evaluación de Proyectos 7ma edición
Elaborado: La Autora

Dirección

La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia, la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las personas a alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten tareas esenciales. La dirección es el proceso de influir y orientar las actividades relacionadas con las tareas de los diversos miembros del equipo o de la organización como un todo (Chiavenato I. , 2012)

Elementos de la Dirección

La dirección como parte del proceso administrativa se compone de varios elementos. Teniendo en cuenta el recurso humano como factor clave cuales se los siguientes elementos:

Toma de decisiones

“La decisión consiste en el proceso deliberado (y deliberativo) que lleva a la selección de una acción (acto, curso de acción) determinado entre un conjunto de acciones alternativas” (Orquidea, 2012).

A nivel empresarial, los profesionales se enfrentan todo el tiempo circunstancias en las que deben decidir; pero que tan capacitados están para tomar la decisión correcta?. Es por esto que el profesional actual debe tener en cuenta una serie de variables o aspectos externos que deben considerarse al momento de tomar una decisión; siempre buscando que esta sea la más acertada y correcta; así mismo, debe continuamente trabajar en esta competencia por intermedio de la compañía para garantizar la mejor decisión (Puerto, 2013).

Integración

“La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso” (Enriquez, 2012).

Inducción

Es un programa formal o informal para familiarizar a los nuevos empleados con sus responsabilidades de trabajo, compañeros y políticas de la organización. La inducción de personal se entiende como la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas y dentro de la política de la empresa. Esta capacitación comienza desde el momento en que presentas la aplicación para un puesto de trabajo, y cuanto antes lo logres mayores posibilidades tienes de quedarte con el puesto requerido, ya que tu gran adaptación jugará a tu favor. Los encargados de la inducción suelen ser las personas encargadas de la selección del personal y los responsables de la capacitación permanente del personal, aunque para lograr un éxito completo toda la empresa debe estar en parte destinada a la inducción incluyendo la gerencia. (Enriquez, 2012)

Motivación

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias (Chiavenato I. , 2011).

Comunicación

La comunicación interna es clave para un buen funcionamiento de la empresa y la correcta gestión de los recursos humanos. Existen elementos de comunicación que

favorezcan una comunicación interna más efectiva, como los tableros de anuncios, emails, intranet, revista corporativa, manuales de empleado y muchos más. La comunicación externa es un elemento importante para promocionar, dar a conocer, dar una buena imagen y resolver cualquier tipo de incidencia en la empresa. Se trata de ofrecer una imagen transparente que ofrezca confianza a los clientes y potenciales clientes. Dentro de los tipos de comunicación externa se encuentran la comunicación externa operativa, la comunicación externa estratégica y la comunicación externa de notoriedad (Soto, 2013).

Supervisión

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa (Castellanos, 2017)

Control

A partir de los objetivos trazados en cada departamento, los directivos elaboran planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. En todos esos planes la gestión por resultados o administración por objetivos hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados. Si un objetivo no puede medirse, sus resultados no pueden conocerse. La medida y el control son los dos factores que causan mayores dificultades en la implantación de la gestión de resultados, pues si no se puede medir el resultado es mejor olvidar el asunto (Muñiz, 2012).

Indicadores de gestión

“Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del ejercicio de un proceso, cuya dimensión, al ser comparada con algún nivel de referencia,

puede estar indicando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso” (Rincón, 2014)

Importancia de los indicadores

Los indicadores de gestión son importante ya que permite que todas las actividades puedan medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las acciones vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades (Castro, 2013).

Tipos de indicadores de gestión

De acuerdo a la Asociación española para la Calidad “QAEC” (2017), existen los siguientes tipos de indicadores de gestión:

Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos (QAEC, 2013).

Enfoques de la gestión

Objetivo de la Calidad.- “Son los propósitos claros y medibles que permiten lograr el cumplimiento de la Política de Calidad, con el fin de mejorar

continuamente la prestación de los servicios a nuestros usuarios” (Ronay, 2012)

Principios y Valores.- “Son pautas de comportamiento establecida por la institución, para que sean compartidas y practicadas en la vida laboral cotidiana” (Bravo, 2012).

Política de Calidad.- “Es un mensaje claro del compromiso de la dirección con la calidad y con el cumplimiento de los requisitos de nuestros usuarios, que persigue mejoras continuas para el suministro de un servicio. Este compromiso debe ser compartido por todos” (Alvarez. L, Bernal. C, Días M, 2011).

Servicio.- “Generación de un bien intangible que proporciona bienestar al cliente” (Bergholz, 2017).

e. Materiales y Métodos

Materiales

Los materiales son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizó los materiales como:

- Computador laptop
- Impresora
- Flash memory
- Calculadora
- Materiales de oficina, hojas de papel bon, copias, libros y revistas.

Métodos

Los métodos en la investigación se constituyen en instrumentos y/o o un conjunto de pasos a seguir para alcanzar una meta.

Por lo tanto en la presente investigación, se utilizaron los métodos que más se ajustan al requerimiento para cumplir con los objetivos planteados en el presente estudio, y que hacen referencia al diagnóstico, ejecución y control. Tal como se indica a continuación.

Método Inductivo.

El método inductivo es aquel que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares.

Este método permitió tomar datos parciales de igual características de los registros de matrícula, distributivo, inventario, calificaciones, currículo, asistencia de estudiante, proyecto educativo institucional, código de convivencia, registro de los padres de familia, actas y resoluciones, proyectos educativos, documentos de ingreso y salida; encuestas, entrevistas, ficha de observación y entrevistas, llegando así a describir el diagnóstico de la unidad educativa intercultural “Ciudad de Macas” relacionado a la administración educativa.

Método deductivo

El método deductivo es aquel que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares.

Este método posibilitó la teorización de los fundamentos explicativos y conceptuales de la institución educativa, empresa, gestión educativa, procesos administrativos y modelos administrativos educativos, que son las categorías de estudio y llegar a las conclusiones después del análisis y contrastación con la realidad de la organización educativa.

Método Histórico

El método histórico es aquel que analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia.

En el estudio permitió obtener datos históricos de las variables administrativas de la unidad educativa, se determinó la ubicación Política y Geográfica del Área de estudio.

Método estadístico

La Investigación cuantitativa asume el Método Estadístico como proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de datos.

Este método me permitió tabular, hacer cuadros y gráficos, para realizar su análisis sobre procesos administrativos vigentes y llegar a las conclusiones sobre el diagnóstico de la unidad educativa.

Método Analítico

El método analítico es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve.

Con el método Analítico se conoció todo el desarrollo de la gestión administrativa de la Institución educativa, dando la facilidad de plantear la propuesta final del trabajo investigativo.

Técnicas

Son procedimientos metodológicos y sistemáticos que se encargan de operativizar e implementar los métodos de Investigación y que tienen la facilidad de recoger información de manera inmediata.

Se utilizó las técnicas de observación, la entrevista, recolección bibliográfica, mediante la ficha textual; el subrayado, en los textos y fotocopias de los folletos seleccionados, sobre los contenidos de todo el proceso contable.

Técnica observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

En su primer momento se observó las áreas de la administración de la unidad educativa comunitaria intercultural bilingüe “Ciudad de Macas”: área de administración general, área de personal, área de economía y finanzas, área de ventas, área de infraestructura y área de currículo. A continuación, se describió los resultados presentando en cuadros y gráficos estadísticos.

Con la observación, se diagnosticó la ausencia de todo el proceso administrativo, la usencia de un modelo administrativo y la carencia de un manual administrativo en la unidad educativa y sirvió para diseñar un manual de administración educativa funcional.

Además, por medio del registro, se logró registrar todos los datos relacionados a la administración educativa, lo que sirvió para describir el diagnóstico situacional, mediante tabulación de resultados y gráficos.

Finalmente mediante esta técnica se realizó el levantamiento de funciones y procesos de la entidad.

Técnica de la entrevista

La entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto.

Con la entrevista, por medio del cuestionario permitió obtener información facilitada por el Rector de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Ciudad de Macas, Licdo., Luis Antonio Ampam Chuint.

Técnica de la encuesta

Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación, en el que el investigador recopila datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información.

La encuesta se aplicó a 16 docentes de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Ciudad de Macas.

f. Resultados

Diagnóstico Institucional

Gráfico 1. Fotografía de la Unidad Educativa Ciudad de Macas



Fuente: Unidad Educativa Ciudad Macas
Elaborador por: La Autora

Nombre: Unidad Educativa Bilingüe “Ciudad de Macas”

Gráfico 2. Logotipo de Unidad Educativa Ciudad de Macas



Fuente: Unidas Educativa Ciudad Macas
Elaborador por: La Autora

Ubicación

Macro-localización

La Unidad Educativa Bilingüe Ciudad de Macas, se encuentra ubicada en la provincia de Morona Santiago, cantón Morona Santiago, parroquia Sevilla Don Bosco.

Gráfico 3. Macro-localización de la Unidad Educativa Ciudad de Macas.

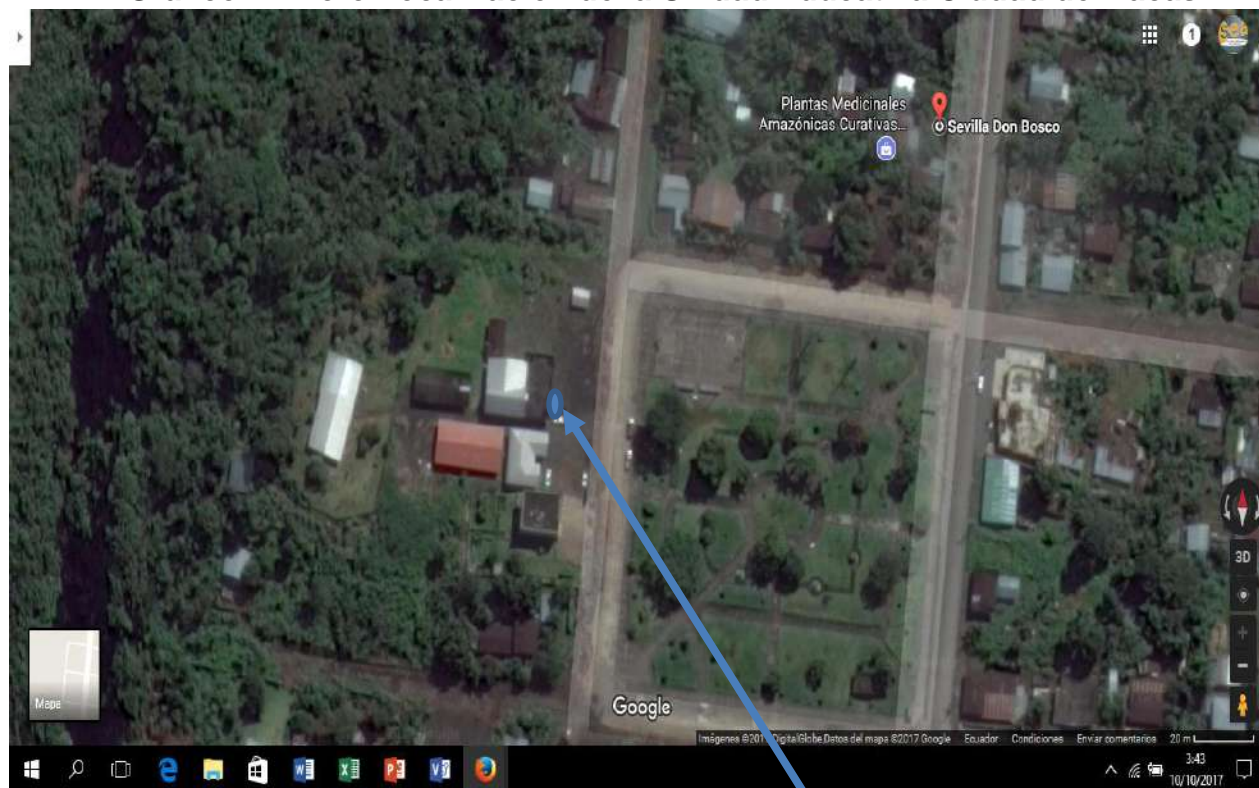


Fuente: Google maps.

Micro-localización

La Unidad Educativa Bilingüe Ciudad de Macas, se encuentra ubicada en la parroquia Sevilla Don Bosco, comunidad Guadalupe, al margen izquierdo del Río Yuquipa, en la Vía principal a Ángel Ruby.

Gráfico 4. Micro- localización de la Unidad Educativa Ciudad de Macas



Fuente: Google maps.

UNIDAD EDUCATIVA CIUDAD DE MACAS

Rector:

Licdo., Luis Antonio Ampam Chuint.

Reseña Histórica

En el año de 1964 se creó una escuela Ciudad de Macas posteriormente se ha elevado a la categoría de Centro de educación básica Intercultural Bilingüe Ciudad de Macas, considerándose una escuela completa, con el Acuerdo ministerial 049 del 05 de mayo de 1995.

El 29 de noviembre del 2007 se crea el bachillerato en comercio y administración especialidad en Contabilidad, con el diseño del proyecto curricular del Mgs. Marco Saant Marian por solicitud de la comunidad.

El nombre de “Ciudad de Macas” fue dada por el profesor Ulbio Cárdenas quien fue el primer docente Hispano y en honor a la Esmeralda Oriental Ciudad de Macas.

El 16 de mayo del 2016 fue eleva a unidad educativa intercultural bilingüe Ciudad de Macas.

Filosofía

Misión: Formar Bachilleres de calidad fundamentados con los mejores principios morales, identificados con nuestra realidad, capaces de solucionar problemas en sus campos de acción impulsando el avance científico y tecnológico; y generando un trabajo productivo para contribuir al desarrollo del país.

Visión: Proyectarnos como una institución facilitadora de la enseñanza-aprendizaje, detectando y desarrollando inteligencias múltiples, cimentadas en fundamentos pedagógicos, holísticos, pensamientos renovadores y

tecnológicos, que permita una formación sustentable, fructífera y emprendedora.

Servicios que prestas

Servicios de la Oferta Educativa 2016-2017, Unidad Educativa “Ciudad de Macas”:

- Educación Infantil Familiar Comunitario (Educación Inicial I y II; Reforma Curricular 2016 se denomina “Preparatoria”).
 - Educación Inicial I, brinda servicios educativos a niños y niñas de 3 años.
 - Educación Inicial II, brinda servicios educativos a niños y niñas 4 años.
 - Áreas de conocimiento: Identidad y Autonomía; Convivencia; Relación del Entorno Natural y Social; Relación Lógica/ Matemática; Comprensión y expresión del lenguaje; Expresión Artística y Expresión Corporal y Motricidad.

Perfil de salida de Educación Infantil Familiar Comunitaria: Este nivel educativo no es obligatorio, por lo tanto, este perfil no puede convertirse en un prerrequisito para ingresar a *Inserción de los Procesos Semióticos* que

equivale al primer grado de Educación General Básica, debido a los diferentes contextos geográficos y situaciones que viven las familias y los niños de las nacionalidades y pueblos indígenas. Sin embargo, se describe el siguiente perfil:

- Se reconoce como un niño independiente de otra persona, con nombre y con características particulares y que pertenece a una familia o grupo de referencia.
- Identifica sus principales características y preferencias que le permiten reconocerse como un ser único e irrepetible, contribuyendo al proceso de la construcción de su identidad y generando niveles crecientes de confianza y seguridad en sí mismo.
- Interactúa con empatía y solidaridad con los otros, con su entorno natural y social, practicando normas para la convivencia armónica y respetando la diversidad cultural.
- Reconoce y aplica nociones temporo-espaciales y lógico-matemáticas para solucionar retos cotidianos acordes a su edad.
- Expresa, con un lenguaje comprensible, pensamientos, sentimientos, emociones, acciones y eventos utilizando su lengua materna y el lenguaje propio de su cultura y entorno.
- Disfruta de las diferentes manifestaciones artísticas como medio de expresión de sus emociones, plasmando sus ideas y aprendizajes.

- Demuestra habilidad motriz gruesa y fina en la ejecución coordinada de movimientos y desplazamientos que permiten facilitar la estructuración de su imagen corporal.
- Educación General Básica Intercultural Bilingüe: Está dividida en tres subniveles educativos:
 - Educación Básica Elemental: 1°ro, 2°do, 3°ro y 4°to Año.
 - Educación Básica Media: 5°to, 6°to y 7°mo Año.
 - Educación Básica Superior: 8°vo, 9°no y 10°mo Año.
 - Las áreas de conocimiento son:
 - Lengua de la Nacionalidad
 - Lengua Castellana y Literatura
 - Matemática y Etnomatemática
 - Entorno Natural y Social Intercultural
 - Ciencias Naturales y Etnociencia
 - Estudios Sociales y Etnohistoria
 - Educación Estética Intercultural
 - Educación Física Intercultural
 - Lengua Extranjera
 - Optativa (Proyecto Educativo).

Con este planteamiento se pretende que los estudiantes, al finalizar la Educación General Básica, posean aprendizajes básicos imprescindibles como:

- Fomenta la conservación de la madre naturaleza en su interrelación con el ser humano para contrarrestar el cambio climático explica la organización anatómica y fisiológica del ser humano y aplicar medidas preventivas para lograr una salud integral;
- Describe el origen y evolución de la tierra, del universo y el espacio;
- Experimenta con elementos como energía, fuerza, materia, cambios en los materiales de los objetos, división celular, fotosíntesis, entre otros;
- Desarrolla la expresión oral y escrita como medio de comunicación desde la lengua indígena.
- Valora la tradición oral, la lengua y la literatura de la cultura a la que pertenece, su cosmovisión, saberes, conocimientos;
- Valora la diversidad lingüística y cultural del país mediante el conocimiento y uso de algunas palabras y frases de las lenguas originarias, para fortalecer el sentido de identidad y pertenencia.
- Corrige la expresión oral y escrita en contextos de interferencias lingüísticas del paso de una lengua originaria a la expresión oral y escrita del español.
- Usa los recursos de la biblioteca del aula y explorar las TIC para enriquecer las actividades de lectura y escritura literaria y no literaria.

- Escribe relatos y textos expositivos y descriptivos, en diversos soportes disponibles, y emplearlos como medios de comunicación y expresión del pensamiento.
- Aprecia el uso estético de la palabra, a partir de la escucha y la lectura de textos literarios, para potenciar la imaginación, la curiosidad, la memoria y desarrollar preferencias en el gusto literario.
- Forma su identidad personal y social auténtica a través de la comprensión y reconocimiento de las raíces individuales, familiares, culturales, sociales, de los procesos históricos y los aportes culturales locales, regionales y globales, en función de ejercer una libertad y autonomía solidaria y comprometida con los otros.
- Contextualiza la realidad ecuatoriana, a través de su ubicación y comprensión dentro del proceso histórico latinoamericano y mundial, para entender sus procesos de dependencia y liberación, históricos y contemporáneos.
- Comprender la dinámica individuo-sociedad, por medio del análisis de las relaciones entre las personas, los acontecimientos, procesos históricos y geográficos en el espacio-tiempo, a fin de comprender los patrones de cambio, permanencia y continuidad de los diferentes fenómenos sociales y sus consecuencias.
- Propone soluciones creativas a situaciones concretas de la realidad nacional y mundial mediante la aplicación de las operaciones básicas de los diferentes conjuntos numéricos, y el uso de modelos funcionales,

algoritmos apropiados, estrategias y métodos formales y no formales de razonamiento matemático, que lleven a juzgar con responsabilidad la validez de procedimientos y los resultados en un contexto.

- Produce, comunica y generaliza información, de manera escrita, verbal, simbólica, gráfica y/o tecnológica, mediante la aplicación de conocimientos matemáticos y el manejo organizado, responsable y honesto de las fuentes de datos, así como de la estadística descriptiva para así comprender otras disciplinas, entender las necesidades y potencialidades de nuestro país, y tomar decisiones con responsabilidad social.
- Valora el empleo de las TIC para realizar cálculos y resolver, de manera razonada y crítica, problemas de la realidad nacional, argumentando la pertinencia de los métodos utilizados y juzgando la validez de los resultados.
- Resuelve de manera eficaz las situaciones presentes en las prácticas corporales (deportes, danzas, juegos, entre otras), teniendo claridad sobre sus objetivos, lógicas e implicaciones, según los niveles de participación en los que se involucre (recreativo, federativo, de alto rendimiento, culturales, etc.)
- Respeta y valorar el patrimonio cultural tangible e intangible, propio y de otros pueblos, como resultado de la participación en procesos de investigación, observación y análisis de sus características, y así contribuir a su conservación y renovación.

- Crea productos artísticos que expresen visiones propias, sensibles e innovadoras, mediante el empleo consciente de elementos y principios del arte.
- Utiliza medios audiovisuales y tecnologías digitales para el conocimiento, el disfrute y la producción de arte y cultura.
- Bachillerato General Unificado Intercultural Bilingüe en Ciencias: Está conformado por: 1°ro, 2°do y 3°ro Bachillerato en Ciencias. sus áreas de conocimientos se presentan a continuación:
 - Física
 - Química
 - Física y química
 - Biología
 - Historia y ciencia sociales
 - Lengua literatura
 - Lengua extranjera
 - Lengua y literatura de la nacionalidad
 - Matemática
 - Emprendimiento y gestión
 - Desarrollo del pensamiento filosófico
 - Educación para la ciudadanía
 - Educación artística
 - Educación física
 - Cosmovisión de la nacionalidad

Áreas complementarias:

- Anatomía
- Laboratorio de Física, química y biología
- Física
- Dibujo técnico
- Química
- Historia y ciencias sociales
- Biología
- Informática aplicada a la educación
- Investigación y aplicación de proyectos

Al final del Bachillerato Unificado Intercultural Bilingüe el estudiante:

- Comprende los fenómenos físicos y químicos como procesos complementarios e integrados al mundo natural y tecnológico.
- Aplica con coherencia el método científico en la explicación de los fenómenos naturales, como un camino esencial para entender la evolución del conocimiento.
- Valora las manifestaciones literarias mediante una perspectiva crítica para resignificar el hecho literario en función de la expresión argumentada de ideas y opiniones.

- Aplica distintos recursos literarios para expresar emociones desde el reconocimiento de la función estética del lenguaje y del disfrute del ejercicio artístico.
- Conoce entornos digitales para buscar información, seleccionarla, analizarla, organizarla, modelarla y transformarla en nuevo conocimiento o fuente de nuevas ideas.
- Utiliza medios y entornos digitales para comunicarse y trabajar de forma colaborativa (incluso a distancia), con la intención de apoyar el aprendizaje personal y contribuir al aprendizaje de otros.
- Comprende y analiza los procesos históricos más significativos del Ecuador, América y el mundo, mostrando la complejidad y multicausalidad de factores que intervienen, así como la identificación y caracterización de actores individuales y colectivos que participan, para tener una visión amplia del presente.
- Comprende los derechos humanos como núcleo de valores comunes de una sociedad plural, que proporcionan criterios para valorar éticamente las conductas, las realidades sociales e instituir la convivencia pacífica.
- Opera en un nivel básico las cuatro disciplinas artísticas (danza, música, teatro y artes visuales) para comunicarse y construir significados.

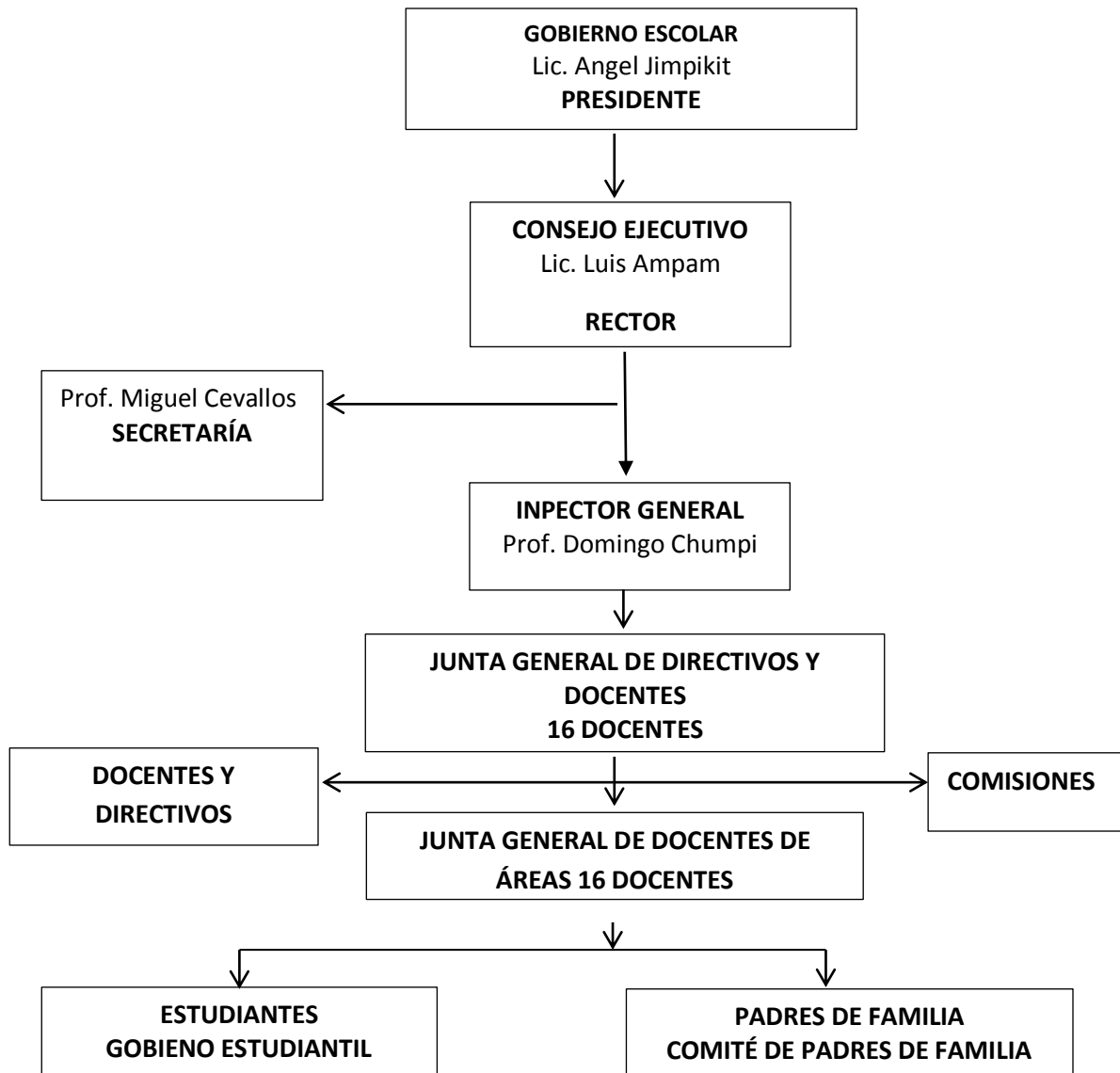
Servicios logísticos y auxiliares

Los servicios logísticos y auxiliares de la unidad educativa “Ciudad de Macas”, en el año lectivo 2015-2016 son:

- Sala de cómputo: 1, con 16 computadoras Pentium 4, XP 2003.
- Cancha Múltiple: 1, nuevo. Medio funcional porque no tiene aros y no permite jugar básquet, pero si tiene arcos y permite jugar indor.
- Aulas escolares: 11, nuevos de hormigón. Funcionales y didácticos.
- Batería Sanitaria: 1, dañado y no funcionan, con 6 baños.
- Desayuno escolar irregular, solo colada se da con yuca.
- Comedor escolar 1 funcional.
- Cancha de fútbol funcional.
- Cancha de indor funcional.
- Huerto escolar no funcional. No se usa en cultivo de hortalizas.
- Los bienes muebles e inmuebles, materiales didácticos, han sido financiados por Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia, Municipio y Consejo Provincial; Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Morona Santiago, DIPEIBMS, que actualmente ya no existe como institución pública y colaboración de la comunidad y padres de familia. También la Dirección Nacional de Servicios Educativos, DINSE ha construido aulas.
- No tiene cerramiento, laboratorio de Física, química y biología.
- Además, no tiene un auditorio, laboratorio de idiomas y un gimnasio.
- Hace falta servicios de copiados y de imprenta para los estudiantes.
- Carece de una biblioteca para los estudiantes y docentes.

Estructura de la Unidad Educativa Intercultural Ciudad de Macas

Gráfico 5. Organigrama de la unidad educativa intercultural “Ciudad de Macas”



Fuente: Unidad Educativa “Ciudad de Macas” 2006 a 2016. Guadalupe, 28-03- 2016.
Elaboración: La Autora. Guadalupe, a 20-06-2016.

Análisis del orgánico estructural

La unidad educativa comunitaria intercultural bilingüe “Ciudad de Macas”, de la parroquia Sevilla Don Bosco, según la LOEI y su Reglamento tiene el siguiente Orgánico estructural:

El Gobierno escolar que está conformado por el Rector, Representante de Docentes, Representante de estudiantes, Representante de Padres de familia y una Silla Vacía. El Secretario es la Profesora Florentina Atamaint. El Presidente es el Lic. Angel Jimpikit, que es el ejido por los miembros del Gobierno escolar. Se encarga de direccionar la parte de la política educativa y atribuciones que cumplir, que muchas de ellas no las ha cumplido, porque no se encuentra evidencias.

El Consejo Ejecutivo, está presidido por el Rector, que es el Lic. Luis Ampam, con tres Vocales Principales y Suplentes, que son Ratificado por el Distrito 14D01 Morona Educación. Que durarán dos años lectivos. Regula la parte administrativa y gestión educativa. Los actas, documentos institucionales e informes no hay evidencia.

La Secretaría cumple las funciones de ingresar documentos y salidas de los documentos, redactar actas de sesiones y guardar archivos, calificaciones. La secretaria cumple sus funciones en diferentes organismos de la unidad

educativa. Los documentos no están ordenados en orden cronológico para su fácil uso y manejo.

La inspección controla la asistencia del personal docentes y estudiantes dentro de la jornada escolar y la disciplina. El inspector es el profesor Domingo Chumpi.

La Junta General de Directivos y docentes, está conformado por profesores y autoridades, que realizan sesiones para planificar el currículo, las planificaciones y problemas de aprendizaje. Está conformada por el Rector, Inspector y los docentes de la Unidad Educativa. Los actas de esta Junta no hay evidencia en los reportes académicos, aunque suban al sistema plataforma Educarecuador del Ministerio de Educación, tiene haber la original.

La Junta General de Docentes, conforman los 16 docentes de la unidad educativa, tienen que reunirse para planificar inicio y fin del año escolar, para tratar temas pedagógicos y de comportamiento estudiantil. De las sesiones ordinarias o extraordinarias tiene que generar actas e informes. Evidencias de dichas Juntas de docentes no existen. Los docentes, están organizados en Comisiones para el funcionamiento administrativo de la unidad educativa así: Comisión Socio-cultural; Comisión Religiosa; Comisión Deportiva; Comisión Pedagógica y Comisión Logística. Son cinco las comisiones que

están participando los docentes. Las comisiones tienen que tener un plan operativo y hacer aprobar al Consejo Ejecutivo. Y los informes por parciales, es decir en el año lectivo deben ser seis informes. Dichos informes no existen y las planificaciones de las comisiones.

Comisión sociocultural: Se refiere al desarrollo de la cultura para presentar en programas y eventos sociales de la escuela, comunidad e invitaciones intercomunitarias. Su función es el desarrollo de la interculturalidad por medio de actividades de manifestación cultural e intercultural.

Comisión religiosa: Promueve el desarrollo de la fe religiosa como la creencia religiosa católica y la fe cultural de Arútam, se desarrolla el sincretismo religioso.

Comisión pedagógica: Desarrolla actividades pedagógicas de acompañamiento docente, administrativo y dificultades de aprendizaje. Promueve la capacitación docente y de orientación educativa.

Comisión deportiva: Desarrolla actividades de carácter deportivo en el establecimiento, de recreación y excursiones. Organiza campeonatos internos y participa con otros establecimientos.

Comisión logística: Desarrolla actividades de atención alimentaria, de colación y almuerzo escolar. Coordina con el Programa de Alimentación Escolar, PAE para desarrollar turnos de cocina y brindar una excelente alimentación a los niños, niñas, adolescentes; y, en otros momentos sociales a profesores y profesoras y padres de familia. Coordina con el Comité de Padres de Familia, sobre alimentación, cocina, víveres e ingredientes, utensilios de cocina y refrigerio para eventos sociales.

Los estudiantes de Educación Inicial I y II, Educación General Básica y Bachillerato General Unificado en Ciencias, están organizados en Gobierno estudiantil así:

- Presidenta: Srta. Najamtai Surank Dalila Soledad
- Comisión educación y cultura: Srta. Santiak Kajekai Alexis
- Comisión de Salud y Medio Ambiente: Sr. Mayacu Naguecha Israel Orlando
- Comisión de deportes y recreación: Sr. Mariano Chumbi Antonio Pantam
- Comisión de servicios y recursos: Sr. Pujupata Entzaco Alex Egido
- Comisión de defensa de derechos humanos: Srta. Cevallos Mayacu Paola Guadalupe.

El Consejo de Gobierno Estudiantil tiene una planificación de propuesta de campaña. Que si había de evidencia. Pero los informes de las actividades

cumplidas y los informes de evaluación de dichas actividades no hay evidencia.

Los representantes legales de los estudiantes, están organizados en el Comité Central de Padres de Familia y son los siguientes:

Presidente: Sr. Francisco Chunchu

Vicepresidente: Sr. Julián Juwá

Tesorero: Sr. Fernando Chumpi

Secretario: Prof. Miguel Cevallos

Vocales:

- Sra. Norma Juwá
- Sr. Abel Catani
- Sr. Manolo Chunchu
- Sr. Efraín Chumap
- Sra. Hilda Yuma
- Sr. Rómulo Mariano

No existe el departamento de investigación pedagógica que promueva la innovación educativa, el departamento financiero y Relaciones Públicas. Porque es de sostenimiento Fiscal, el Estado cubre los Gastos a través del Distrito 14D01 Morona Educación. Falta la imagen corporativa y el marketing educativo para captar nuevos estudiantes.

Servicios educativos que oferta unidad educativa comunitaria intercultural bilingüe “Ciudad de Macas”

Los servicios educativos que oferta la unidad educativa comunitaria intercultural bilingüe “Ciudad de Macas”, se da de acuerdo a la Malla Curricular según el Acuerdo Ministerial N° 0311-13 del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe y la aplicación obligatoria de la Recta Educativa.

Distribución del personal docente 2015-2016

Según el distributivo del año lectivo 2015-2016, de la unidad educativa “Ciudad de Macas” el ejercicio docente se desarrolla así:

- Chunchu Utitaj Violeta Betti: Profesora de Inicial 3 años, con 15 periodos de clases semanales y profesora de Inicial 4 años, con 15 periodos semanales, dando un total de 30 periodos de clases.
- Tsukanka Chumpi Kurinua Laura: Profesora de 1°ro EGB. Con 30 periodos de clases semanales.
- Chumpik Chumpi Tunki Celestino: Profesor de 2°do Año de EGB. Con 30 periodos de clases semanales.
- Marian Kasent Rebeca Imelda: Profesora de 3°ro EGB. Con 30 periodos de clases semanales.
- Shuira Yacuma Cristóbal: Profesor de 4°to EGB. Con 30 periodos de clases semanales.

- Nantip Taant María Luisa: Profesora de 5°to EGB. Con 30 periodos de clases semanales.
- Saant Chumpi Abel: 6°to año de Educación General Básica, 30 periodos semanales.
- Ampam Chuint Luis Antonio: Físico-Química 2°Bachillerato y Matemática 1°ro Bachillerato, total 8 periodos de clases semanales, Rector.
- Atamaint Entsakua Antria Florentina: Proyecto escolares y Lengua Extranjera 8°vo, 9°no y 10°mo EGB.; Informática aplicada a la educación y Lengua Extranjera 1° ro BGU.; Investigación y aplicación de proyectos, 2°do BGU; Proyectos escolares en 2°do EGB. Con 30 periodos de clases semanales.
- Cevallos Nurintza Miguel Francisco: Ciencias naturales en 6°to, 7°mo, 8°vo, 9°no y 10°mo EGB y Secretaría. Con 30 periodos de clases semanales.
- Chumpi Washikiat Domingo Natale: Química y Física 1°ro BGU; Biología, Matemática y Química 2°do BGU.; Ciencias Naturales 4°to y 5°to EGB. Con 28 periodos de clases semanales.
- Jimbicti Nahuecha Luis Gonzalo: Matemática y Etnomatemática 8°vo, 9°no y 10°mo EGB.; Lengua y Literatura 1°ro y 2°do BGU.; Investigación y aplicación del proyecto 1°ro BGU y Cosmovisión de la Nacionalidad 2°do BGU. Con 30 periodos de clases semanales.
- Jimpikit Nawech Angel: Lengua Castellana y Literatura 8°vo, 9°no y 10°mo EGB.; Educación Física 9°no EGB.; Lengua Extranjera, Educación

artística y Lengua y Literatura 2°do BGU.; Lengua y Literatura 1°ro BGU y Educación Física Intercultural en 3°ro EGB. Con 30 periodos de clases semanales.

- Shiqui Vega Rosa Amalia: Educación Estética 8°vo, 9°no y 10°mo EGB.; Lengua y Literatura de la Nacionalidad 8°vo, 9°no y 10°mo EGB.; Cosmovisión de la Nacionalidad 1°ro Bachillerato y Dibujo Técnico; Emprendimiento y Gestión 2°do BGU. Con 28 periodos de clases semanales.
- Wachapa Wachapa Tsawant Edgar: Estudios Sociales 8°vo, 9°no y 10°mo EGB.; Historia y Ciencias Sociales 1°ro y 2° BGU.; Desarrollo del Pensamiento Filosófico y Educación Física 1° BGU.; Educación para la Ciudadanía y Educación Física en 2°do BGU.; Educación Física en 8°vo y 10°mo EGB. Con 30 periodos de clases semanales.

Resultados de la observación directa Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Ciudad de Macas

Cuadro 2. Información general del personal

Nº	Docentes	Edad	Género		Título académico actual	Remuneración	
			Masculino	Femenino		Estado	Otro
1	Atamaint Entsakua Anria Florentina	33		X	Técnico Superior en Programación de Sistemas	X	-
2	Aguananchi Yuma Balbina Narcisa	40		X	Bachiller	X	-
3	Chumpik Chumpi Tunki Celestino	31	X		Profesor de Educación Primaria - Nivel Técnico Superior	X	-
4	Chuncho Utitaj Violeta Betti	40		X	Profesor de Educación Primaria Nivel Técnico Superior	X	-
5	Cevallos Nurintza Miguel Francisco	49	X		Profesor de Educación Primaria Nivel Técnico Superior	X	-
6	Jimbicti Nahuecha Luis Gonzalo	48	X		Licenciado en Ciencias de la Educación con Mención en Educación Intercultural Bilingüe	X	-
7	Marian Kasent Imelda Rebeca	45		X	Profesor de Educación Primaria Bilingüe Nivel Técnico Superior	X	-
8	Nantip Taant María Luisa	54		X	Licenciada en Ciencias de la Educación Mención Educación Básica	X	-
9	Shuira Yacuma Cristóbal	38	X		Profesor de Educación Primaria-Nivel Técnico Superior	X	-
10	Shiqui Vega Rosa Amalia	50		X	Licenciada en Ciencias de la Educación Mención Educación Básica	X	-
11	Tsukanka Chumpi Kurinua Laura	49		X	Licenciada en Ciencias de la Educación Mención Educación Básica	X	-
12	Wachapa Wachapa Tsawant Edgar	35	X		Licenciado en Ciencias de la Educación Especialización Gerencia educativa	X	-
13	Ampam Chuint Luis Antonio	48	X		Licenciado en Ciencias de la Educación Mención Educación Básica	X	-
14	Saant Chumpi Abel	52	X		Bachiller	X	-
15	Chumpi Washikiat Domingo Natale	52	X		Profesor de Educación Primaria Nivel Técnico Superior	X	-
16	Jimbicti Nawech Angel	50	X		Licenciado en Ciencias de la Educación en la Especialización de Educación Intercultural Bilingüe Mención Psicopedagogía	X	-
Total/promedio		45	9=	7=	Lic. = 7= 44%	100%	0
			56%	44%	Técnico Superior = 7= 44%		
					Bachiller =2= 12%		

Fuente: Encuesta a Docente de la Unidad Educativa Ciudad de Macas

Elaborado por: La Autora.

Cuadro 3. Procesos administrativos vigentes en la unidad educativa “Ciudad de Macas” 2015-2016.

Nombre del Instrumento Administrativo	Si tiene	No tiene	Observación
Proyecto Educativo Institucional	X	-	Del 2009, no se ha evaluado. Caducó 2015.
Plan de mejora Institucional	-	X	No conocen el documento.
Código de Convivencia	X	-	Del 2008 y no se ha evaluado cada año y no se ha modificado.
Plan institucional de reducción de riesgos	-	X	Desconocen el documento.
Plan Operativo Anual	-	X	Conocen pero no la tienen.
Informe de supervisión y gestión docente	-	X	Nunca ha supervisado la Rectora, no hay informes.
Informes de control de asistencia	X	-	Si existe, diario, mensual y anual, anillado y aprobado.
Horarios de clases	X	-	Si existe en cada aula y tiene el inspector.
Plan curricular y plan de desarrollo de destrezas	X	-	De los 16 docentes el 50% existe completo y la otra mitad es incompleta. No hay control de planes.
Informe de acciones conjuntas de los actores educativos de gestión	-	X	No existen informes ni actas.
Informe de clima laboral de la unidad educativa	-	X	No existen informes, aplicaciones de investigaciones y evaluaciones.
Informes de calificaciones	X	-	Si existe en anillados por cada docente.
Plataforma educativa	X	-	El 70% de docentes han subido las notas y el 30% no sube, no existe el cumplimiento total por parte de los docentes.
Organización de los recursos	X	-	Talento humano está organizado de acuerdo a su título y nombramiento; otros recursos muy poco se optimizan, en ciertos casos se utiliza mal como el internet.
Informe de evaluación institucional	-	X	No existe, no se conoce el logro de sus objetivos ya que no se evalúa.
Informe de desarrollo profesional	-	X	No existe, ningún informe de desarrollo profesional, lo que impide la planificación del desarrollo profesional.
Informe de presupuesto y contabilidad	-	X	No existe, de tesorería ni la partida presupuestaria del Distrito 14 D01 Morona Educación sobre le personal y otros gastos.
Informe de imagen corporativa	-	X	No hay plan, informes ni evaluaciones de la imagen corporativa.
Acuerdos de creaciones	X	-	Si existen en carpeta y en archivos.
LOEI y Su Reglamento	-	X	No hay texto de LOIE y su Reglamento y demás leyes conexas de aplicación en la unidad educativa.
Tiene organigrama	-	X	Se ha construido para demostrar la organización y no han elaborado.
Consejo Ejecutivo	-	X	Existe pero no es ratificado por el Distrito 14D01 Morona Educación.
Gobierno Estudiantil	X	-	Hay solo nominativo, pero no cumple sus

			funciones, ya que no hay evidencia de informes y evaluaciones, como actas de sus sesiones.
Comité de Padres de Familia	X	-	No hay plan de trabajo, informes ni evaluaciones.
Documentos de ingreso y salida	X	-	Pero no están bien conservados, están deteriorados.
Procesos administrativos: Planificación, organización, ejecución, dirección, control y evaluación.	-	X	No hay evidencias de que se dé el proceso administrativo, porque no existe las planificaciones, informes de ejecución, evaluación, registros de firmas, actas, resoluciones y replanificaciones.
Total	12	14	26
%	46%	54%	100%

Fuente: Encuesta a Docente de la Unidad Educativa Ciudad de Macas
Elaborado por: La Autora.

Entrevista al Rector de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Ciudad de Macas

PLANIFICACIÓN

1. La Unidad Educativa cuenta con misión, visión, objetivos, políticas y valores?

En cuanto a la misión y visión el Sr. Rector manifiesta lo siguiente:

Misión: Formar Bachilleres de calidad fundamentados con los mejores principios morales, identificados con nuestra realidad, capaces de solucionar problemas en sus campos de acción impulsando el avance científico y tecnológico; y generando un trabajo productivo para contribuir al desarrollo del país.

Visión: Proyectarnos como una institución facilitadora de la enseñanza-aprendizaje, detectando y desarrollando inteligencias múltiples, cimentadas en fundamentos pedagógicos, holísticos, pensamientos renovadores y tecnológicos, que permita una formación sustentable, fructífera y emprendedora.

En relación a los objetivos, políticas y valores no se han documentado, por lo que no se los puede indicar.

2. ¿Aplica estrategias o políticas para mejorar el servicio de educación intercultural bilingüe?

El Sr. Rector da a conocer que las estrategias que se aplica (pese a que estas no se han documentado) y se ha instruido al personal administrativo y operativo es respecto a su aporte para generar valor a la población estudiantil, cumpliendo con oportunidad o prontitud el servicio requerido, de manera de optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje.

3. ¿El personal administrativo y operativo cuentan con un proceso de capacitación permanente para desarrollar sus actividades laborales?

Sobre esta pregunta, el Rector manifiesta que, si se ha realizado una capacitación al personal administrativo, pero no con las horas suficientes como para profundizar en algunos temas como mejoramiento continuo y de procesos, relaciones humanas, etc.

En lo que tiene que ver con la capacitación al personal operativo, igualmente han recibido capacitación, pero debería ésta ser permanente en temática, en pedagogía, relaciones humanas, y otras.

4. Existe un departamento de planificación en la Unidad Educativa?

Según el Sr. Rector no la Unidad no cuenta con un Departamento que se encargue la planificación administrativa y operativa de entidad.

ORGANIZACIÓN

- 5. ¿La Unidad cuenta con estructura organizacional y manual de funciones que permita conocer los niveles y funciones del personal administrativo y operativo?**

El Rector informa que la Unidad si dispone de un organigrama estructural, sin embargo se debe actualizar, en cuanto al manual de funciones, no existe, puesto que no se le ha dado la debida importancia a este instrumento de gestión, lo cual se constituye en una debilidad para la entidad.

- 6. ¿El proceso administrativo que se desarrolla en la entidad se encuentra documentado?**

El Entrevistado declara que los procesos que se desarrollan en la Unidad Educativa no se encuentran documentados, puesto que es un tema complejo que requiere de capacitación continua, sin embargo posteriormente se presupuestará esta gestión.

DIRECCIÓN

7. ¿Cómo se realiza el proceso de selección del personal para que labore en la Unidad?

A esta pregunta, el Sr. Rector señala que se ha realizado la selección de personal, pero en una forma empírica, sin utilizar técnicas administrativas para el efecto, por lo que resulta indispensable que a futuro se utilice un instrumento administrativo para efectuar correctamente una selección de personal si fuera necesario.

8. ¿Se considera la opinión de los Trabajadores para la toma de decisiones?.

Al respecto el Rector expone que por lo general no se considera a los empleados en la toma de decisiones, puesto que ellos no están al tanto de lo que sucede en el entorno de la entidad y no tienen experiencia en el tema administrativo.

9. El proceso de toma de decisiones que realiza, se encuentra documentado?

El Sr. Rector manifiesta que el proceso de toma de decisiones en su mayoría se realiza de acuerdo a las circunstancias del día a día, puesto que no se sigue un proceso planificado, por lo que el mismo no se encuentra documentado.

CONTROL

10. ¿Utiliza alguna herramienta para medir el desempeño del Personal?

El Rector declara que al momento no se ha utilizado ningún tipo de herramienta para medir el desempeño del Personal, por desconocimiento y además porque no se han presupuestado este tipo gastos.

11. ¿Se ha ejecutado indicadores de gestión que le permitan evaluar el cumplimiento de objetivos?

Sobre este tema el Rector informa que los indicadores de gestión, por falta de conocimientos administrativos no se han aplicado en la Unidad Educativa.

Conclusiones de la entrevista al Rector de la Unidad Educativa

De la entrevista realizada al Rector de la Unidad Intercultural Bilingüe “Ciudad de Macas” se puede mencionar las siguientes conclusiones:

- Pese a que si se tiene definido la misión y visión, la Unidad no ha definido los objetivos, políticas y valores, que le permitan ajustarse a dicha visión y misión y que además tanto al Rector como al personal Administrativo y Docente, tener un direccionamiento estratégico que conlleve a la entidad al mejoramiento continuo.
- Si bien es cierto si se aplican ciertas estrategias, estas se desarrollan empíricamente, además estas no se han documentado, de modo que se consolide el compromiso de todos los involucrados.
- Se capacita al personal administrativo y operativo, sin embargo esta no es suficiente para incrementar la calidad de los servicios educativos. Además la entidad no cuenta con un departamento de planificación.
- No cuenta con un manual orgánico funcional, puesto que no se ha dedicado el tiempo y recursos necesarios para su elaboración, lo cual impide un mejor desempeño administrativo del personal.
- Los procesos administrativos que se desarrollan en la entidad no se han documentado de manera que permita mayor eficiencia en su aplicación, así mismo impide un mejor direccionamiento de la entidad.

- Para la selección del personal no existen procesos definidos y documentados para el efecto, que permita tomar las mejores decisiones y que ello facilite un mejor direccionamiento e inducción del personal a futuro. Así mismo no se toma en cuenta al personal para la toma de decisiones, como tampoco se ha planificado un proceso sistemático para la toma de decisiones.
- No se utilizan ningún tipo de instrumentos para medir el desempeño del Talento Humano de la Unidad, lo cual impide que, se disponga de estándares, medición de resultados, correcciones y retroalimentación.
- No se aplican indicadores de gestión lo que dificulta evaluar los resultados que se espera alcanzar a efectos de analizar los correctivos correspondientes.

Encuesta al personal de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Ciudad de Macas”

PLANIFICACIÓN

1. ¿Cuántos años trabaja usted en la Unidad Educativa Ciudad de Macas?

Cuadro 4. Tiempo de trabajo

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 2 años	10	63%
De 3 a 4 años	4	25%
Más de 4 años	2	13%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Unidad Educativa Ciudad de Macas
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 6. Tiempo de trabajo



Fuente: Cuadro N° 4
Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación

Al requerir una respuesta sobre el tiempo que lleva laborando en la Unidad Educativa, el 63% indicaron que entre 1 y 2 años, el 25% de 3 a 4 años mientras que el 13% señaló que se encuentra laborando más de 4 años.

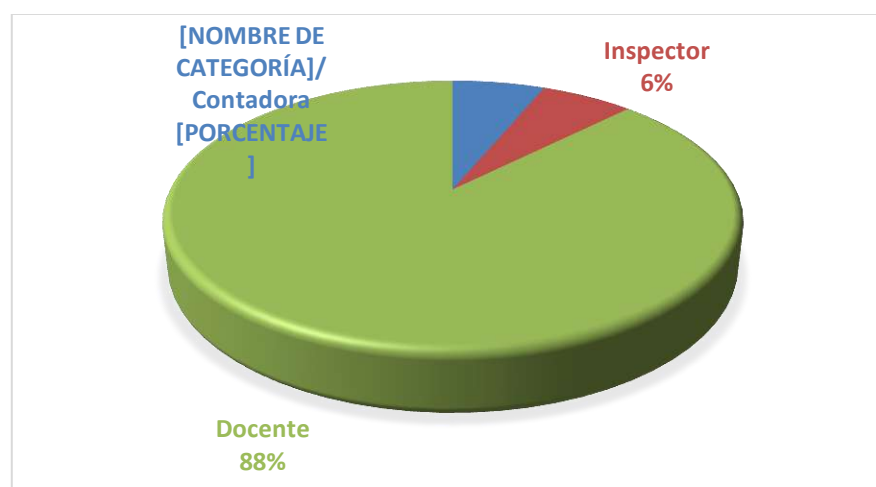
2. ¿Cuál es el puesto de trabajo que ocupa en la entidad?

Cuadro N° 5. Puesto de trabajo que ocupa en la Unidad

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Secretaria/Contadora	1	6%
Inspector	1	6%
Docente	14	88%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Unidad Educativa Ciudad de Macas
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 7. Puesto de trabajo que ocupa en la Unidad



Fuente: Cuadro N° 5
Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación

El 88% de los puestos corresponden al puesto de Docentes, el 6% a Secretaria y el 6% a Inspector.

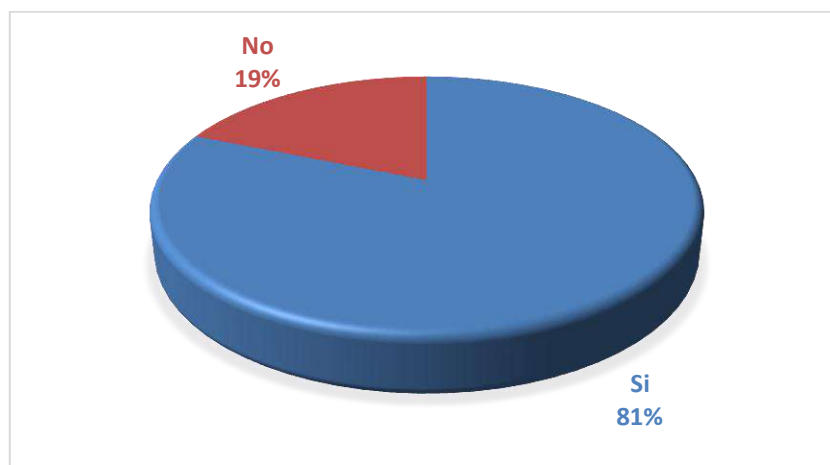
3. ¿Conoce si en la empresa existe misión y visión?

Cuadro 6. Conocimiento de la visión y misión de la Unidad

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	81%
No	3	19%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Unidad Educativa Ciudad de Macas
Elaborado por: La Autora.

Cuadro 7. Conocimiento de la visión y misión de la Unidad



Fuente: Cuadro N° 6
Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación

El 81% manifiestan que si conocen la misión y visión de la Unidad Educativa Ciudad de Macas, mientras el 9% no lo conoce.

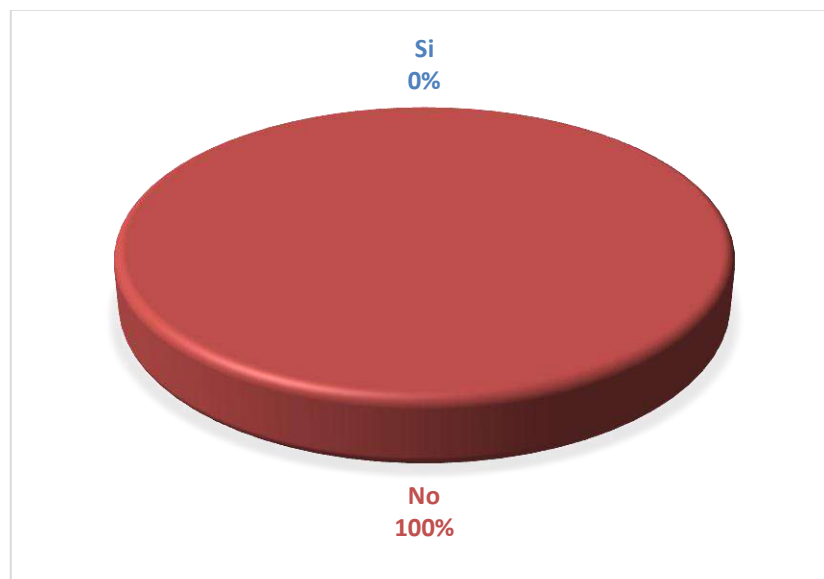
4. ¿Conoce si en la empresa existen, objetivos, estrategias, políticas, documentadas?

Cuadro 8. Conocimiento de objetivos, estrategias, políticas, documentadas

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	16	100%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Unidad Educativa Ciudad de Macas
Elaborado por: La Autora.

Gráfico 8. Conocimiento de objetivos, estrategias, políticas, documentadas



Fuente: Cuadro N° 8
Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación

El 100% manifiestan que ni conocen de objetivos, estrategias, políticas, documentadas, de la Unidad Bilingüe Ciudad de Macas.

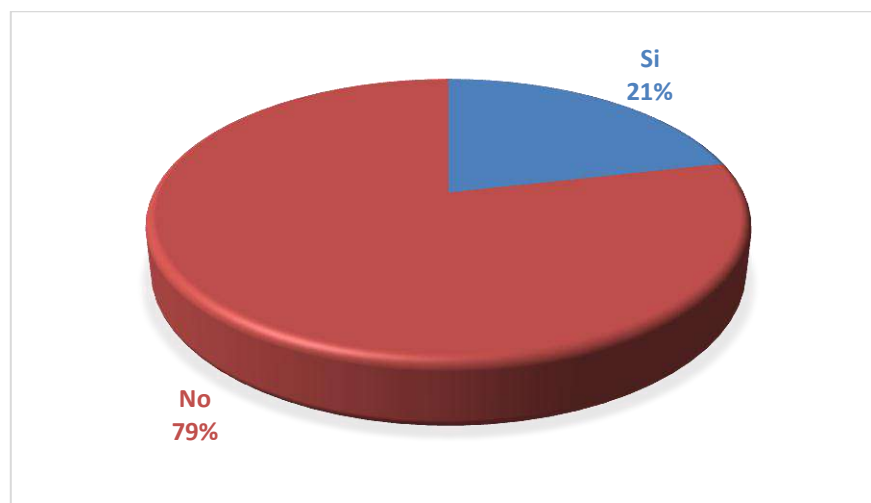
5. ¿Recibe capacitación para realizar su trabajo?

Cuadro 9. Capacitación a empleados

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	21%
No	12	79%
TOTAL:	16	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Unidad Educativa Ciudad de Macas
Elaborado por: La Autora.

Gráfico 9. Capacitación a empleados



Fuente: Cuadro N° 9
Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación

El 79% manifiestan que se ha recibido capacitación por parte de la Unidad Educativa, mientras que el 21 menciona si haber recibido dicha capacitación.

ORGANIZACIÓN

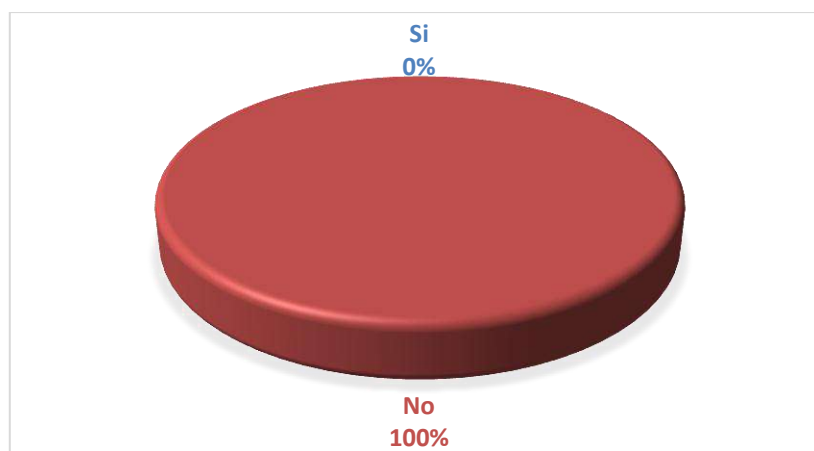
6. ¿Conoce usted si existe un manual de funciones que describa las tareas y obligaciones que debe cumplir

Cuadro N° 10. Existencia de Manual de Funciones

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	16	100%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Unidad Educativa Ciudad de Macas
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 10. Existencia de Manual de Funciones



Fuente: Cuadro N° 10
Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación

El 100% manifiestan que ni conocen de objetivos, estrategias, políticas, documentadas, de la Unidad Bilingüe Ciudad de Macas

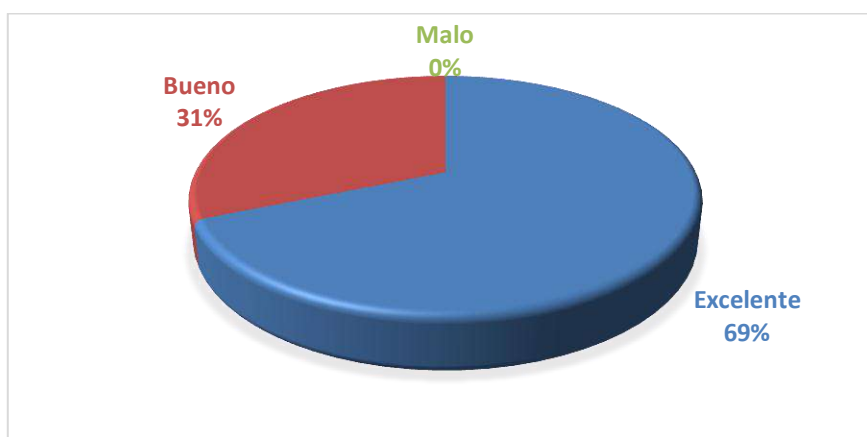
7. ¿Cómo califica el ambiente laboral dentro de la Unidad?

Cuadro N° 11. Calificación del ambiente laboral

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	11	69%
Bueno	5	31%
Malo	0	0%
TOTAL:	16	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Unidad Educativa Ciudad de Macas
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 11. Calificación del ambiente laboral



Fuente: Cuadro N° 11
Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación

La calificación que dieron los empleados sobre el ambiente laboral existente en la Unidad Educativa fue que el 69% indicó como excelente, y el 31% lo calificó como bueno. Estos resultados muestran que los empleados desempeñan sus funciones en un ambiente de trabajo muy propicio para desarrollar su talento en beneficio de la entidad.

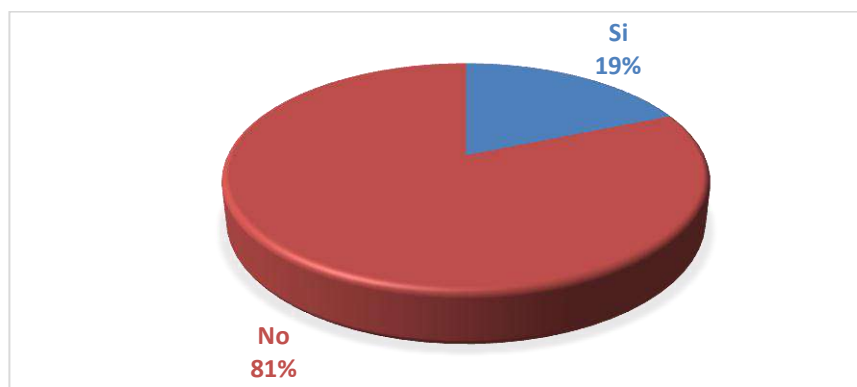
8. Se toma en cuenta su criterio para la toma de decisiones?

Cuadro 12. Participación del personal en la toma de decisiones

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	19%
No	13	81%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Unidad Educativa Ciudad de Macas
Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 12. Participación del personal en la toma de decisiones



Fuente: Cuadro N° 12
Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación

Al interrogar sobre si los Trabajadores son tomados en cuenta para la toma de decisiones en la Unidad, el 81%, o sea la totalidad del personal administrativo, manifiesta que no es tomado en cuenta para tal efecto, mientras que el 19% menciona que sí; este tema es importante dentro de la gestión administrativa, puesto que son los empleados quienes conocen más de cerca a los estudiantes, por lo que su criterio puede ser determinante a la hora de tomar decisiones, en función de dar una mejor enseñanza aprendizaje.

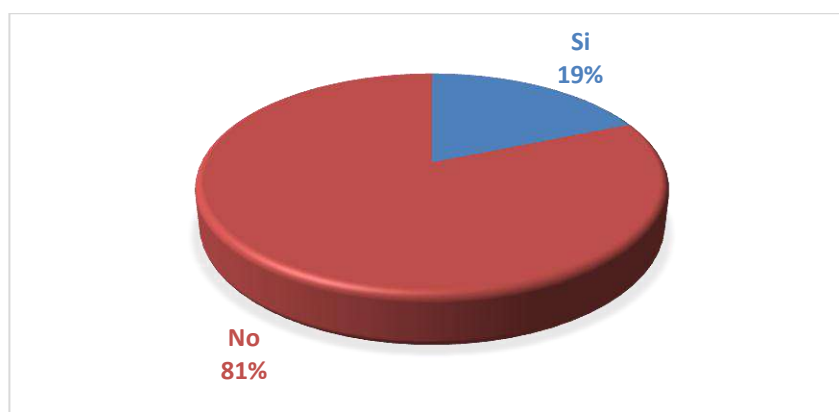
9. ¿Los procesos de selección e inducción del personal se los realiza de manera adecuada y sistemática?.

Cuadro N° 13. Calificación de la comunicación

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	19%
No	13	81%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Unidad Educativa Ciudad de Macas
Elaborado por: La Autora.

Gráfico 13. Calificación de la comunicación



Fuente: Cuadro N° 13
Elaboración: La Autora

Análisis e interpretación

El 81% manifiestan que los procesos de selección e inducción del personal no son adecuados, mientras el 19% mencionan que sí lo son.

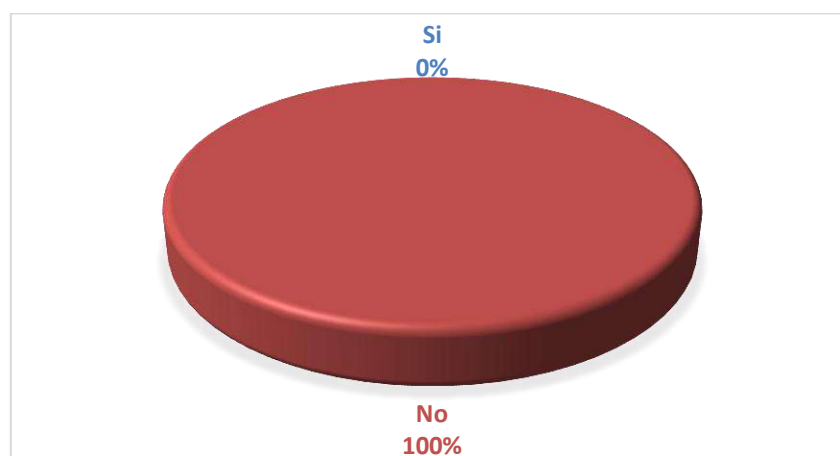
10. ¿Se realiza evaluación de su desempeño?

Cuadro N° 14. Ejecución de evaluación de desempeño

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	16	100%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Unidad Educativa Ciudad de Macas
Elaborado por: La Autora.

Gráfico 14. Ejecución de evaluación de desempeño



Fuente: Cuadro N° 14
Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación

Al interrogar sobre si considera que un modelo la evaluación del desempeño laboral, el 100%, manifiesta que no se lleva a cabo tal proceso.

Diagnóstico

PLANIFICACIÓN

- El personal de la Unidad Educativa en su mayoría labora en la entidad de 1 a 2 años (63% del personal). Además el puesto con más número de personas es el de Docente.
- Pese a que si se tiene definido la misión y visión, y se conocida por el 81% del personal; la Unidad no ha definido los objetivos, políticas y valores, que le permitan ajustarse a dicha visión y misión y que además tanto al Rector como al personal Administrativo y Docente, tener un direccionamiento estratégico que conlleve a la entidad al mejoramiento continuo.
- Si bien es cierto si se aplican ciertas estrategias, esta se desarrollan empíricamente, además estas no se han no se han documentado, de modo que se consolide el compromiso de todos los involucrados, ya que existe desconocimiento de estas por parte del personal.
- Se capacita al personal administrativo y operativo, sin embargo esta no es suficiente para incrementar la calidad de los servicios educativo, pues al 69% se le capacita una vez al año.
- La entidad no cuenta con un departamento de planificación.

ORGANIZACIÓN

- No se cuenta con un manual orgánico funcional, puesto que no se ha dedicado el tiempo y recursos necesarios para su elaboración, lo cual impide un mejor desempeño administrativo del personal.
- El ambiente laboral de la Unidad es considerado por su personal como excelente, lo cual sería una fortaleza que motive a mejorar otros factores de entidad.
- Los procesos administrativos que se desarrollan en la empresa no se han documentado de manera que permita mayor eficiencia en su aplicación, así mismo impide un mejor direccionamiento de la empresa.

DIRECCIÓN

- Para la selección del personal no existen procesos definidos y documentados para el efecto, que permita tomar las mejores decisiones y que ello facilite un mejor direccionamiento e inducción del personal a futuro.
- No se toma en cuenta al personal para la toma de decisiones, como tampoco se ha planificado un proceso sistemático para la toma de decisiones.

CONTROL

- No se utilizan ningún tipo de instrumentos para medir el desempeño del Talento Humano de la Unidad, lo cual impide que, se disponga de estándares, medición de resultados, correcciones y retroalimentación.
- No se aplican indicadores de gestión lo que dificulta evaluar los resultados que se espera alcanzar a efectos de analizar los correctivos correspondientes.

Cuadro 15. Matriz problemática de la Unidad Educativa Ciudad de Macas

FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	HALLASGOS
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha definido los objetivos, políticas y valores, que le permitan ajustarse a la visión y misión y a tener un direccionamiento estratégico. • Aplicación de estrategias de manera empírica y con desconocimiento del personal • No se capacita con frecuencia al personal • La entidad no cuenta con un departamento de planificación.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un manual orgánico funcional, lo cual impide un mejor desempeño administrativo del personal. • Los procesos administrativos que se desarrollan en la empresa no se han documentado de manera que permita mayor eficiencia en su aplicación
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Para la selección del personal no existen procesos definidos y documentados para el efecto. • No se toma en cuenta al personal para la toma de decisiones, como tampoco se ha planificado un proceso sistemático para la toma de decisiones.
Control	<ul style="list-style-type: none"> • No se utilizan ningún tipo de instrumentos para medir el desempeño del Talento Humano de la Unidad • No se aplican indicadores de gestión lo que dificulta evaluar los resultados

Fuente: Diagnóstico de Unidad Educativa Ciudad de Macas

Elaborador por: La Autora

g. Discusión



**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
LA UNIDAD EDUCATIVA INTERCULTURAL
BILINGÜE “CIUDAD DE MACAS” DE LA
PARROQUIA SEVILLA DON BOSCO, CANTÓN
MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO.**

OCTUBRE 2017

PRESENTACIÓN

En la unidad educativa comunitaria intercultural bilingüe “Ciudad de Macas” de la parroquia Sevilla Don Bosco, cantón Morona, provincia Morona Santiago, se realizó un diagnóstico educativo sobre procesos administrativos vigentes, he llegado a descubrir que más de la mitad de los instrumentos observados y que son utilizados por el Rector, no son instrumentos técnicos de gestión de la administración educativa. Es decir la administración educativa se hace en forma empírica, se incumple la LOEI y su Reglamento, en consecuencia los procesos administrativos vigentes que se apege a un modelo de gestión educativa, en la unidad educativa no existe. Por tal motivo ha sido necesario y urgente diseñar un modelo de gestión administrativa educativa, para el fortalecimiento institucional.

La importancia de crear un diseño de modelo de gestión administrativa en la Unidad Educativa Ciudad de Macas, es establecer la autonomía administrativa lo que facilitará la rendición de cuenta de acuerdo a las competencias establecidas en la Ley.

Esta institución necesita procedimientos administrativos y en este trabajo de investigación donde se propone un Modelo de gestión Administrativa, se dará pautas para la elaboración de la planificación y la organización estructural organizacional y cargos con sus respectivas funciones de todos y cada uno

de los componen la Unidad Educativa Ciudad de Macas y dirigir y controlar sus actividades.

Objetivos.

General

Elaborar un modelo de gestión administrativa educativa para la unidad educativa intercultural bilingüe “Ciudad de Macas” para su fortalecimiento institucional.

Específicos

- Fundamentar teóricamente el modelo de administración educativa, con enfoque de modelo de gestión educativa estratégica.
- Socializar a las autoridades de la unidad educativa “Ciudad de Macas” para su aplicación administrativa mediante un taller pedagógico.
- Evaluar la efectividad del modelo de administración educativa implantado en la unidad educativa “Ciudad de Macas”.

Políticas

- La Junta General de Docentes dará los lineamientos generales previo al proceso de la Gestión Administrativa
- El Rector será la responsable de la estructuración de la gestión administrativa y los procesos; los mismos que deberán ser aprobados por la Junta General de Docentes.
- El Rectorado para la estructuración de la gestión administrativa y los procesos convocará y solicitará el contingente de información a los diferentes componentes institucionales (Comité de Docentes).
- Esta información deberá ser planificada, actualizada, administrada y suministrada en el siguiente orden:
 - ✓ La información referente al recurso humano por talento humano.
 - ✓ La información financiera será proporcionada por el Departamento Contable.
 - ✓ Los escenarios referentes a regulaciones serán presentados por el Rector
 - ✓ Los escenarios relacionados a procesos, tecnología y avances tecnológicos serán presentados por el Rector.
 - ✓ La información que entreguen al Rector deberá ser información confiable, validada, y de fuentes oficiales.

- ✓ Esta documentación deberá ser recopilada, analizada y entregada con data de información no mayor a 6 meses de actualización.
- El monitoreo y evaluación del cumplimiento al proceso y políticas de la Gestión Administrativa se realizará de forma semestral, bajo la responsabilidad del Inspector quien informará a los Comités, al Rectorado y a la Junta General de Docentes.
- La Reunión con el Rector para dar inicio al proceso de la planificación estratégica se realizará en los últimos tres días del mes de septiembre.
- La elaboración del presupuesto por parte de Contabilidad y Rectorado se realizará en el transcurso del mes de noviembre.

Responsables

La responsabilidad de la planificación, organización, dirección y control estará a cargo del Rector, mientras que la parte de apoyo a realizará la Contadora y Secretaria, la supervisión estará a cargo del Comité de Docentes.

Definiciones.

Manual. Un manual de estilo, guía de estilo o libro de estilo, es una guía compuesta por un conjunto de criterios preceptuados, por normas para el diseño y la redacción de documentos

Puesto. Conjunto de acciones organizadas y propositivas a fin de aportar valor agregado a la Organización.

Funciones. Actividades relacionadas con el encargo de un puesto de trabajo

Procesos. Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que emplean insumos y agregan valor a fin de entregar un bien o servicio a su cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

Tarea. Labor o trabajo que debe realizarse en un tiempo específico por el cual se obtiene un reconocimiento

Procedimientos: registra el nombre del procedimiento a describir. El procedimiento representa el conjunto de actividades estratégicas para la realización del proceso.

Código. Código es la representación de información por medio de un conjunto de símbolos, números y reglas específicas.

Nivel Jerárquico. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia

Indicadores: Corresponde a una relación cuantitativa que permite evaluar el comportamiento del procedimiento a través de la medición de sus variables principales

Flujogramas: corresponde a la representación gráfica y dinámica de secuencia de actividades de los procesos.

Desarrollo de la propuesta

Como se mencionó anteriormente el modelo de gestión administrativa para la Unidad Educativa Ciudad de Macas, está determinado por los fundamentos de la administración, como son: planificación, organización, dirección y control.

Cuadro 16. Modelo de gestión administrativa

ENFOQUE	ACTIVIDADES
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Reformular la visión y misión • Definir objetivos, estrategias, políticas y valores, a efectos de operar con direccionamiento estratégico y además en función de la misión y visión. • Establecer un plan de capacitación para el personal administrativo y docente
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Reformular el organigrama para la Unidad Educativa Ciudad de Macas • Establecer un manual de funcional para la Unidad Educativa Ciudad de Macas • Diseñar los procesos para la Unidad Educativa Ciudad de Macas.
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar una guía de dirección basado en sus pilares fundamentales como son: toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y supervisión
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar instrumentos de medición del desempeño del talento humano • Proponer los indicadores de gestión para la Unidad Educativa Ciudad de Macas.

Fuente: Cuadro 15
Elaborador por: La Autora

Planificación

Actividad 1. Reformular la visión y misión

Misión

Para reestructurar la misión de la Unidad Educativa Ciudad de Macas, se da respuesta a las siguientes preguntas.

1. Que productos ofrecemos?

Educación bilingüe acorde a los requerimientos

2. Para quién?

Para la población estudiantil

3. Para qué?

Para fomentar el desarrollo de la formación de bachilleres preparados para continuar la carrera universitaria y que estén listos para enfrentar la vida práctica

4. Bajo qué condiciones?

Con la funcionalidad adecuada de las áreas de estudio, nombramiento de comisiones, evaluación trimestral de la labor académica de los docentes

5. Cómo?

Estimulando el mejoramiento de sus actores, buscando mejorar la calidad de su trabajo en el camino a la excelencia.

MISIÓN

Otorgar servicios de Educación bilingüe acorde a los requerimientos de la población estudiantil, para fomentar el desarrollo de la formación de bachilleres preparados para continuar la carrera universitaria y que estén listos para enfrentar la vida práctica, a través de la funcionalidad adecuada de todas las áreas de estudio, nombramiento de comisiones, evaluación trimestral de la labor académica de los docentes y estimulando el mejoramiento de sus actores, buscando mejorar la calidad de su trabajo en el camino a la excelencia.

Visión

Para reestructurar la visión de la Unidad Educativa Ciudad de Macas, se da respuesta a las siguientes preguntas.

1. ¿En qué tiempo?

En 5 años

2. ¿Quiénes seremos?

Una institución facilitadora de la enseñanza- aprendizaje

Educación bilingüe

3. En qué lugar?

En el el cantón Macas

4. Como?

Detectando y desarrollando inteligencias múltiples, cimentadas en fundamentos pedagógicos y holísticos.

5. Con que recursos?

Con pensamientos renovadores y tecnológicos, que permita una formación sustentable, fructífera y emprendedora.

VISIÓN

En 5 años, ser una la mejor institución facilitadora de la enseñanza-aprendizaje en el cantón Macas, detectando y desarrollando inteligencias múltiples, cimentadas en fundamentos pedagógicos y holísticos; con pensamientos renovadores y tecnológicos, que permita una formación sustentable, fructífera y emprendedora.

Actividad 2. Definir objetivos, estrategias, políticas y valores, a efectos de operar con direccionamiento estratégico y además en función de la misión y visión.

Objetivos

Proyecto Educativo Institucional

- Generar un instrumento de gestión centrado en el estudiante.
- Establecer una memoria que explicita y orienta las decisiones.
- Estructurar un documento público de planificación estratégica institucional en el que consten acciones a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes y una vinculación propositiva con el entorno escolar (Art. 88 del Reglamento a la LOEI).
- Determinar un conjunto articulado de reflexiones, decisiones y estrategias, que ayudan a la comunidad educativa a imaginar y diseñar el futuro deseado, considerando la definición de estrategias flexibles y la búsqueda de consensos para lograr un mismo objetivo, con proyección de cinco años aproximadamente.

Plan de Mejora Institucional

- Establecer una clara imagen de la realidad institucional, saber cuáles son sus fortalezas y cuáles son las dificultades o limitaciones. También, debe tener ideas claras sobre los problemas en sus distintos procesos, ámbitos e indicadores de gestión. Poseer una perspectiva de futuro, una imagen de la escuela deseada.
- Definir las acciones o caminos que se proponen recorrer para llegar al sueño deseado. Este ejercicio debe realizarse tomando en cuenta los problemas que afectan cada una de las dimensiones de la gestión institucional.
- Elaborar un plan de mejora identificar y organizar las respuestas de cambio ante las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional. Es fundamental enfocarse en los aprendizajes de los estudiantes y apoyarse en las fortalezas de la institución.
- Identificar y priorizar los problemas, recogiendo aquellos que se puedan solucionar (poca preparación académica de docentes, problemas de comprensión de textos escritos en el estudiantado, bajo rendimiento académico, subutilización de tecnología, abuso escolar, entre otros), y no confundirlos con aquellos que son producto de

factores externos en los cuales no se puede incidir (características estructurales de la población como desempleo de los padres y madres de familia, migración, analfabetismo, etc.).

Código de Convivencia

- Detallar los principios, objetivos, políticas institucionales que regulen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa; para ello, se deben definir métodos y procedimientos dirigidos a producir, en el marco de un proceso democrático, las acciones indispensables para lograr los fines propios de cada institución. (Art. 89. Reglamento a la LOEI).

Plan de reducción de riesgo institucional

- Reducir los riesgos de la comunidad educativa frente a desastres naturales y asegurar el derecho a la educación en situaciones de emergencia, a través de un conjunto coherente y ordenado de estrategias, programas y proyectos, que formula para orientar las actividades de reducción, mitigación, prevención, previsión y control de riesgos, y la respuesta y recuperación en casos de desastre.

Informe de supervisión y gestión docente

- Realizar dos supervisiones sobre el avance pedagógico de cada docente, en base a un formulario de evaluación, a efectos de generar un informe escrito de las debilidades y fortalezas; en base a una calificación y proponer un sistema de capacitación de desarrollo profesional.
- Valorar el cumplimiento de los estándares de aprendizaje de las áreas de responsabilidad.

Informe de acciones conjuntas de los actores educativos de gestión

- Realizar trabajos en equipos multidisciplinares y grupos colegiados creados legalmente como son: Consejo Ejecutivo, Gobierno escolar, Junta general de Directivos y docentes; Junta general de directores de área y docentes; Gobierno estudiantil y Comité de padres de familia. Tienen que diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los resultados, siempre en mejora de la comunidad educativa y del servicio educativo de calidad.

Informe de desarrollo profesional

- Promueve la formación continua del docente a través de los incentivos académicos como: entrega de becas para estudios de postgrados, acceso a la profesionalización docente en la Universidad de la Educación, bonificación económica para los mejores puntuados en el proceso de evaluación realizado por el Instituto de Evaluación, entre otros que determine la Autoridad Educativa Nacional.

Informe de presupuesto y contabilidad

- Llevar un plan de cuentas, inventario inicial, un proceso contable y estados financieros, aplicando la contabilidad de costos. Para llevar una administración educativa eficiente y eficaz.

Informe de imagen corporativa

- Diseñar un plan de imagen corporativa, para captar y posesionarse en el contexto como una unidad educativa que está al servicio competitivo de la población estudiantil.

Estrategias

- Utilizando las oportunidades del ministerio de Educación y de las universidades profesionalizar a los docentes con título de cuarto nivel sobre educación y administración educativa, para ser competitivos y ofertar servicios educativos acorde a los estándares de calidad.
- Considerar a las evaluaciones del Ministerio de Educación como una oportunidad de mejoramiento y desarrollo profesional.
- Diseñar un manual de administración educativa en base a un diagnóstico educativo, para mejoramiento de los procesos administrativo en la unidad educativa comunitaria intercultural bilingüe “Ciudad de Macas”.
- Capacitar a la plantilla docente y Rector sobre el manejo del manual de administración educativa, para el empoderamiento y fortalecimiento institucional.
- Cumplir la LOEI y su Reglamento en la práctica educativa, para el mejoramiento y fortalecimiento institucional.
- Someterse a la auditoria del Ministerio de Educación para obtener la calificación “A”, debido a que se ha mejorado los procesos administrativos educativos.

Políticas

Las políticas de la unidad educativa comunitaria intercultural bilingüe “Ciudad de Macas”, propone las siguientes:

- ✓ Cumplir la Constitución, LOEI y su Reglamento, y demás leyes conexas los actores educativos en el proceso de gestión educativa y pedagógica.
- ✓ Comunicarse en shuar chicham y castellano en todo proceso de relación institucional.
- ✓ Atención primaria a los estudiantes y padres de familia en todo proceso de gestión educativa.
- ✓ Respetar a las personas como seres humanos libres y diferentes.
- ✓ Desarrollar la formación profesional académica hasta cuarto nivel.
- ✓ Cumplir el modelo de administración educativa.

Valores

- **Ser solidarios:** ayudar a los demás.
- **Ser interculturales:** compartir culturas diferentes.
- **Ser democráticos:** fomento del respeto a la opinión de los demás y a la autoridad constituida.
- **Ser diversos:** en las diferencias aprender a convivir con respeto.
- **Ser libres:** la educación hace libre a las personas y no las dogmatiza.

- **Ser honestos:** No mentir. Decir la verdad.
- **Ser tolerantes:** aceptar los errores con el propósito de corregir y mejorar.
- Ser cumplidores: cumplir con nuestro trabajo a tiempo.
- Trabajo en equipo: las tareas hacer en conjunto para beneficio de la unidad educativa.
- Respeto: respeto a toda persona, cosas y naturaleza.

Actividad 3. Establecer un plan de capacitación para el personal administrativo y docente

CAPACITACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

CAPACITACIÓN:

Se dará al personal administrativo un plan de capacitación basado en la información del proyecto para de esta forma contribuir a un mejor desempeño y cumplimiento de labores administrativa.

TALLER:

Se dictara talleres de teoría y prácticas, para de esta forma obtener resultado mejor con relación a la administración.

ENTIDAD A CONTRATARSE:

- SECAP

RECURSOS MATERIALES:

- ✓ Proyector.
- ✓ Marcadores.
- ✓ Pizarra.
- ✓ Hojas.
- ✓ Diapositivas.
- ✓ Cd.

HORARIOS:

8:00 AM HASTA 12:00

2:00 PM HASTA 5:00

TEMARIOS.

Capacitación para el personal administrativo de la unidad educativa.

PROPÓSITO:

Brindar al personal administrativo de la unidad educativa todo el beneficio que tiene la aplicación del modelo de gestión administrativo.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN:

- ✓ Permitir y fomentar cambio con las experiencias que ha tenido en la capacitación los miembros de unidad educativa.
- ✓ Demostrar al personal administrativo de la unidad educativa el control que se llevaría con la aplicación del modelo de gestión administrativo.
- ✓ Dar a conocer a todo el personal que elabora dentro de la unidad educativa por medio de cursos internos sobre los beneficios que se conlleva el modelo de gestión administrativa.
- ✓ Tener bien claro el control que se llevaría con el modelo de gestión.
- ✓ Observar los cambios que se darían en la educación dentro de la Unidad Educativa “Ciudad de Macas”.

DIRIGIDO A:

Personal administrativo de la unidad educativa.

DURACIÓN: 40 Horas

CRITERIO DE EVALUACIÓN: 80% Examen de conocimientos, elaborar una carta descriptiva, realizar una exposición, elaborar un material didáctico, fundamentar su quehacer educativo en un modelo de gestión administrativa y en una explicación científica de su aplicación.

CAPACITACIÓN A LOS DOCENTES.

CAPACITACIÓN:

Se dará a los docentes un plan de capacitación basado en la información del proyecto para que los docentes estén actualizado sobre las reformas actualiza en la educación para mejorar desempeño y cumplimiento de labores dentro de la unidad.

TALLER:

Se dictará talleres basados en teoría y prácticas, sobre la educación para de esta forma obtener mejores resultado en mi proyecto.

ENTIDAD A CONTRATARSE:

SECAP

RECURSOS MATERIALES:

✓ Proyector.

- ✓ Marcadores.
- ✓ Pizarra.
- ✓ Hojas.
- ✓ Diapositivas.
- ✓ Cd.
- ✓ Carpeta.

HORARIOS:

8:00 AM HASTA 12:00

2:00 PM HASTA 5:00

TEMARIOS.

Capacitación para los docentes de la unidad educativa.

PROPÓSITO:

Proporcionar a los docentes la información necesaria sobre el modelo de gestión administrativo sé que está aplicando dentro de la unidad educativa.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN:

Al término del curso el oyente conocerá:

- Los problemas de la unidad educativa y lo que puedan resolverse mediante la capacitación y definiciones de lo que es un modelo de gestión administrativa.
- Explicar en sus propias palabras las ventajas de utilizar un modelo de gestión administrativa.
- Dar a conocer lo que ocasionaría no aplicar correctamente un modelo de gestión administrativa.
- Realizar una exposición que cumpla con los criterios básicos de la micro enseñanza que se obtuvo sobre el modelo.

DIRIGIDO A:

Personal que realiza actividades de enseñanza.

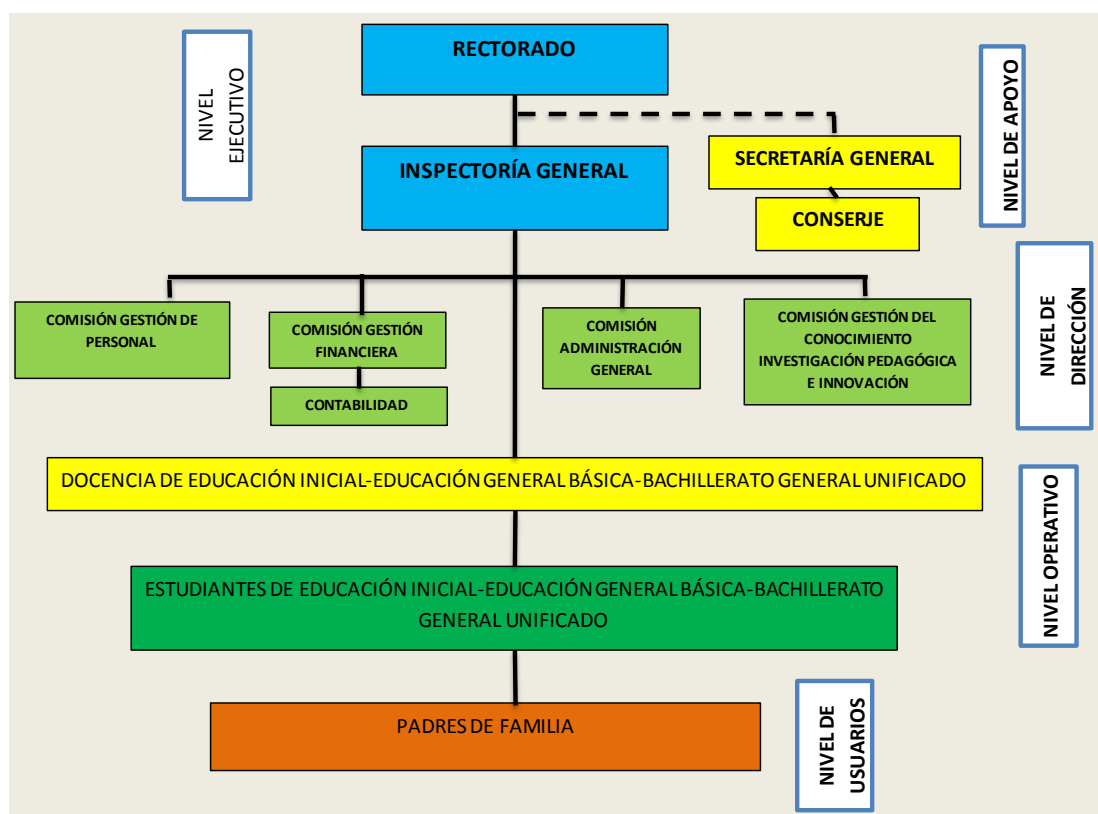
DURACIÓN: 40 Horas

CRITERIO DE EVALUACIÓN: 80% Examen de conocimientos, elaborar una carta descriptiva, realizar una exposición, elaborar un material didáctico, fundamentar su quehacer educativo en un modelo de gestión administrativa y en una explicación científica de su aplicación.

Organización


Actividad 4. Reformular el organigrama de la Unidad Educativa Ciudad de Macas.

Gráfico 15. Organigrama de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe “Ciudad De Macas”



Elaborado por: La Autora

Actividad 5. Establecer un manual de funcional para la Unidad Educativa Ciudad de Macas

UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE CIUDAD DE MACAS MANUAL DE FUNCIONES		
RECTOR		
El Rector de la Unidad Educativa es designado por la Zonal 6 de Educación de Morona Santiago, mediante la conformación de una terna, elegida por el Honorable Consejo Ejecutivo, o mediante la participación de concurso de merecimientos		
OBJETIVO PRINCIPAL	Gestionar la definición, ejecución y evaluación de las políticas institucionales en los ejes de formación profesional, investigación y extensión, coherente con la visión y misión institucional y con las políticas educativas nacionales	
FUNCIONES PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por las autoridades competentes. ▪ Administrar el establecimiento y responder por su funcionamiento y por la disciplina dentro del plantel y fuera de él. ▪ Permanecer en el establecimiento durante el desarrollo de la jornada de trabajo. En los establecimientos de doble jornada, el Rector distribuirá su tiempo de conformidad con las disposiciones del reglamento interno. ▪ Vincular la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad. ▪ Presidir el consejo ejecutivo y la junta general. ▪ Promover y participar en acciones de mejoramiento de la educación. 	
FORMACIÓN ACADÉMICA	La que determina la LOSEP y su Reglamento	
AÑOS DE EXPERIENCIA	Mínimo 5 años en cargos similares	
COMPETENCIAS REQUERIDAS	Administración de personal, efectividad y honestidad en el usos de recursos, organización y conocimiento de la realidad institucional, solución de problemas y corresponsabilidad, conocimiento profundo de la LOEI y su Reglamento, conocimientos en administración, pedagogía, código de trabajo, LOSEP.	

UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE CIUDAD DE MACAS

MANUAL DE FUNCIONES


NIVEL: EJECUTIVO





INSPECTOR GENERAL


Para ser Inspectores, el docente, debe cumplir con lo estipulado en el artículo 120 de la LOEI, los docentes podrán ser promovidos a la función de **inspectores o subinspectores** educativos. Para ello, los profesionales de la educación deberán cumplir con los siguientes requisitos antes de participar en el concurso de méritos y oposición.


OBJETIVO PRINCIPAL	Coordinar la ejecución de los lineamientos generales para la implementación de las acciones orientadas al funcionamiento de la institución.
FUNCIONES PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones reglamentarias y las que impartan las autoridades del establecimiento. ▪ Concurrir al establecimiento quince minutos antes del inicio de las jornadas y permanecer hasta quince minutos después de concluidas las mismas. ▪ Desarrollar acciones tendientes a orientar el comportamiento de los alumnos y ofrecer ayuda para la solución de los problemas individuales o de grupo. ▪ Ofrecer la información necesaria al departamento de orientación y bienestar estudiantil, a los profesores guías y a los docentes en general. ▪ Cuidar la seguridad e integridad de los alumnos.
FORMACIÓN ACADÉMICA	La que determina la LOSEP y su Reglamento
AÑOS DE EXPERIENCIA	5 años en cargos similares
COMPETENCIAS REQUIERIDAS	Administración de personal, conocimiento y aplicación de la legislación laboral, equilibrio y equidad en las interrelaciones humanas, competencia comunicativa, uso de la tecnología y comunicación, conocimiento y aplicación de la psicología del niño y del adolescente, efectividad y honestidad en el uso de los recursos, organización y conocimiento de la realidad institucional

<p>UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE CIUDAD DE MACAS</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>NIVEL: APOYO</p>		
SECRETARIA		
<p>La Secretaria General debe poseer título que le acredite para ejercer esta actividad, debe ser altamente calificada y hacer uso de las Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) para dar el servicio de calidad con la finalidad de satisfacer los requerimientos de las Autoridades, Docentes y Padres de Familia, a través de un trabajo profesional, ético y responsable acorde al Reglamento de Educación y de la Institución.</p>		
OBJETIVO GENERAL	Ser depositario de la fe pública en lo referente a documentos y actos administrativos y responsable de resguardar el acervo documental de la institución	
FUNCIONES PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar los libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y reserva. En caso de infracción, el secretario será sancionado de acuerdo con la ley. ▪ Organizar, centralizar y mantener actualizadas la estadística y el archivo del establecimiento. ▪ Tramitar la correspondencia oficial y llevar al registro de ingreso y egreso de la misma. ▪ Conferir, previo decreto del rector, copias y certificaciones. ▪ Suscribir, en base a la disposición reglamentaria y conjuntamente con el rector, los documentos de carácter estudiantil. 	
FORMACIÓN ACADÉMICA	La que determina la LOSEP y su Reglamento	
AÑOS DE EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en cargos similares	
COMPETENCIAS REQUIERIDAS	Conocer, orientar y hacer el seguimiento oportuno a los diferentes casos de estudiantes que requieren un tratamiento especial y personalizado de acuerdo a la normativa vigente, la propuesta Educativa	

<p>UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE CIUDAD DE MACAS</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>NIVEL: APOYO</p>		
CONSERJE		
<p>La Secretaria General debe poseer título que le acredite para ejercer esta actividad, debe ser altamente calificada y hacer uso de las Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) para dar el servicio de calidad con la finalidad de satisfacer los requerimientos de las Autoridades, Docentes y Padres de Familia, a través de un trabajo profesional, ético y responsable acorde al Reglamento de Educación y de la Institución.</p>		
OBJETIVO GENERAL	Vigilar la entrada y salida de todas las personas y realizar la apertura, cierre y limpieza de la Unidad.	
FUNCIONES PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisa el libro de novedades, con el fin de verificar lo acontecido en los turnos anteriores. Revisa el libro de asistencia si lo hay, verificando que el personal haya registrado adecuadamente su horario de ingreso ▪ Durante el turno o jornada de trabajo:- Supervisa la seguridad del edificio desde la portería, efectuando rondas o recorridos de inspección. ▪ Recibe y distribuye la correspondencia para todos los funcionarios. ▪ Atiende consultas de la ciudadanía, cuando es requerido ▪ Funciones especiales de carácter diario o semanal ▪ Realizar tareas de aseo, de acuerdo a lo establecido en el programa respectivo ▪ Realiza funciones de portería en los horarios establecidos. 	
FORMACIÓN ACADÉMICA	La que determina la LOSEP y su Reglamento	
AÑOS DE EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en cargos similares	
COMPETENCIAS REQUERIDAS	Responsabilidad, buenas relaciones humanas, puntualidad, cumplir las órdenes que se reciben con interés y motivación.	

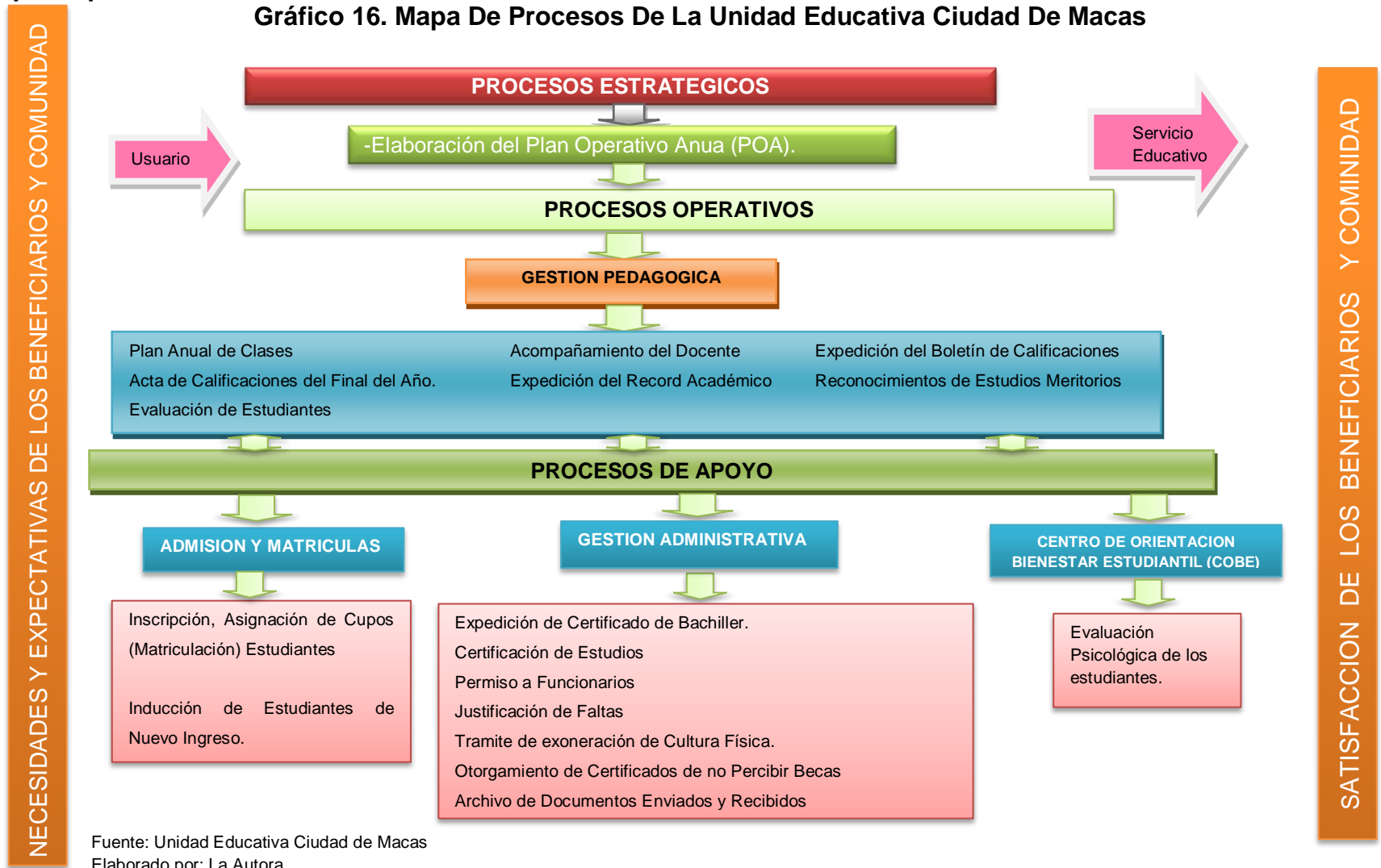
<p>UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE CIUDAD DE MACAS</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>NIVEL: APOYO</p>		
CONTADOR (A)		
<p>La Contadora o Contador debe poseer título que le acredite para ejercer esta actividad, debe ser altamente calificada y hacer uso de las Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) para dar el servicio de calidad con la finalidad de satisfacer los requerimientos de la Unidad</p>		
OBJETIVO GENERAL	<p>Efectuar la planificación de las operaciones contables, orientando al asistente de contabilidad en la ejecución del correcto desarrollo de registros económicos para la obtención de la calidad empresarial esperada.</p>	
FUNCIONES PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resguardar el correcto funcionamiento del procedimiento aplicado para el registro contable de la empresa. ▪ Verificar que el sistema contable aplicado, cumpla con el reglamento estipulado en la Normatividad ecuatoriana de contabilidad. ▪ Revisar y aprobar la emisión de cheques y recibos. ▪ Elaborar informe diario de la gestión contable y presentarlo al Rector ▪ Controlar que el asistente de contabilidad ejecute todas las funciones encomendadas. ▪ Realizar y presentar balances económicos. ▪ Establece y presente sugerencias sobre el área a su cargo para mejorar el funcionamiento del área contable. ▪ Registrar toda la información generada en el programa computarizado implementado por la Unidad 	
FORMACIÓN ACADÉMICA	<p>La que determina la LOSEP y su Reglamento</p>	
AÑOS DE EXPERIENCIA	<p>Mínimo 2 años en cargos similares</p>	
COMPETENCIAS REQUIERIDAS	<p>Responsabilidad, buenas relaciones humanas, puntualidad, cumplir las órdenes que se reciben con interés y motivación.</p>	

<p>UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE CIUDAD DE MACAS</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>NIVEL: APOYO</p>		
COMISIONES		
<p>Conformación: Tres Vocales elegidos de entre los Docentes y Rector. Preside: Rector de la Unidad Educativa</p>		
OBJETIVO GENERAL	<p>Tomar las decisiones que afectan el funcionamiento de la Institución, excepto las que sean competencia de otra autoridad</p>	
FUNCIONES PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar el reglamento interno de la Unidad Educativa o sus reformas y remitirlos al Distrito Educativo correspondiente para su aprobación. ▪ Designar la persona encargada de elaborar el horario general y distributivo de trabajo para el personal docente. ▪ Elaborar las ternas para llenar las vacantes de profesores que se produjeren y remitirlas directamente a la Zonal de Educación de Morona Santiago para la decisión correspondiente. ▪ Conformar las comisiones permanentes, establecidas en el reglamento interno del establecimiento. ▪ Estudiar y resolver problemas de carácter disciplinario y profesional del personal docente y disponer el trámite correspondiente. 	
COCNFORMACIÓN	<p>Lo integran: el Vicerrector Académico, cuatro docentes designados por Rector, de entre los cuales uno es nombrado coordinador, y una secretaria.</p>	
COMPETENCIAS REQUERIDAS	<p>Proactividad, efectividad y honestidad en el trato; organización, conocimiento y dominio del currículo, PEI y demás documentos legales tanto institucionales como del Ministerio de Educación y Constitución de la República; solución de problemas didáctico-pedagógicos y corresponsabilidad; conocimientos en Pedagogía y Didácticas Contemporáneas, Procesos de Evaluación, Investigación Educativa, Procesos de Innovación, Administración y Supervisión educativa; creatividad e innovación, compromiso institucional</p>	

<p>UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE CIUDAD DE MACAS</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>NIVEL: OPERATIVO</p>		
DOCENTES		
Poseer el Título de Licenciado en ciencias de la Educación con mención a las especialidades respectivas.		
OBJETIVO GENERAL	Enseñar y formar a los y las estudiantes bajo los principios que orientan a la Unidad, el modelo pedagógico, la propuesta curricular, el plan de estudios, la convivencia y los Manuales que hayan construido la Unidad	
FUNCIONES PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistir puntualmente al establecimiento y dirigir el proceso de aprendizaje, con sujeción al horario y programas vigentes, a las orientaciones de autoridades, de los organismos internos y de la supervisión. ▪ Constituirse en ejemplo de probidad, disciplina y trabajo. ▪ Responsabilizarse ante las autoridades de educación y de padres de familia por un buen rendimiento de los alumnos. ▪ Elaboración y planificación didáctica, desarrollando los planes de curso y unidad; utilizar técnicas y procesos que permitan la participación activa de los estudiantes. ▪ Realizar acciones permanentes para su mejoramiento profesional. 	
FORMACIÓN ACADÉMICA	La determinada en la LOSEP y su Reglamento	
AÑOS DE EXPERIENCIA	Mínima 2 años en docencia	
COMPETENCIAS REQUERIDAS	Probidad académica, proactividad, efectividad y honestidad en el trato; organización, conocimiento y dominio del currículo, PEI y demás documentos legales tanto institucionales como del Ministerio de Educación y Constitución de la República; solución de problemas didáctico-pedagógicos y corresponsabilidad; Educación y constitución de la República; solución de problemas didáctico-pedagógicos y corresponsabilidad	

**Actividad 6. Diseñar los procesos para la Unidad Educativa Ciudad de Macas.
Mapa de procesos**

Gráfico 16. Mapa De Procesos De La Unidad Educativa Ciudad De Macas



Fuente: Unidad Educativa Ciudad de Macas
Elaborado por: La Autora

Flujograma del Proceso:

Gráfico 17. Elaboración del Plan Operativo Anual

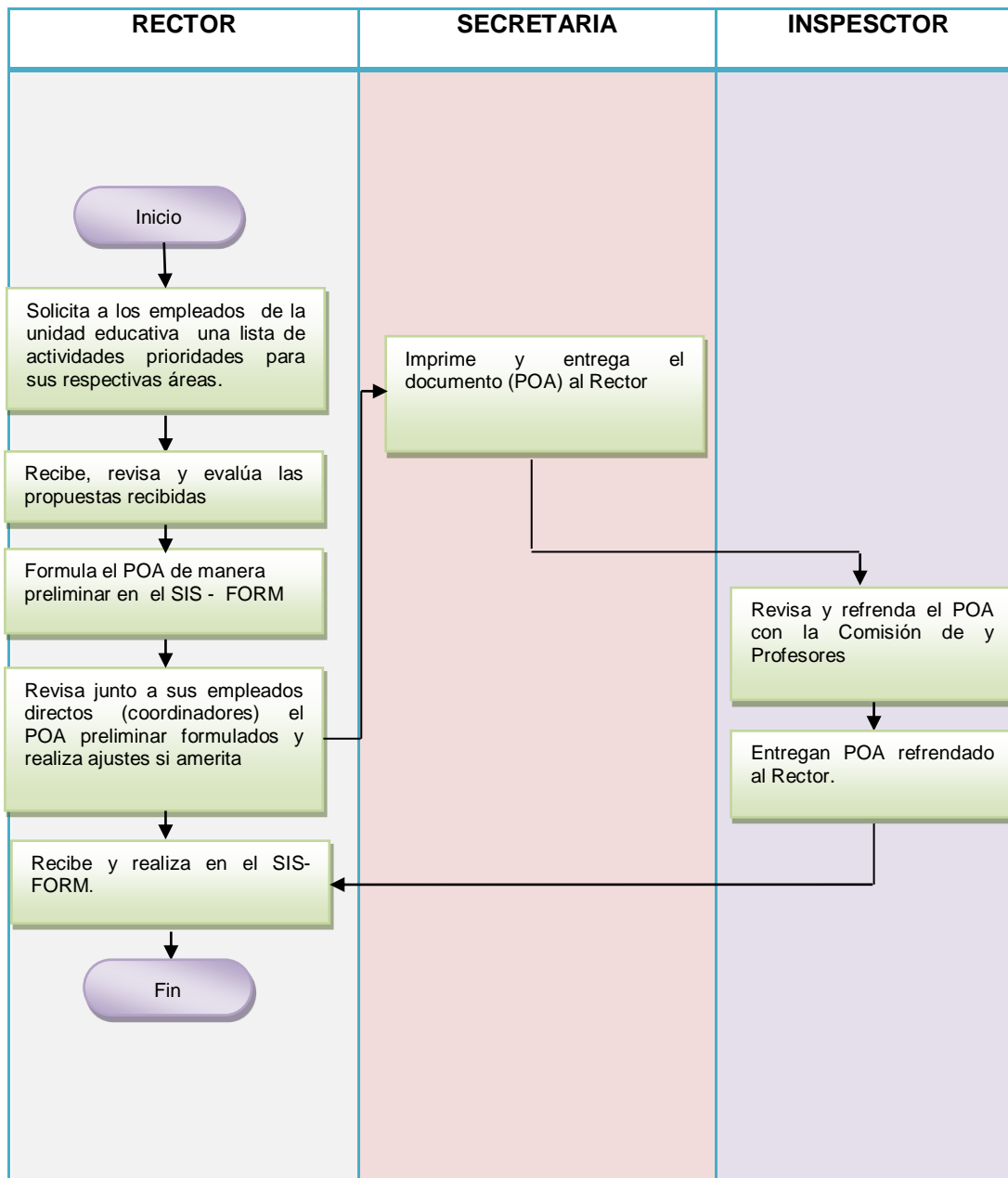


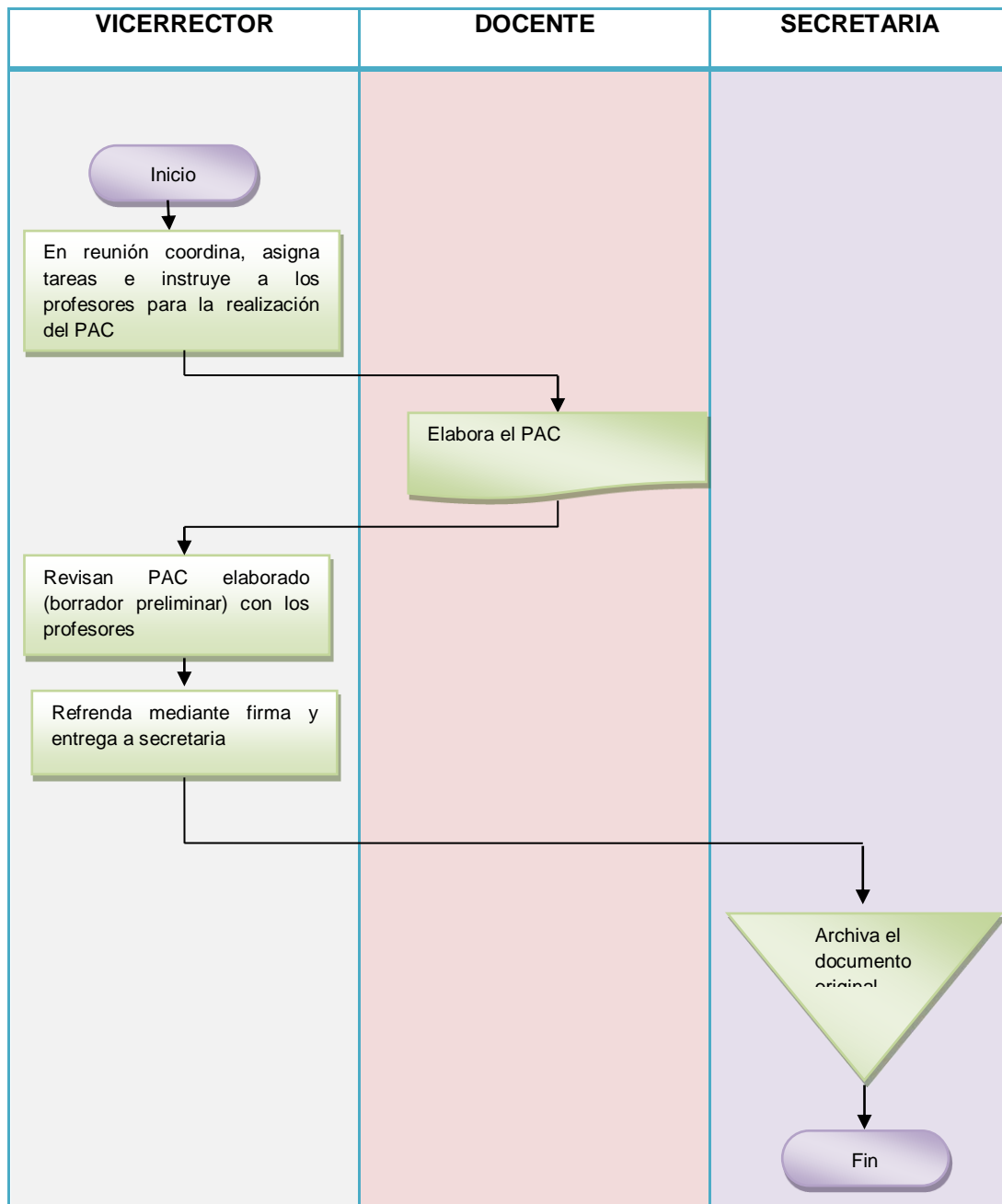
Gráfico 18. Elaboración del Plan Anual de Clases

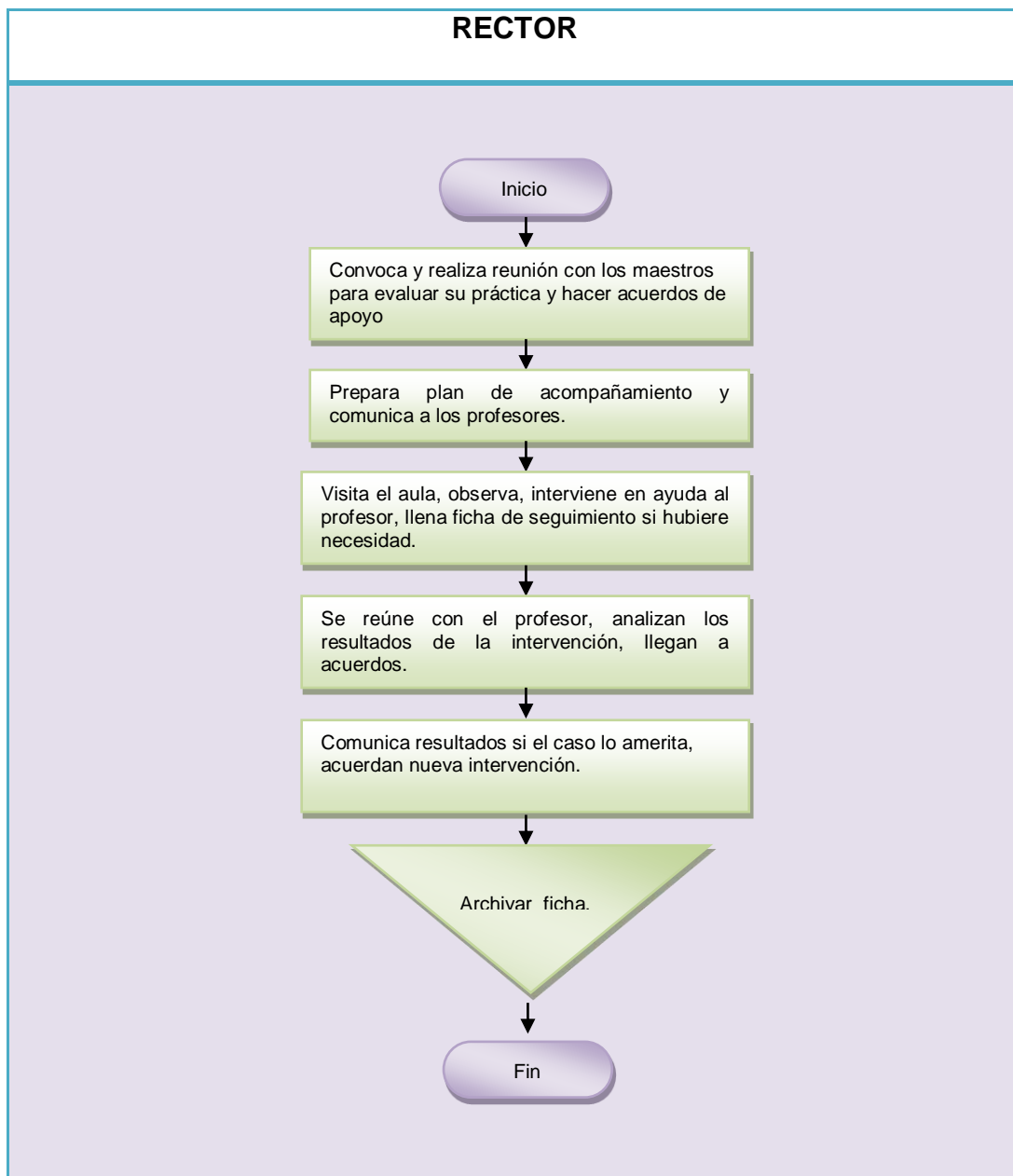
Gráfico 19. Acompañamiento Docente

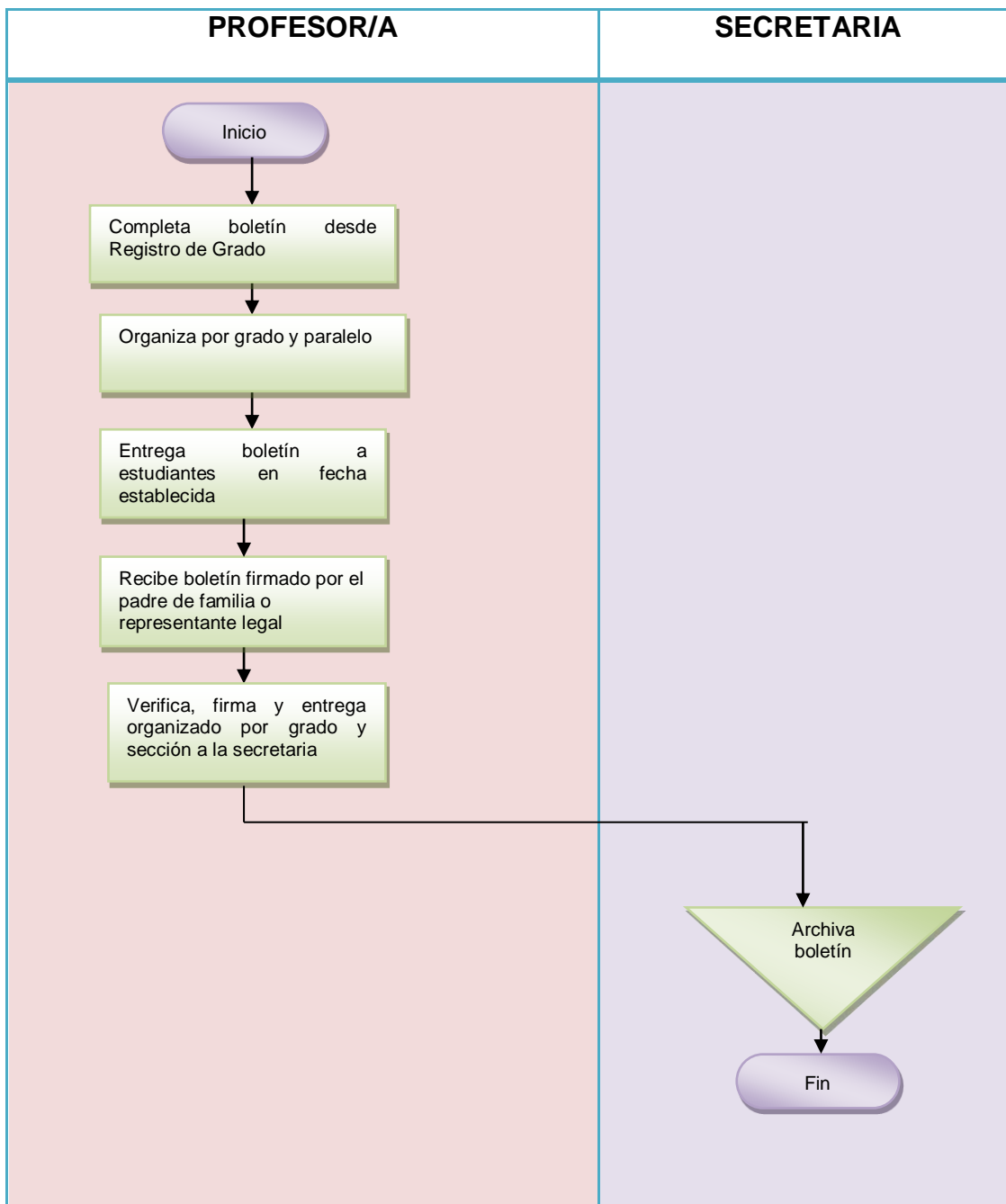
Gráfico 20. Expedición de Boletín de calificaciones

Gráfico 21. Expedición de Record Académico

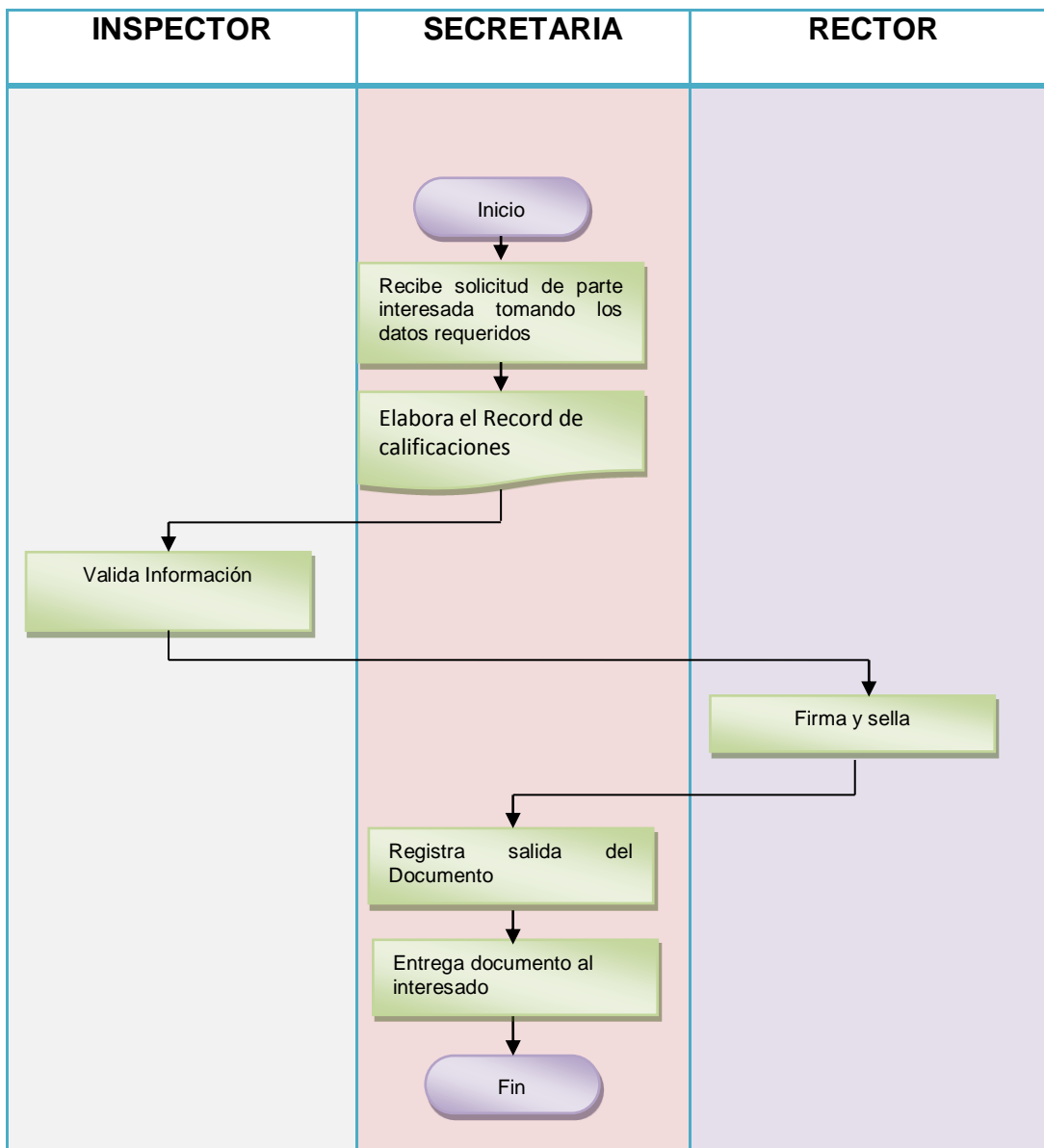


Gráfico 22. Reconocimientos a Estudiantes Meritorios

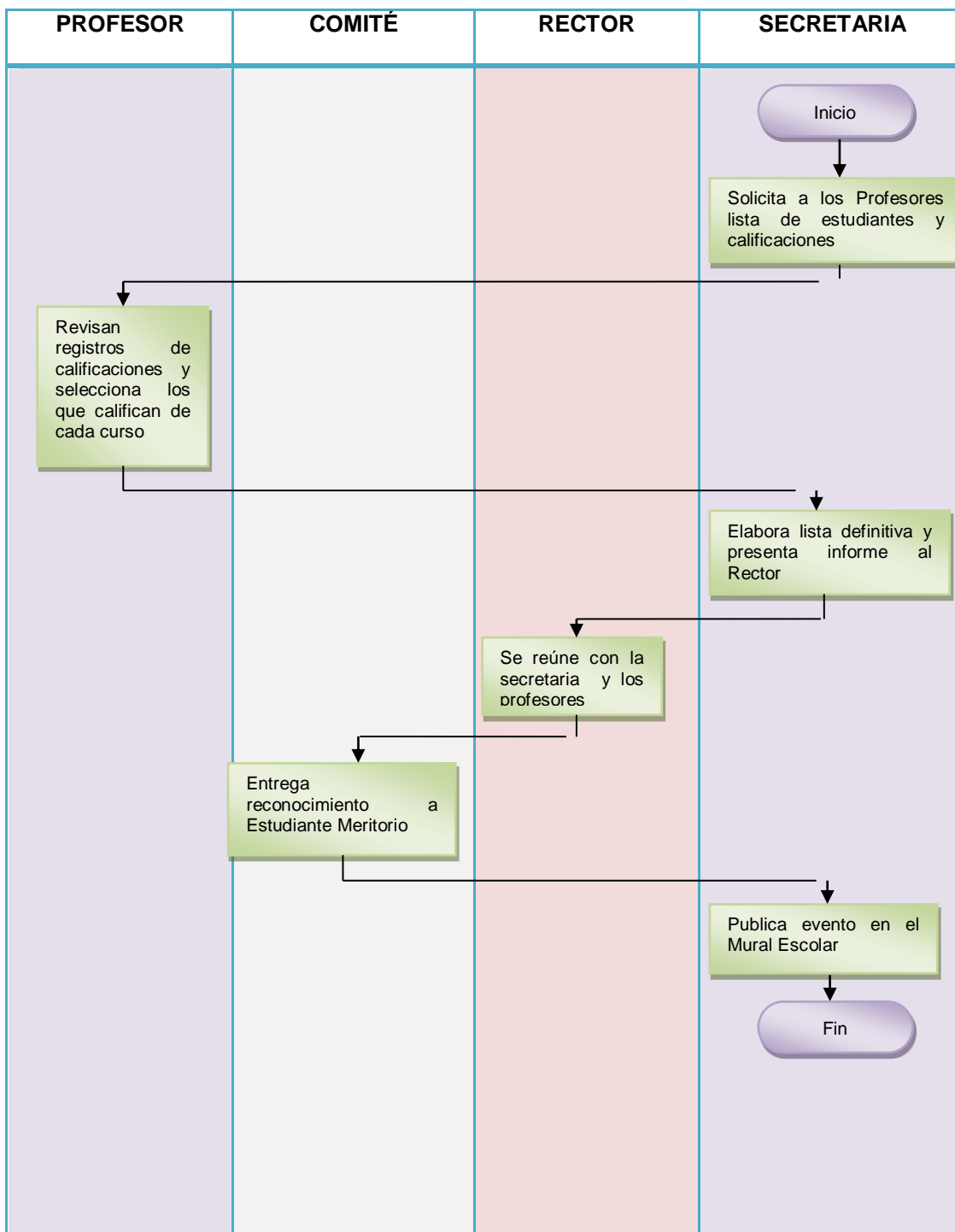


Gráfico 23. Evaluación del Estudiante

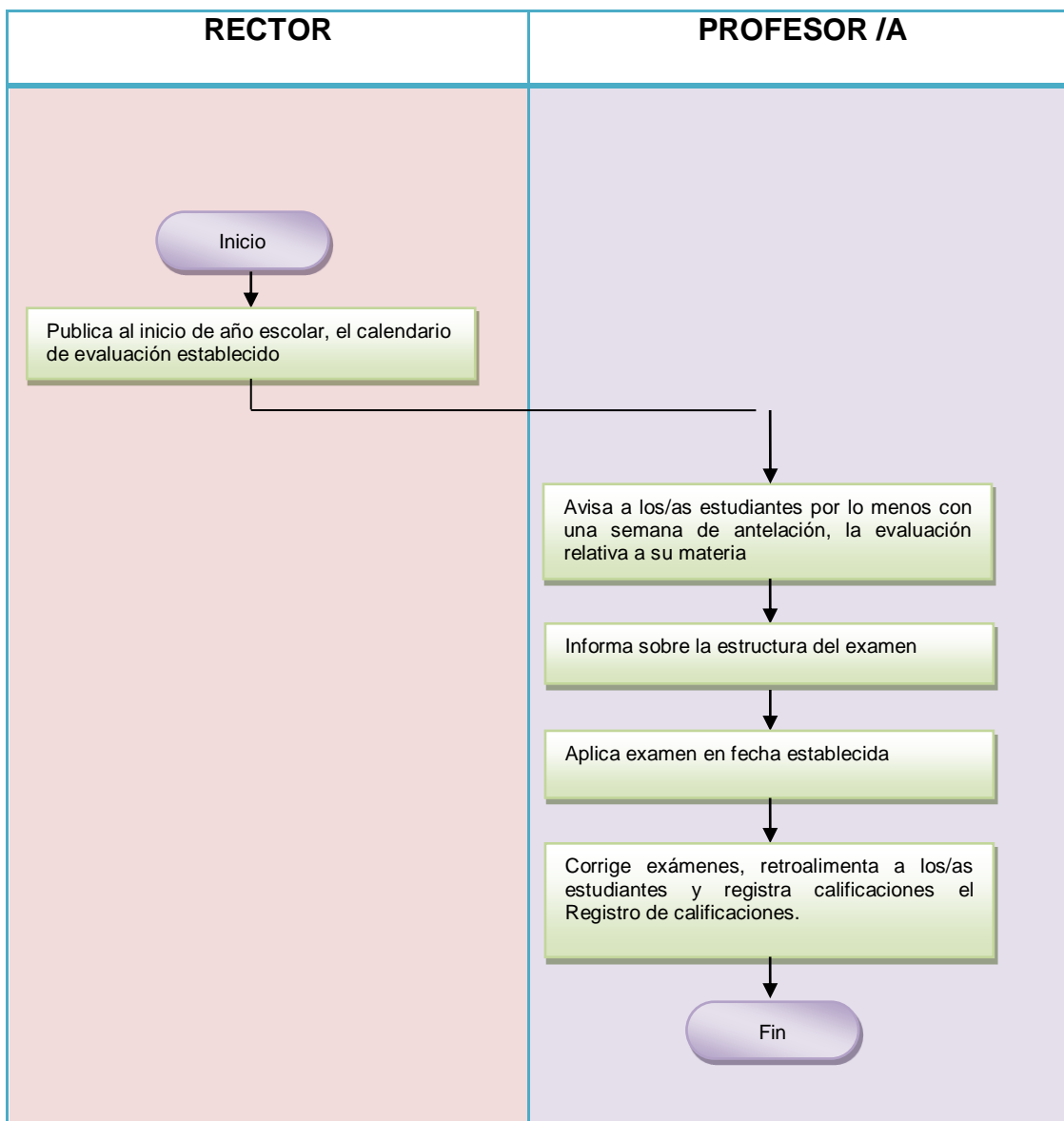


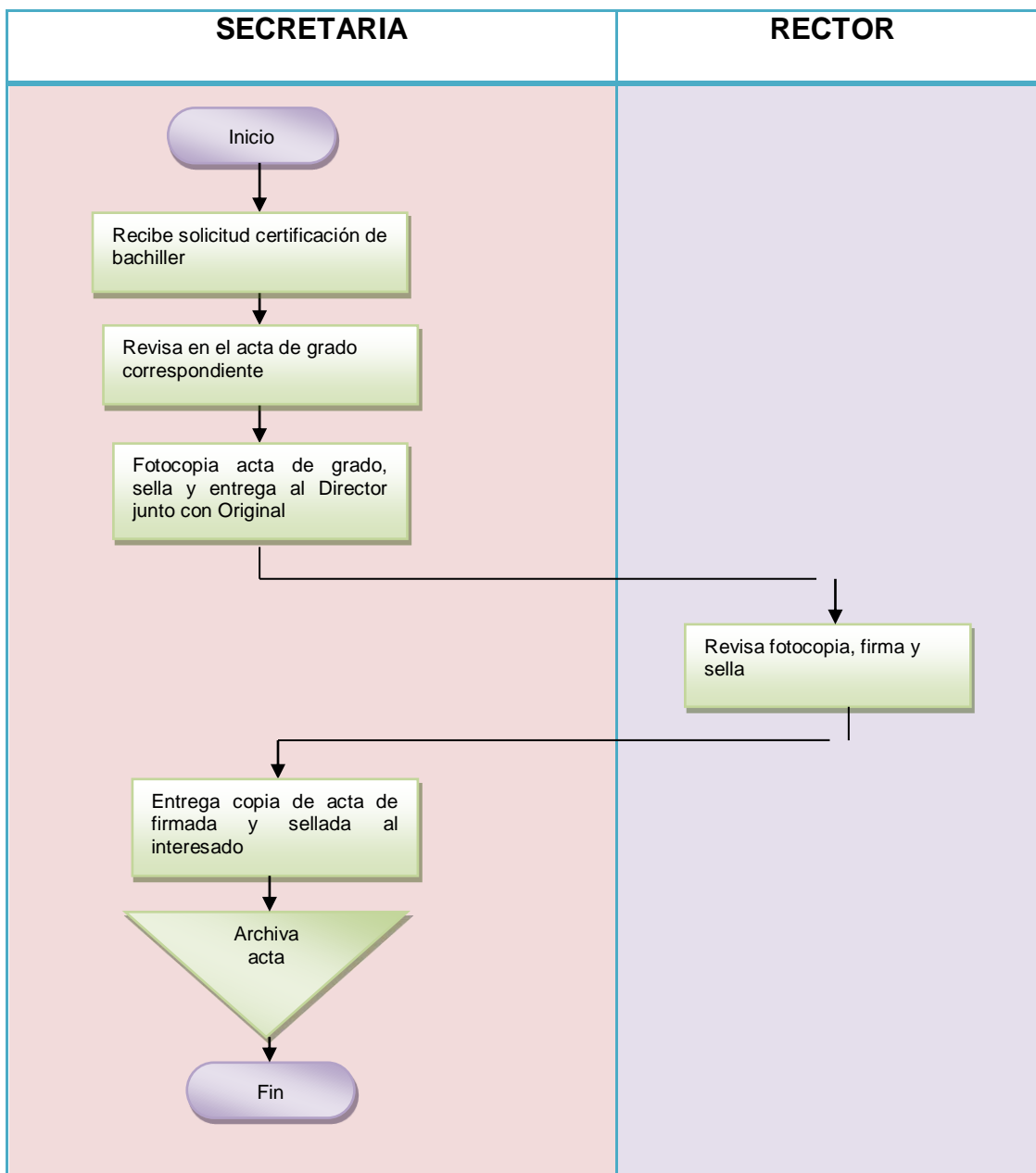
Gráfico 24. Expedición de Certificado de Bachiller

Gráfico 25. Certificado de estudios

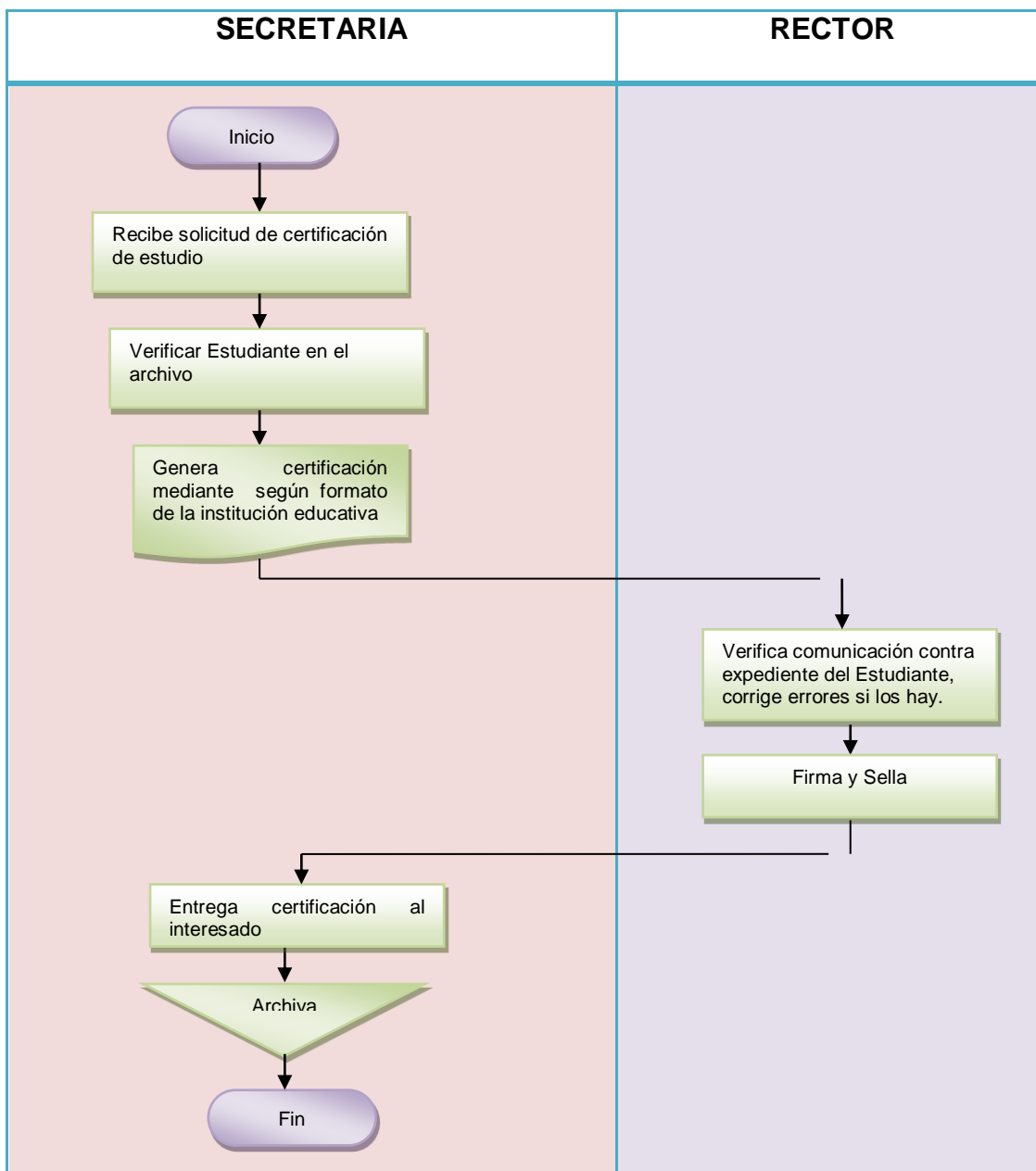


Gráfico 26. Permiso a funcionarios

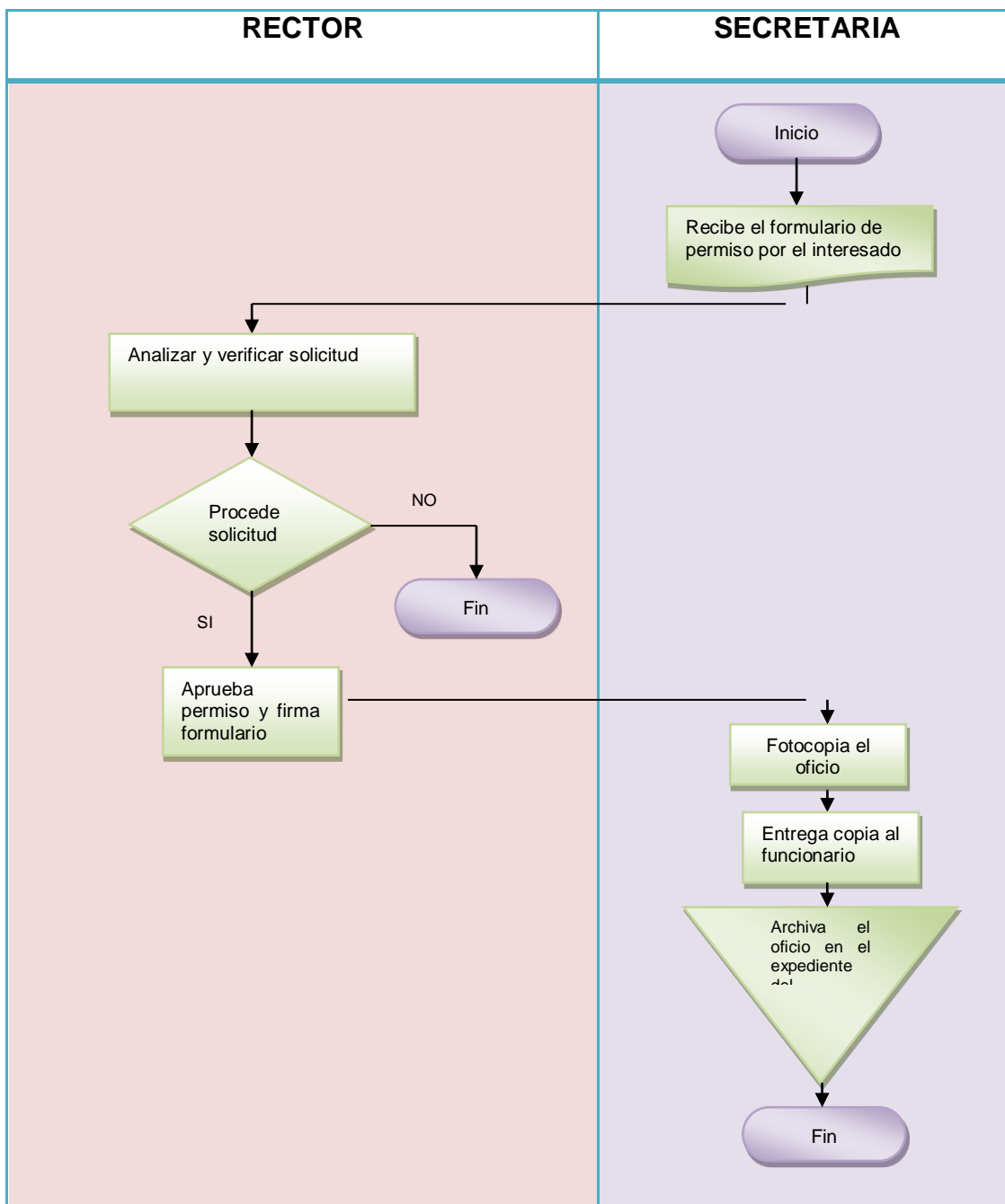


Gráfico 27. Justificación de faltas

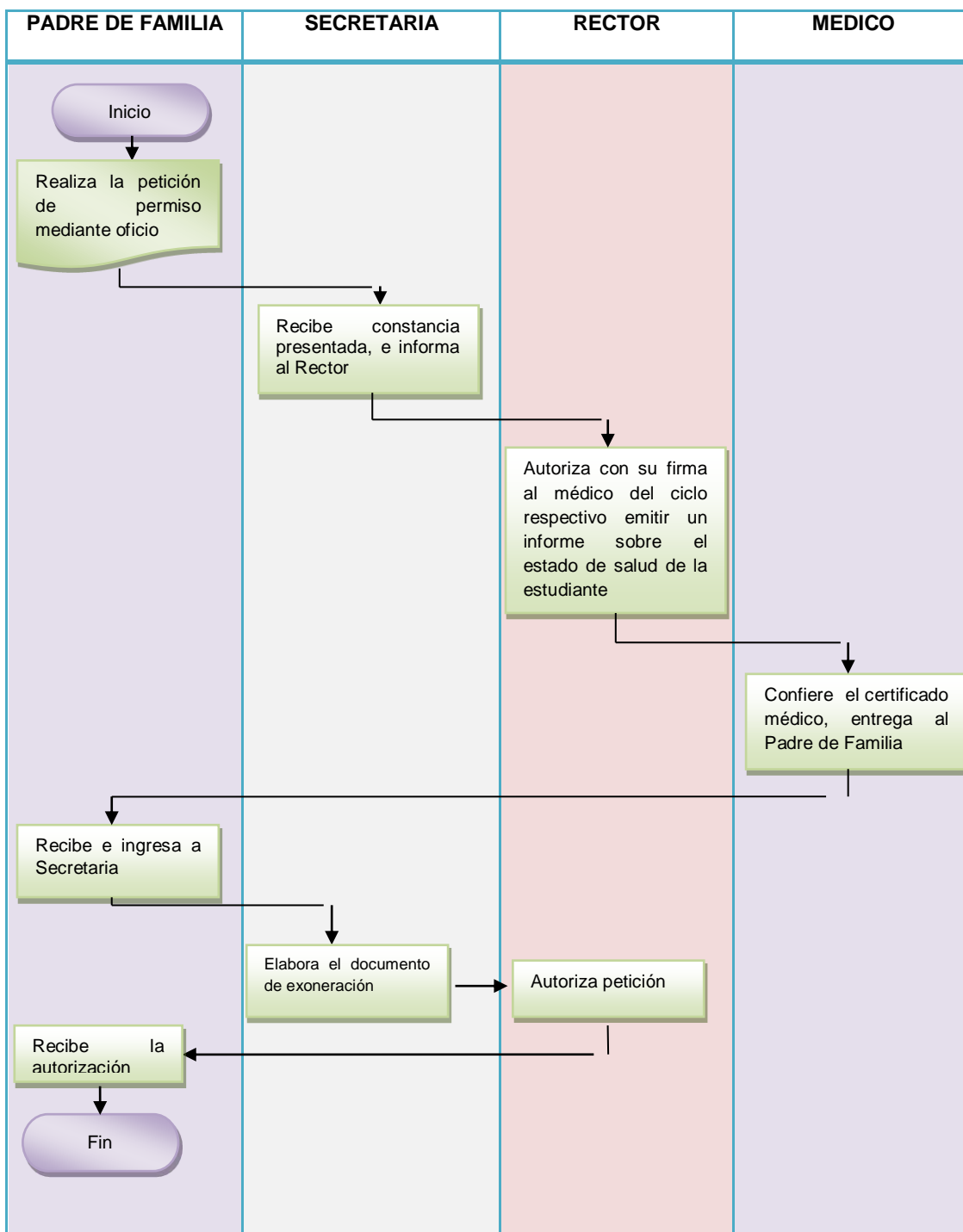


Gráfico 28. Tramite exoneración de Cultura Física

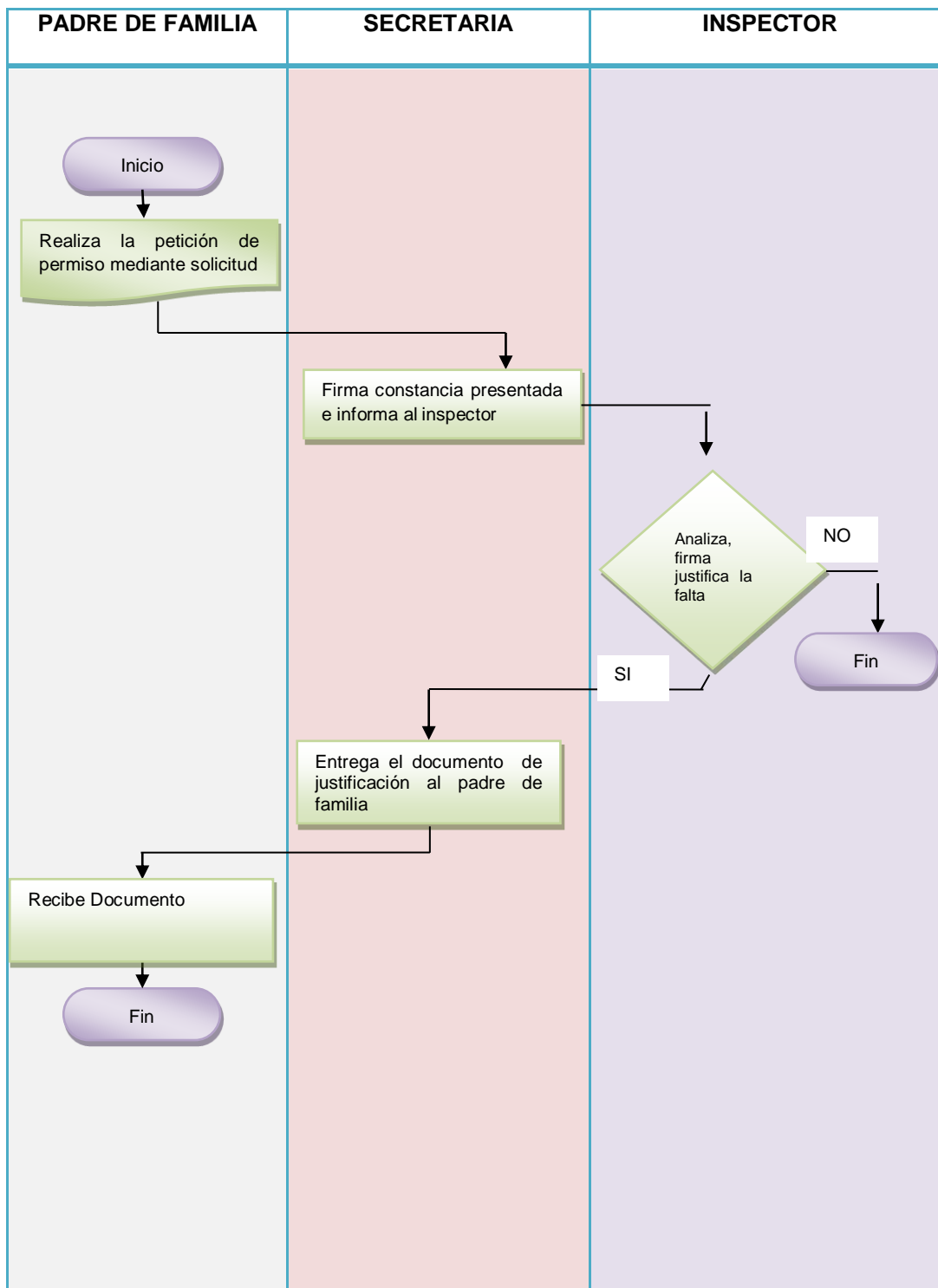


Gráfico 29. Otorgamiento de Certificado de no Percibir Becas

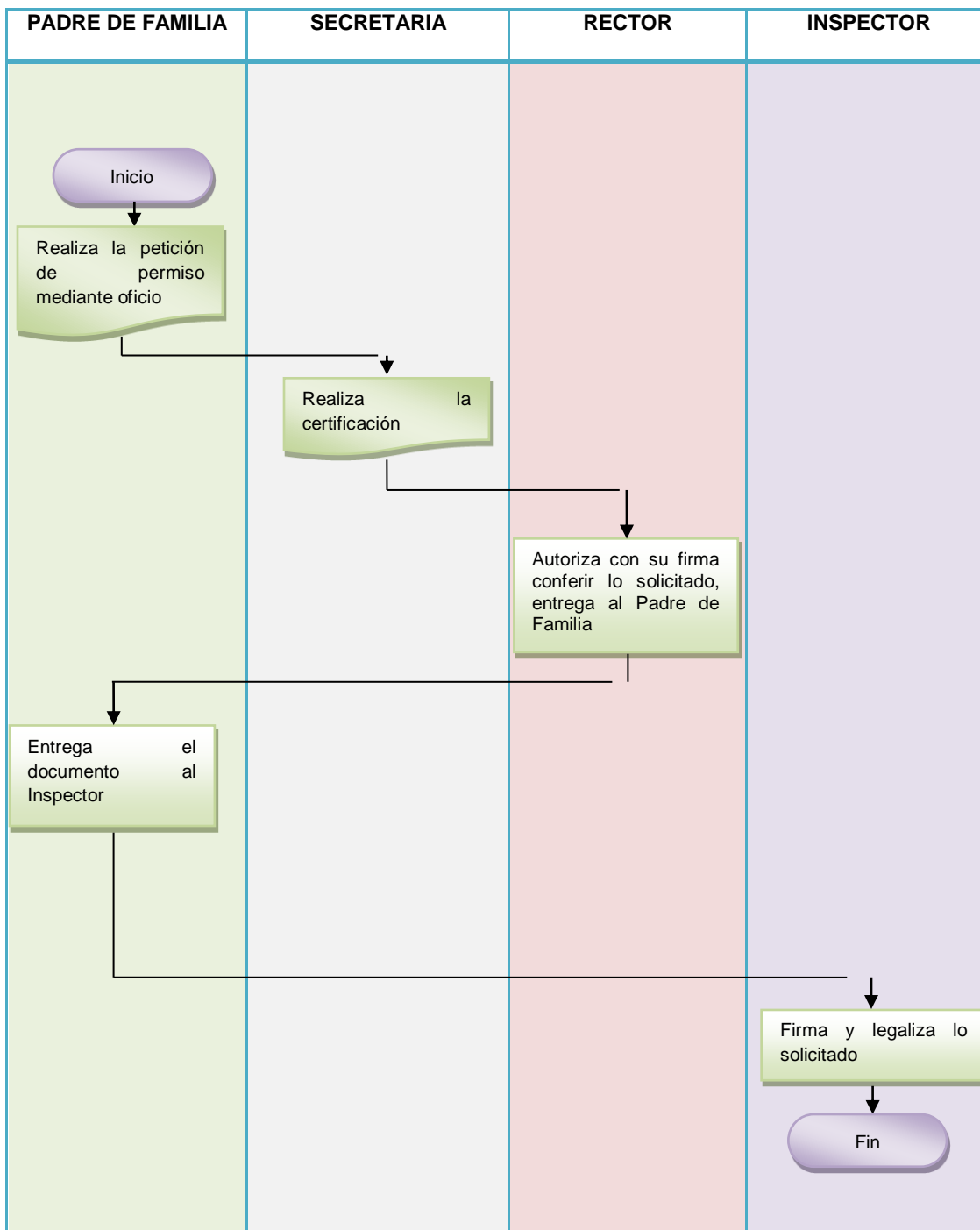


Gráfico 30. Archivos de documentos enviados y Recibidos

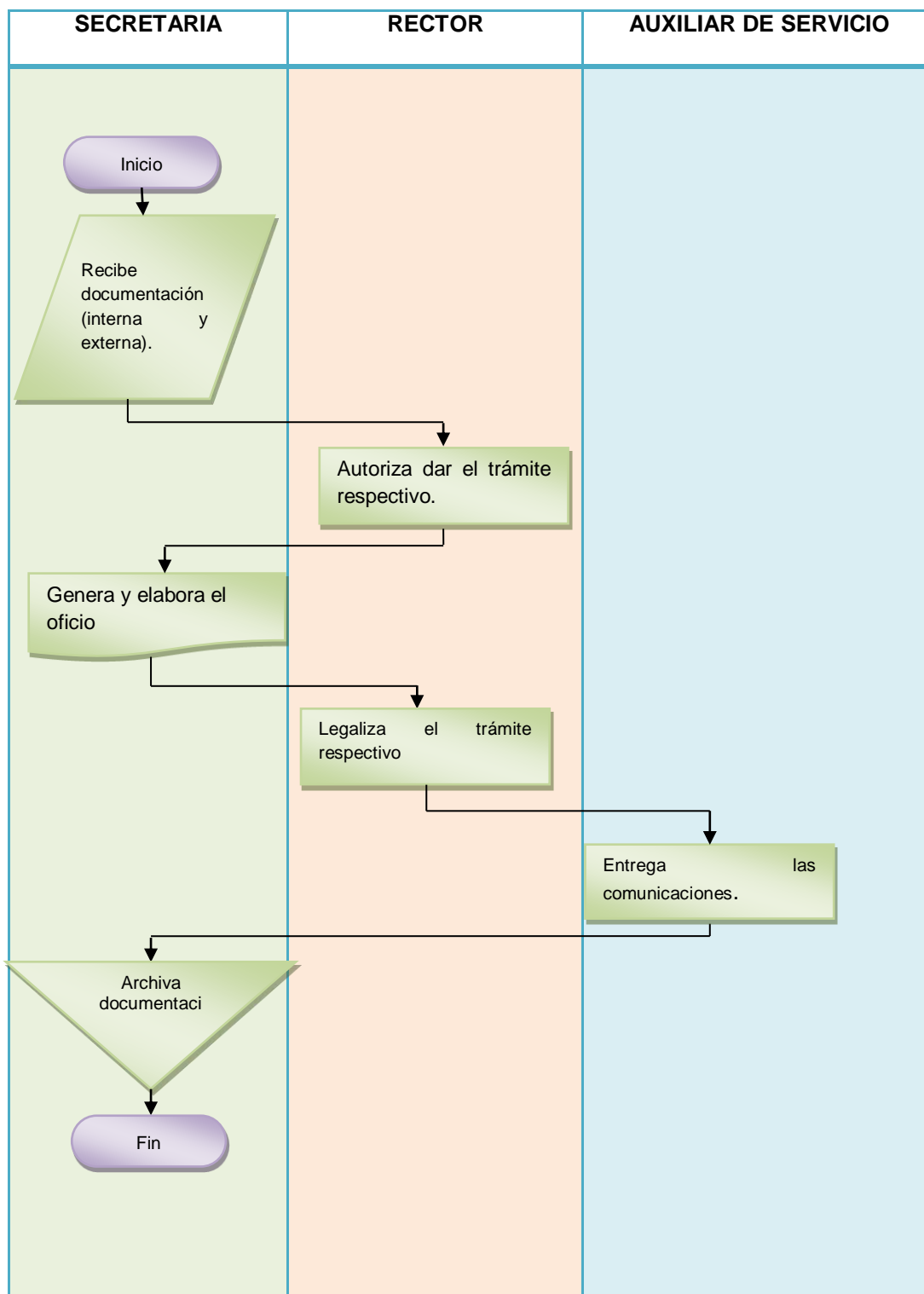
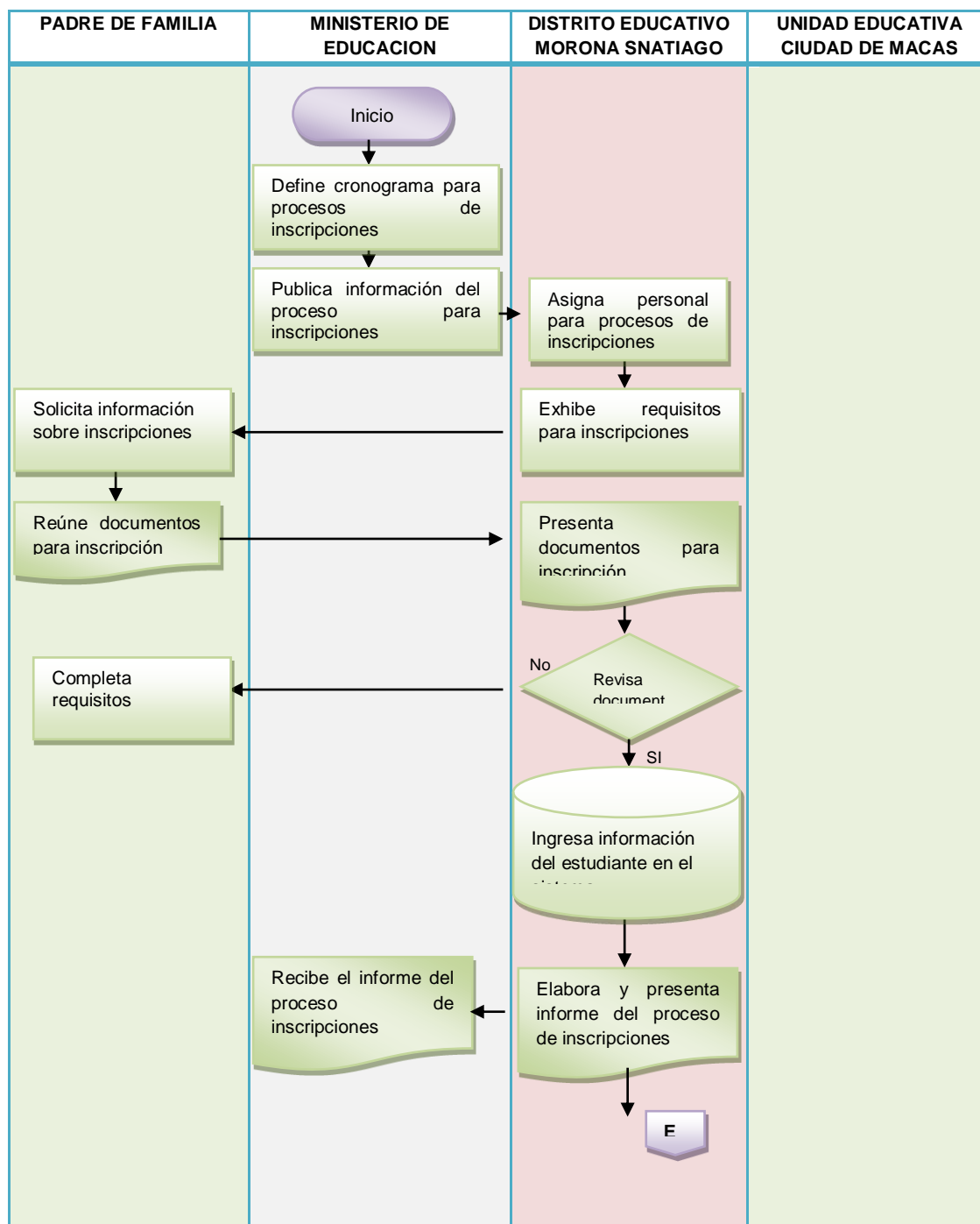


Gráfico 31. Inscripción, Asignación de Cupos (Matriculación) Estudiantes



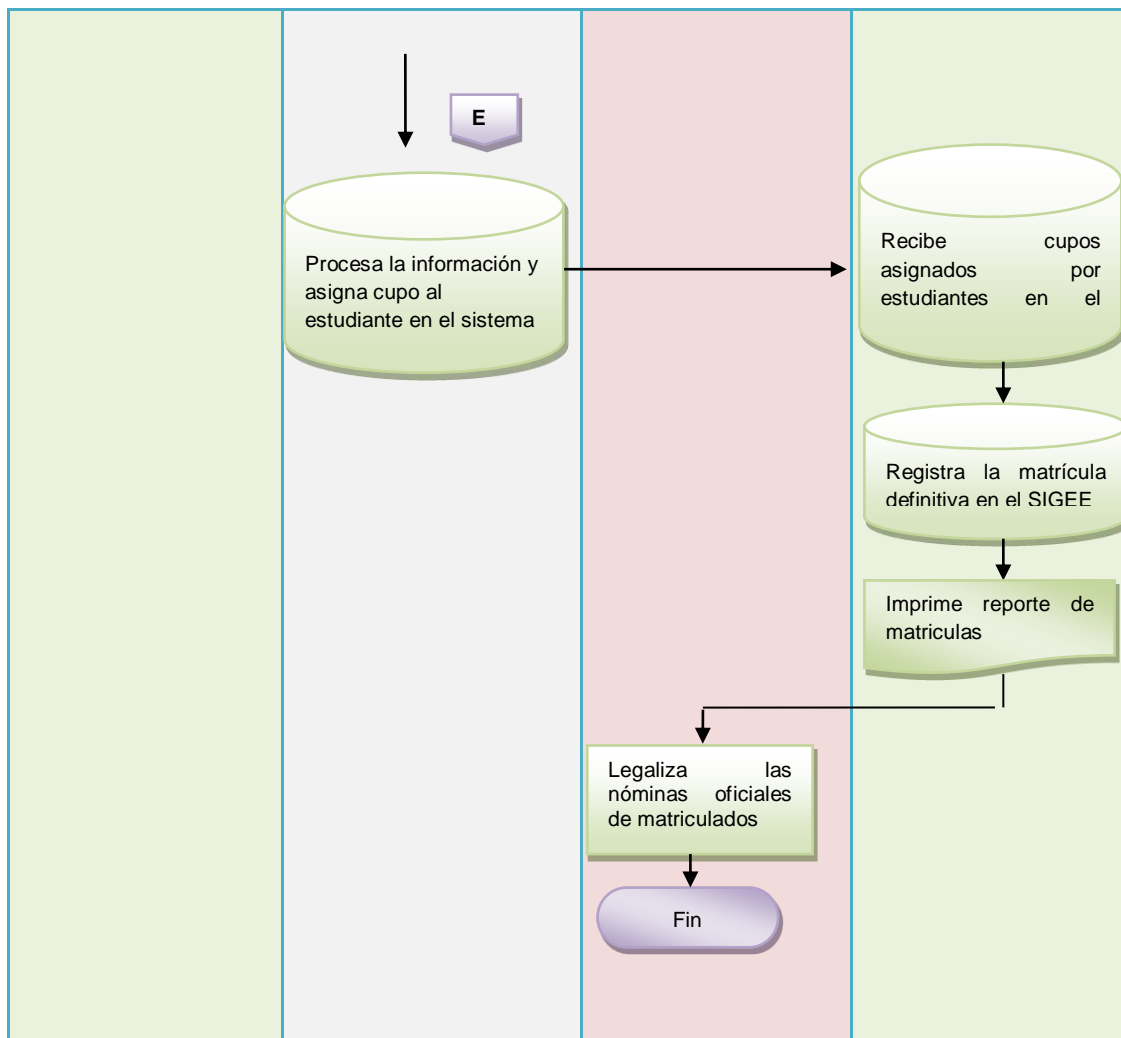


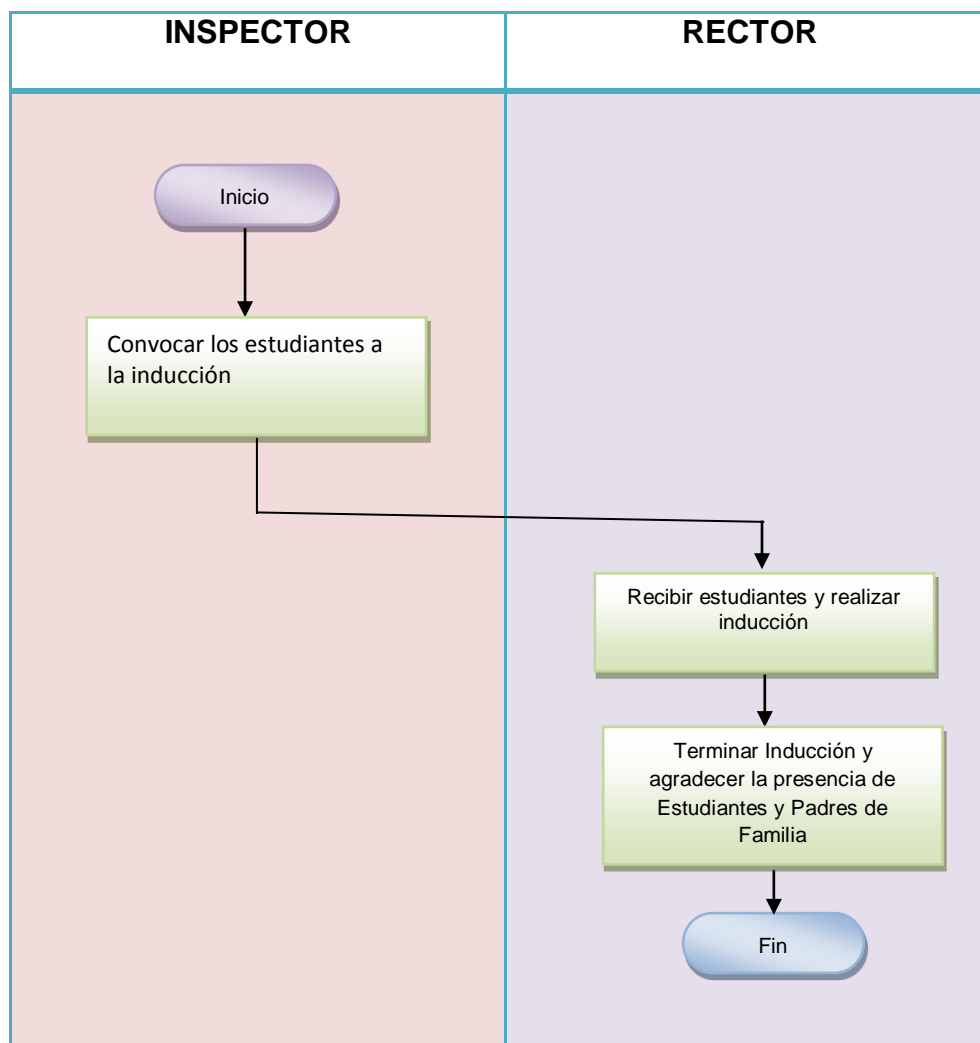
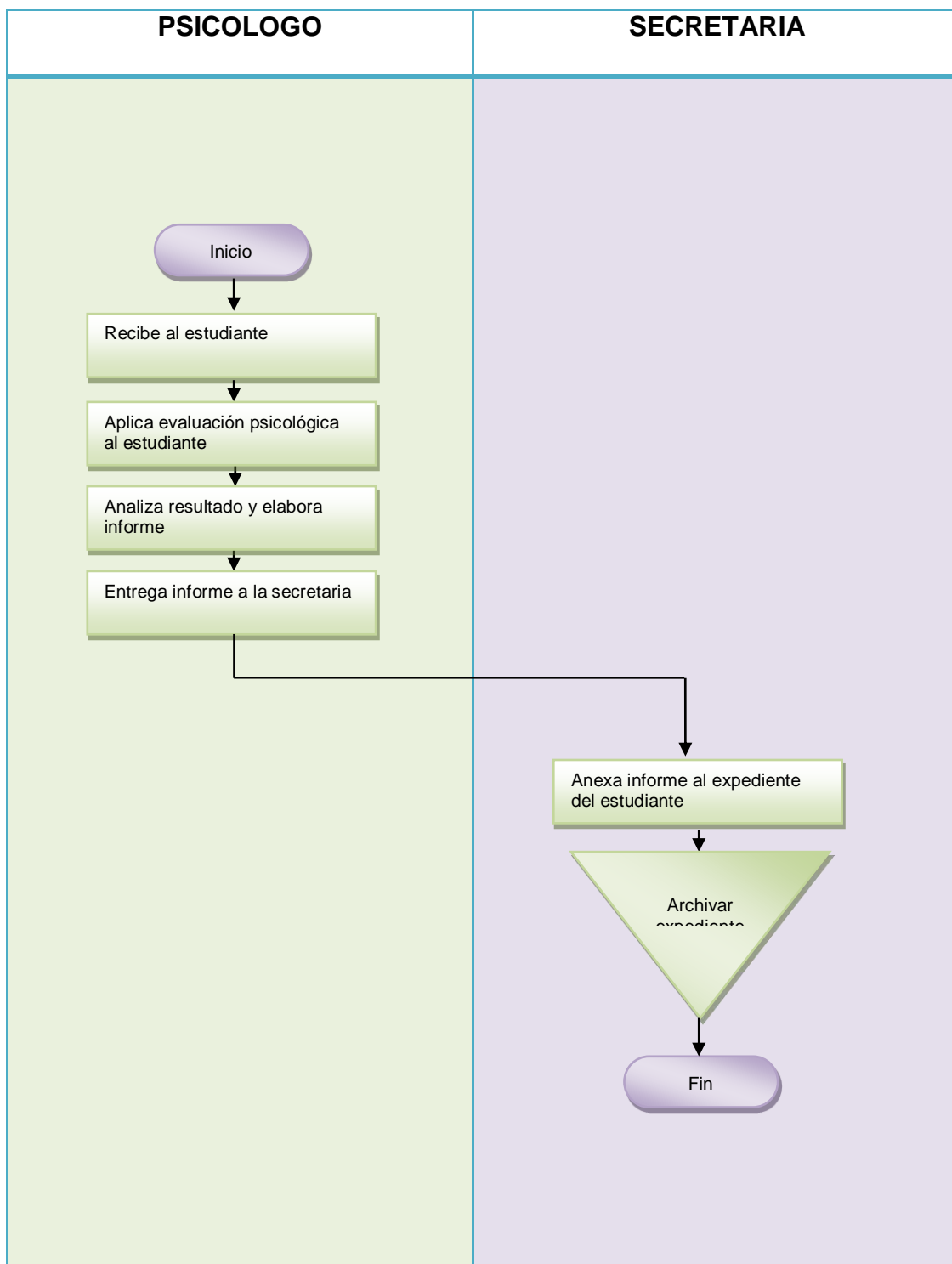
Gráfico 32. Inducción a Estudiantes de Nuevo Ingreso

Gráfico 33. Evaluación Psicológica del Estudiante

Dirección

Actividad 7. Estructurar una guía de dirección basada en 5 factores: toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y supervisión.

Guía de Dirección propuesta para la Unidad Educativa Ciudad de Macas

La dirección, en la Unidad Educativa Ciudad de Macas hará referencia a la influencia del Rector en la ejecución de lo planificado, liderando de tal manera de obtener respuesta positiva de sus subordinados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

En tal virtud, la dirección como parte del proceso administrativa de la Unidad, incluye diferentes elementos; considerando al Talento Humano como factor fundamental, así se toma en cuenta lo siguiente:

Toma de decisiones. Hace referencia a la selección de una opción entre diferentes. La toma de decisiones es una realidad del día a día en las organizaciones. Toda entidad en diferentes campos enfrentan numerosos hechos y circunstancias (casi siempre fuera del control) que influyen en el proceso de la toma de decisiones.

Por lo expuesto, se plantea que en la Unidad Educativa en estudio, antes de tomar decisiones se valoren las distintas alternativas, se determine y evalúe el problema, de tal manera de optar por la decisión o alternativa de mayor conveniencia para los intereses institucionales, considerando lo siguiente:

- ✓ Diagnosticar y definir el problema,
- ✓ Establecer metas,
- ✓ Buscar soluciones alternativas,
- ✓ Comparar y evaluar las soluciones alternativas,
- ✓ Elegir entre soluciones alternativas,
- ✓ Implementar la solución seleccionada y,
- ✓ Dar seguimiento y controlar los resultados.

Integración. Es el proceso para la óptima inclusión en lo referente al personal, mismo que inicia con el reclutamiento u obtención de los aspirante a determinado puesto, posteriormente se les inducirá, y finalmente se propone capacitarlos en el puesto correspondiente, cuya capacitación deberá ejecutarse de manera periódica.

De esta manera para la Unidad Educativa Ciudad de Macas se propone desarrollar lo siguiente:

Inducción. Cuando se incorpore la nueva persona a la entidad. Es el procedimiento por el cual se presenta la Unidad a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo. Con este programa se informa a la persona recién ingresado acerca de quiénes somos como institución, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos. Todo está dentro de la estructura formal institucional, además de estos aspectos, en el programa de inducción se le explican al trabajador, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa.

Los puntos que se proponen para el programa de inducción son los siguientes:

- ✓ ***Bienvenida:*** consiste en apoyar el ingreso del nuevo empleado a la empresa en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso porque va a colaborar contigo.
- ✓ ***Firma de contrato:*** establece el compromiso formal de trabajo. Leerlo con él y asegurarse que el empleado haya entendido con claridad cada uno de los puntos y especificaciones del contrato, e insistir en los pasos esenciales.
- ✓ ***Información sobre la cultura organizacional de la empresa:*** informar cómo empezó, quiénes la integran, cuáles son los objetivos y metas de la Unidad y qué tipo de empresa es.

- ✓ **Información sobre políticas generales de la empresa:** horario, día, lugar y hora de pago; qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo, vacaciones y días festivos; normas de seguridad, áreas de servicio para el personal, reglamento interior de trabajo, actividades recreativas de la empresa.
- ✓ **Presentaciones:** con el Rector, con los compañeros de trabajo y con los subordinados.
- ✓ **Ubicación del empleado en su puesto de trabajo:** objetivo del puesto, labores a cargo del empleado, cómo se espera que el empleado desempeñe su trabajo y otros puestos con los que tiene relación.

El programa de inducción ayudará al nuevo empleado a integrarse a la organización con lo cual se obtendrá:

- ✓ Baja la angustia del cambio - Disminuir el desconcierto.
- ✓ Ayudarle a ser productivo desde el inicio en la organización.
- ✓ Evitar errores debido a falta de información que puedan repercutir en costos para el establecimiento.
- ✓ Clasificar expectativas del trabajador.

Motivación. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.

Es por esto que se propone realizar las siguientes actividades con el personal de la Unidad Educativa:

- ✓ Orientar a las personas mediante las habilidades de comunicación, trabajo en equipo, motivación y liderazgo.
- ✓ Orientar el desempeño de los empleados asignando tareas específicas y difíciles que estos aceptan y con las que se comprometen.
- ✓ El uso de recompensas o incentivos por la consecución de los objetivos para aumentar la motivación y el desempeño, y así fortalecer el grado de compromiso que sienten los empleados.
- ✓ Deben entenderse las características singulares de cada empleado.
- ✓ Aplicar las teorías sobre las diferencias individuales, esto ayudará a trabajar de manera eficaz con diversos tipos de empleados.
- ✓ Asegúrese que los empleados tengan objetivos claros y desafiantes. Tratar que se sientan bien con la idea de lograrlos.

Para reforzar la motivación del personal de la entidad y mejorar su productividad, se propone realizar los siguientes pasos:

Tratar a cada empleado como persona, acompañarlo en el desarrollo de su plan de vida.

- ✓ Brindarle flexibilidad en los horarios y permisos para cumplir con compromisos académicos.
- ✓ Mejorar las condiciones laborales ofreciendo espacios de trabajo adecuados y fortalecer sus competencias (evaluación, seguimiento, plan de capacitación).

Integración emocional y mental de cada equipo de trabajo con la organización. Escuchar sus ideas y propuestas para que los empleados tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

- ✓ Desarrollar sentido de compromiso. Esto permitirá ver que el crecimiento de la organización influye directamente en la prosperidad personal.

Comunicación. La comunicación en cualquier organización es de vital importancia ya que involucra a los empleados no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.

La comunicación en la empresa tiene como objetivo apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre objetivos, los planes y las acciones de la dirección y la difusión y gestión de la imagen y de la información.

Es por esta razón que se propone tomar en cuenta los siguientes elementos:

La buena comunicación dentro de la Unidad Educativa, permitirá tener una buena comunicación en el entorno de la empresa, ya que no sólo abarca a los empleados, clientes, etc. sino que actualmente ha ampliado su campo de influencia a los ciudadanos, vecinos, consumidores, ecologistas, otras instituciones educativas, administración local, etc., los cuales opinan, reclaman y exigen que las empresas se impliquen en la mejora social.

Entre los ciudadanos y las empresas se ha establecido una relación de requerimiento que implica una participación activa en los problemas y actividades de nuestra la actual, es por esto que la empresa no se puede aislar sino más bien integrarse a la comunidad en la cual se encuentra, con una buena comunicación.

Para tener una buena comunicación, se propone considerar lo siguiente:

- Comunicación multidireccional
- Una más amplia participación
- Comunicación por objetivos
- Incorporación de elementos de innovación y creatividad
- Sostenibilidad de los proyectos y de la metodología de comunicación
- Implantación de las nuevas tecnologías
- Gestión del conocimiento

Al comunicarse con eficacia la organización logrará:

- Tener una imagen y una identidad propias.
- Tener una cultura y sistemas de organización interna.
- Mejorar la calidad de la dirección,
- Anticipar los cambios
- Propiciar la toma de decisiones.
- Racionalizar y encontrar un lenguaje común que permitirá desarrollar una comunicación estable que se traduzca en una metodología explícita.
- Tener claridad de la misión y visión de la Unidad.
- Tener claridad de las políticas y objetivos de la empresa.
- Lograr integrar a los empleados.

Supervisión. Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Para realizar una supervisión efectiva, se propone:

- ❖ Que la administración del plantel, emita órdenes específicas para la realización de las tareas prefijadas, buscando que el trabajo sea llevado a cabo dentro del orden que se ha establecido.

- ❖ Mantener la disciplina de sus empleados por medio de la revisión de sus tareas y realización de las sugerencias para su respectiva corrección, a través de una acción coordinada.

Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos al momento de dar una orden al empleado:

- ✦ **Emisión de la orden.** De acuerdo a las órdenes emitidas así mismo podrá ser evaluada de forma más eficaz.
- ✦ **Generalidad.** La capacidad de quien dirige, depende en gran parte que una orden sea general o específica.
- ✦ Mientras más general sea una orden, mayor campo de decisiones se le entrega al subordinado.
- ✦ La reacción del subordinado ante el tipo de orden recibida es también un importante factor para determinar su generalidad o especificidad.
- ✦ **Ordenes escritas versus orales.** Para decidir si la orden se da por escrito u oral se deben tomar en cuenta factores tales como la complejidad de la orden (una instrucción muy complicada es preferible darla por escrito); la responsabilidad involucrada en la orden (la orden escrita permanece y puede comprobarse posteriormente a la acción desarrollada); la relación funcional que existe entre el superior y el subordinado, la distancia física.

- ✦ Otro aspecto importante es la posibilidad de **repetición de la orden**. Si es una orden rutinaria y de cierta complejidad, especialmente dentro de una organización grande, parece preferible tener ya "fabricada" la orden escrita.
- ✦ **Formalidad**. Ya que en general, en la mayoría de las organizaciones (excluyendo las organizaciones militares) se tiende a evitar las palabras "mandato" y "orden". El dirigente tiende a mandar mediante sugerencias, como por ejemplo: "Vamos a hacer esto", "Y si siguiera usted adelante con ese trabajo", etc. Esto porqué en general el individuo reacciona negativamente ante órdenes formales, cortantes y tajantes. Lo que está en el fondo de este asunto es la motivación que debe dar el dirigente al dirigido para que se lleve a cabo una determinada acción.
- ✦ Si se tiene que una orden es una comunicación, se recomienda entonces comprender el elemento de persuasión que debemos introducir en la emisión de una orden, con el fin de que el receptor actúe de acuerdo con ella.
- ✦ **La Disciplina**. La dirección, para poder coordinar las actividades de las distintas unidades administrativas necesita orden y cumplimiento de una disciplina. La disciplina o el comportamiento ordenado de los subordinados tiene que ver con el acatamiento de reglas, procedimientos y prácticas sociales que la empresa posee.

- ✦ Entre las reglas existentes, se propone hacer énfasis en la puntualidad, en la hora de llegada al trabajo, las normas de respeto en el trato entre empleados, Rector y estudiantes; el cumplimiento de un mínimo de trabajo, el uso de ciertos procedimientos especiales para casos particulares, para obtener disciplina en el plantel, y así lograr una buena imagen hacia los clientes.
- ✦ La calidad de la disciplina estará afectada por dos factores importantes. El primero se refiere al objetivo y el segundo a las dotes de mando.
- ✦ En cuanto al objetivo, se presenta cuando el dirigente y el dirigido se ven ligados por una forma común de entender un objetivo, la disciplina "surge espontáneamente".
- ✦ En cuanto a los rangos de mando, en muchos sentidos, la disciplina depende de la disposición, estado de ánimo y carácter del Rector. Las condiciones de liderazgo del administrador son de gran importancia, pues es sabido que los seguidores de un buen líder tienden a actuar como éste les indica. También influyen en este aspecto la forma en que el administrador se relaciona con sus subordinados, la motivación que les introduce y, finalmente, la persuasión que ejerce para mantener al grupo trabajando en forma coordinada.

Control

Actividad 8. Determinar instrumentos de medición del desempeño del talento humano

Evaluación de desempeño.

A continuación se propone un instrumento de evaluación del talento humano de la Unidad Educativa Ciudad de Macas:

Rector

Estándar	Valoración		
	Siempre	Casi siempre	Necesita mejorar
Cumple y hace cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por las autoridades competentes. Administra el establecimiento y responde por su funcionamiento y por la disciplina dentro del plantel y fuera de él.			
Permanece en el establecimiento durante el desarrollo de la jornada de trabajo. En los establecimientos de doble jornada, el Rector distribuirá su tiempo de conformidad con las disposiciones del reglamento interno.			
Vincula la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad.			
Preside el consejo ejecutivo y la junta general.			

Inspector

Estándar	Valoración		
	Siempre	Casi siempre	Necesita mejorar
Promueve y participa en acciones de mejoramiento de la educación.			
Cumple y hace cumplir las disposiciones reglamentarias y las que impartan las autoridades del establecimiento.			
Concurre al establecimiento quince minutos antes del inicio de las jornadas y permanecer hasta quince minutos después de concluidas las mismas.			
Desarrolla acciones tendientes a orientar el comportamiento de los alumnos y ofrecer ayuda para la solución de los problemas individuales o de grupo.			
Ofrece la información necesaria al departamento de orientación y bienestar estudiantil, a los profesores guías y a los docentes en general.			
Cuida la seguridad e integridad de los alumnos			

Secretaria

Estándar	Valoración		
	Siempre	Casi siempre	Necesita mejorar
Lleva los libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y reserva. En caso de infracción, el secretario será sancionado de acuerdo con la ley.			
Organiza, centraliza y mantiene actualizadas la estadística y el archivo del establecimiento.			
Tramita la correspondencia oficial y llevar al registro de ingreso y egreso de la misma.			
Confiere previo decreto del rector, copias y certificaciones.			
Suscribe, en base a la disposición reglamentaria y conjuntamente con el rector, los documentos de carácter estudiantil.			

Comisiones

Estándar	Valoración		
	Siempre	Casi siempre	Necesita mejorar
Elabora el reglamento interno de la Unidad Educativa o sus reformas y remitirlos al Distrito Educativo correspondiente para su aprobación			
Designa la persona encargada de elaborar el horario general y distributivo de trabajo para el personal docente.			
Elabora las ternas para llenar las vacantes de profesores que se produjeren y remitirlas directamente a la Zonal de Educación de Morona Santiago para la decisión correspondiente.			
Conforma las comisiones permanentes, establecidas en el reglamento interno del establecimiento.			
Estudia y resuelve problemas de carácter disciplinario y profesional del personal docente y disponer el trámite correspondiente.			

Docentes

Estándar	Valoración		
	Siempre	Casi siempre	Necesita mejorar
Asiste puntualmente al establecimiento y dirigir el proceso de aprendizaje, con sujeción al horario y programas vigentes, a las orientaciones de autoridades, de los organismos internos y de la supervisión.			
Constituye un ejemplo de probidad, disciplina y trabajo.			
Responsabilizarse ante las autoridades de educación y de padres de familia por un buen rendimiento de los alumnos.			
Elabora y planifica la didáctica, desarrollando los planes de curso y unidad; utilizar técnicas y procesos que permitan la participación activa de los estudiantes.			
Realiza acciones permanentes para su mejoramiento profesional.			

Actividad 9. Proponer indicadores de gestión para la Unidad Educativa Ciudad de Macas.

Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango	Responsable	Fuentes de datos	Reporte de datos (a quien se reporta a donde quedan)
Puntualidad	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Docentes atrasados} \times 100}{\text{Total Docentes}}$	Mensual	_____	Encargado del área respectiva	Área de correspondient	Inspectoría y Rectorado
Desersión escolar	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de alumnos desertores} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de alumnos amatriculados}}$	Mensual	_____	Encargado del área respectiva	Área de correspondient	Inspectoría y Rectorado
Perdedores de año	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de estudiantes perdedores de año} \times 100}{\text{Tot. De estudiantes}}$	Mensual	_____	Encargado del área respectiva	Área de correspondient	Inspectoría y Rectorado
Cumplimiento de horas laborables	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de días laborados} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ días establecidos por el Ministerio de Ed.}}$	Mensual	_____	Encargado del área respectiva	Área correspondient	Inspectoría y Rectorado
Capacitación	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de cursos periodo actual} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de cursos periodo anterior}}$	Mensual	_____	Encargado del área respectiva	Área correspondient	Inspectoría y Rectorado
Planificación bloques	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reuniones asistidas} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de reuniones programadas}}$	Mensual	_____	Encargado del área respectiva	Área correspondient	Inspectoría y Rectorado
Cumplimiento de objetivos	$\frac{\text{Objetivos alcanzados} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ objetivos planteados}}$	Mensual	_____	Encargado del área respectiva	Área correspondient	Inspectoría y Rectorado
Plan operativo Anual	$\frac{\text{Actividades cumplidas}}{\text{Total de actividades}}$	Mensual	_____	Encargado del área respectiva	Área correspondient	Inspectoría y Rectorado
Atención a padres de familia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de padres de familia atendidos}}{\text{Total padres de familia}}$	Mensual	_____	Encargado del área respectiva	Área correspondient	Inspectoría y Rectorado

h. Conclusiones

Al finalizar el presente informe de investigación presento las siguientes conclusiones:

- En la fase de planificación se plantean 3 actividades a realizarse dentro del modelo propuesto como son: la reformulación de la misión y visión de la Unidad, Definición de objetivos, estrategias, políticas y valores, a efectos de operar con direccionamiento estratégico y además en función de la misión y visión y establecimiento de un plan de capacitación para el personal administrativo y docente.
- En la fase de organización se determinan 3 actividades las cuales se basan en: reestructuración del organigrama, establecimiento de un manual de funciones y diseño de los procesos de la Unidad Educativa Bilingüe Ciudad de Macas.
- En la fase de dirección se plantea una guía, la misma que tiene que ver con la toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y supervisión.
- En la última fase del proceso administrativo como es el control, se propone un instrumento de evaluación del desempeño del Talento Humano, así como indicadores de gestión que le permitirán a medir el cumplimiento de diferentes actividades de la Unidad Educativa Bilingüe Ciudad de Macas.

i. Recomendaciones

Como aplicación permanente de un Manual de Administración educativa en la unidad educativa Ciudad de Macas, propongo las siguientes recomendaciones:

- Que se capacite a los Docentes en temas de gestión administrativa a efectos de poder ser un aporte a la planificación institucional, además que se tomen en cuenta sus puntos de vista puesto que es el Talento Humano quien conoce de cerca las necesidades de los estudiantes.
- Realizar una socialización de la estructura orgánico funcional de manera que todos los involucrados conozcan formalmente su posición dentro de la organización así como cada una de sus funciones a ejecutar, a efectos de lograr un mayor compromiso de los mismos.
- Que el Rector de la Unidad tome cuenta la guía de dirección propuesta de manera que pueda tomar las mejores decisiones y con ellos optimizar tiempo y recursos, además que se enfatice siempre en la motivación del personal, ya que con ello se lograría mayor eficiencia y eficacia en la prestación de servicios de educación.
- Evaluar por lo menos una vez al trimestre, el desempeño del personal a efectos de corregir cualquier desviación y a además poder dar retroalimentación, con ello se logrará incrementar la calidad de los estudiantes.

j. Bibliografía

- Adalberto, C. (2009). *Gestión Educativa*. México: Nexus.
- Álvarez, I. (2005). *Gestión Administrativa*. Buenos Aires: Trillas.
- Alvarez. L, Bernal. C, Días M. (2011). *Administración por Calidad*. Colombia: Alfaomega.
- Anglada, Q. (2012). *Elaboración del plan estratégico*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Arianinita, S. (9 de marzo de 2009). *Slideshare*. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de <http://es.slideshare.net>
- Arienzo, M. (2011). *Principios y Modelos de Gestión Educativa*. México: Trillas.
- Armstrong, Kotle & Phillip. (2006). Planeacion de los objetivos de la planeación estratégica. En Kotle Phillip y Armstrong, *Fundamentos de la planeación estratégica*. VI edición, Edit.Prentice Hall. Obtenido de KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit.Prentice Hall. (2006)
- Berghe, E. V. (2010). *Gestión y gerencia empresariales: Aplicadas al siglo XXI Segunda Edición*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Bergholz, S. (2017). *Definición de gestión procesos*. Obtenido de <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>.
- Bravo, P. (2012). Indicadores de gestión .
- Castellanos, C. (2017). *Dirección de planeación y evaluación*. Obtenido de <https://planeacion.uniandes.edu.co/pdi/procesos-estrategicos/procesos-estrategicos>.
- Castro, K. (2013). *Indicadores de gestión*. Recuperado el 15 de 08 de 2017, de http://grupodeaprendicessena.blogspot.com/2013/03/indicadores-de-gestion_18.html.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría Gneral de la Administración Pública*. México: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría General de la Administración Séptima edición*. Mexico: Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración en los nuevos tiempos*.
- Constituyente, A. N. (2008). *Constitución Política del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional Constituyente Ecuador 2008.
- Czikota, M., & Ronkainen, I. (2011). *Marketing Internacional*. Mexico: Thomson.
- Dominguez, A., & Muñoz, G. (2011). *Métricas del marketing* (Vol. Segunda edición). Madrid, España: Editorial ESIC.
- Ecuador, A. N. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito: Registro Oficial N° 417-Asamblea Nacional Ecuador.
- Ecuador, M. d. (2016). *Reforma curricular 2016*. Quito: Ministerio de Educación Ecuador.
- Enriquez, R. (2012). *Proceso de integración de personas*. Obtenido de <http://www.administracionmoderna.com/2012/01/proceso-de-integracion-de-personas.html>.
- Follet, M. (2013). *Administración Científica*. California: Mcgrill S.A.
- Franklin, E. (2010). *Organización de Empresas*. México: Mc. Graw Hill.
- Franklin, F. (2009). *Manuales Administrativos*. México: Mcgrawhill.
- Gavilanes, J. (2012). *Nivles Jerárquicos de la Empresa u Organización*. Recuperado el 30 de 01 de 2016, de <http://nivelesdelaempresa.blogspot.com/>.
- George, T. (2009). *Principios de Administración*. México: Continental S.A.
- Graham, F., & Stefan, Z. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios*. Perú: El Comercio S.A.
- Henry, F. (2009). *Principios de la Administración*. México: Leviticus .
- Jácome, A. (2010). *Manual contable para el área de importación de Manufactura, Armaduría y Repuestos S.A. MARESA*. Quito: Universidad Equinoccial.

- Kohhler, Erik. (2009). *Diccionario para contadores*. México: JUnión Tipográfica Editorial.
- Koncz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Luis, A. (2012). *Administración Educativa*. Lima: Nautilus .
- Machado, D. (2011). *Diseño e implementación de un manual de contabilidad para la empresa Electroalmacenes DMJ, en la ciudad de Riobamba*. Riobamba: ESPOCH.
- Majmud, A. (2011). *Proceso y Modelos de Gestión Educativa*. México: Jalisco S.A.
- Manuel, T. (2015). *Las fuentes de financiamiento y la evaluación financiera* (Primera ed.). Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Manzanera, A. (2011). *Dirección Financiera* (Primera ed.). Madrid: Savior Venture Capital.
- Mardones, C., & Gárate, C. (2016). Elementos de la estrategia de marketing y su efecto sobre la participación del mercado en la industria chilena. *Cross Mark*.
- Matilla, K. (2011). *Los Modelos de Planificación Estratégica*. Barcelona: UOC.
- Medina, J. (2006). *Un manual para directivos*. Madrid: Diaz de lo Santos.
- Morona, M. d. (2011). *Plan de ordenamiento territorial*. Macas: Municipio Morona.
- Muñiz, L. (2012). *Como implementar un sistema de control*. Madrid: BRESKA.
- Orquidea, B. (2012). *Toma de decisiones*. Obtenido de <http://orquideadebiscucuy.blogspot.com/2012/07/toma-de-decisiones.html>.
- Patricia, A. (2012). *Manual de Procesos y Procedimientos para el área contable de distribuidora Negociemos, de Occidente*. Santiago de Cali Bogotá: Universidad Autónoma.
- Pedro, Z. (2008). *Contabilidad General* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

- Pérez, J. (2010). *Gestión por proceso*. Madrid, España: ESIC Editorial ISBN: 979-84-7356-776.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Porter, H. (2010). *Administración*. México : Pearson Novena Edición ISBN 970-26-0760-4.
- Prado, G. (2014). *Modelo de Gestión Educativa, GESEDUCA*. México: Jalisco S.A.
- Puerto, S. (2013). *La decisión más difícil*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- QAEC. (2017). *Indicadores*. Recuperado el 22 de 08 de 2017, de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>.
- Ricardo, R. (2012). *Concepto de Empresa*. México: Chiguagua S.A.
- Rico, M., & Garía, S. (2010). *Organización y Administración de Empresas: Una visión práctica*. Madrid, España: ESIC.
- Rincón, R. (2014). *Los indicadores de gestión*. Recuperado el 12 de 08 de 2017, de <http://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>.
- Rojas, M. (2009). *Gestión por procesos*. Bolivia: Prisma.
- Ronay, T. (2012). *Sistema de control de gestión*.
- Ruiz, C. (6 de Enero de 2016). *Eva.wiki*. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de <http://www.uv.es>
- Saant, M. (2012). *Manual de Gestión Educativa e Innovación Educativa*. Sevilla Don Bosco: Guadalupe.
- Sainz, J. (2010). *El plan estratégico en la Pyme*. Madrid, España: ESIC.
- Sérvulo, A. (2007). *Administración de la pequeña empresa (Segunda ed.)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Shiqui, R. (1 de Septiembre de 2015). *Archivo Maestro. Archivo maestro de la unidad educativa Ciudad de Macas*. Macas, Morona Santiago, Ecuador: Ministerio de Educación.

- Siro, C. (2010). *Estadística del Centro Shuar Guadalupe 2010*. Guadalupe: Centro Shuar Guadalupe.
- Soto, B. (2013). *Tipos de comunicación en la empresa*. Obtenido de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/30721/tipos-de-comunicacion-en-la-empresa/>.
- SRI. (1 de Enero de 2016). *Declaraciones*. Recuperado el 18 de 5 de 2016, de Declaraciones: www.sri
- Torres, I. (2011). *La economía y Macroeconomía*. Lima: LUPPA.
- Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. Mexico: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Trabajos*. (6 de Marzo de 2016). Recuperado el 9 de Abril de 2016, de <http://www.monografias.com>
- Tudesco, J. (2013). *Gestión Educativa*. México: Guadalajara S.A.
- Valdivia, R. (2012). *Tipod e contabilidad*. Lima: UNMSM.
- Vázquez, H. (2011). *Organización aplicada*. Mexico: Esic.
- Wikipedia. (15 de Enero de 2016). *wikipedia.org*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de http://es.wikipedia.org/wiki/software_contable
- Zamudio, L. (2014). *Introducción alestudio de las organizaciones*. Mexico: CIDE ISBN: 970-958-43-8.

k. Anexos

Anexo 1. Perfil de tesis aprobado

a. Tema:

“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA UNIDAD EDUCATIVA INTERCULTURAL BILINGÜE “CIUDAD DE MACAS” DE LA PARROQUIA SEVILLA DON BOSCO, CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO PARA EL AÑO 2016”

b. Problemática:

b.1 Conceptualización.

La comunidad Guadalupe perteneciente a la parroquia Sevilla Don Bosco cuenta con un total 700 habitantes según censo 2010, con una población que es netamente de la cultura Shuar¹.

En dicha comunidad, se encuentra ubicada la Unidad Educativa Intercultural bilingüe “Ciudad de Macas”, que pertenece al Distrito 14D01 Morona-Educación, , su Código AMIE es 14B0030, de sostenimiento fiscal, de horario matutina, bilingüe, que oferta servicios educativos en los niveles de: Educación Inicial Uno y

¹ (Siro, 2010), Página 10.

Dos, Educación General Básica y Bachillerato General Unificado en Ciencias, cubriendo así la demanda educativa. La unidad educativa oferta servicios educativos de carácter intercultural bilingüe por más de 20 años; y, que en este año lectivo 2015-2016, cuenta con 334 estudiantes, 104 padres de familia y 16 docentes².

Su nombre “Ciudad De Macas”, se debe a la ciudad de Macas, capital del cantón Morona y de la provincia Morona.

b.2 Situación problemática del objetivo de investigación.

Partiendo de la idea de que un centro educativo es un sistema de organización, donde se combinan internamente lo subsistemas de gestión administrativas y gestión pedagógica, donde tienen lugar los procesos de planificación, supervisión y acompañamiento al trabajo de aula. Así como, la organización de los recursos y la evaluación de cada uno de esos procesos³.

La poca utilización las herramientas de gestión administrativa moderna, desconocimiento de los principios básicos y conceptos de gestión, el incumplimiento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y su Reglamento, como al Código de Convivencia, la no evaluación del Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejora, un mal manejo de información y entre

² (Shiqui, 2015), Páginas 1-2.

³ (Adalberto, 2009), Página 320.

otros factores no ha permitido el desarrollo de dicha institución educativa provocando un estancamiento y baja categoría, corriendo el riesgo de entrar en una calificación Roja⁴.

El problema de la investigación radica en que el responsable de la gestión educativa cumple poco el proceso administrativo, haciendo que sus resultados sean bajos, lo que implica, que debe haber cambio urgente de Gestión, con la elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa para mejorar los procesos y resultados.

b.3 Problema de investigación.

El proceso administrativo que desarrolla la unidad educativa Ciudad De Macas, origina resultados bajos, retraso en la organización, clima desfavorable y deterioro de la imagen corporativa.

b.4 Preguntas significativas.

Las preguntas que se detallan a continuación son una ayuda importante para el análisis de la investigación:

- ¿La unidad educativa posee un Proyecto Educativo Institucional (PEI)?
- ¿La unidad educativa tiene el Plan de Mejora Institucional?

⁴ (Saant, 2012), Página 50.

- ¿La unidad educativa cuenta con un Código de convivencia?
- ¿La unidad educativa tiene el Plan Institucional de Reducción de Riesgos?
- ¿La dirección planifica acciones puntuales que contribuyen al logro planteado por la Unidad Educativa, a través del Plan Operativo Anual?
- ¿La dirección supervisa o apoya la gestión docente?
- ¿La unidad educativa posee el plan curricular y plan por destrezas?
- ¿El Directivo emprende acciones que involucran a todos los actores que intervienen en los procesos que se realizan en el centro?
- ¿El clima organizacional que prevalece en la institución facilita el desarrollo de los procesos y comunicación entre todos los actores que trabajan allí?
- ¿La dirección organiza los recursos existentes en el Unidad Educativa de manera efectiva?
- ¿El equipo directivo y el equipo docente trabaja de manera mancomunada para beneficio de la institución?
- ¿El director de la unidad educativa realiza la Evaluación Institucional?

c. Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo para la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Ciudad De Macas”, de la comunidad Guadalupe, parroquia Sevilla Don Bosco, cantón Morona, Provincia de Morona Santiago, para el año 2016. Con el propósito de mejorar los procesos administrativos y los resultados.

Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico situacional de la Unidad Educativa “Ciudad de Macas”.
- Analizar los procesos Administrativos vigentes en la Unidad Educativa “Ciudad de Macas”.
- Elaborar un manual de Gestión Administrativa para Unidad Educativa “Ciudad de Macas”, para que mejore los procesos administrativos y resultados.

d. Metodología

Materiales

En la presente investigación se utilizará los siguientes materiales como son: Una laptop, que permitirá procesar toda la información investigada en Word y Excel y

describir los resultados y diseñar un modelo administrativo de la unidad educativa investigada.

La cámara fotográfica, se utilizará para sacar fotografías de los diferentes procesos de investigación dentro de la unidad educativa “Ciudad de Macas” y me permitió tener evidencia para adjuntar en el anexo del informe.

Los buscadores de internet, se utilizarán para sacar información secundaria sobre la administración educativa de una unidad educativa intercultural bilingüe.

El flash memory, se utilizará para grabar la información de internet y construir el marco teórico según las variables y categorías establecidas en el proyecto de investigación.

Textos especializados sobre Administración Educativa, se utilizarán para sacar los contenidos y construir el marco teórico.

Los registros de asistencia, el distributivo, las planificaciones, registro de matrícula del año lectivo 2015-2016 y el inventario, se utilizarán uno por uno para sacar las descripciones necesarias y llegar a las conclusiones del diagnóstico situacional.

Los cuestionarios y fichas de observación se aplicarán para sacar la información, del objeto de estudio.

Métodos

Los métodos en la investigación son se constituyen en instrumentos y/o o un conjunto de pasos a seguir para alcanzar una meta, por lo tanto en la presente investigación, se utilizarán los métodos que más se ajustan al requerimiento para cumplir con los objetivos planteados en el presente estudio, y que hacen referencia al diagnóstico, ejecución y control. Tal como se indica a continuación.

Método Inductivo.

Es aquel que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Este método permitirá tomar datos parciales de igual características de los registros de matrícula, distributivo, inventario, calificaciones, currículo, asistencia de estudiante, proyecto educativo institucional, código de convivencia, registro de los padres de familia, actas y resoluciones, proyectos educativos, documentos de ingreso y salida; encuestas, entrevistas, ficha de observación y entrevistas, llegando así a describir el diagnóstico de la unidad educativa intercultural “Ciudad de Macas” relacionado a la administración educativa.

Método deductivo

Es aquel que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Este método posibilitará la teorización de los fundamentos explicativos y conceptuales de la institución educativa, empresa, gestión educativa, procesos administrativos y modelos administrativos educativos, que son las categorías de estudio y llegar a las conclusiones después del análisis y contrastación con la realidad de la organización educativa.

Método Histórico

Es aquel que analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. En el estudio permitirá obtener datos históricos de las variables administrativas de la unidad educativa, se determinará la ubicación Política y Geográfica del Área de estudio.

Método estadístico

La Investigación cuantitativa asume el Método Estadístico como proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de datos. Este método me permitirá tabular, hacer cuadros y gráficos, para realizar su análisis sobre procesos administrativos vigentes y llegar a las conclusiones sobre el diagnóstico de la unidad educativa.

Método Analítico

Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve. Con el método Analítico se conocerá todo el desarrollo de la gestión administrativa de la Institución educativa, dando la facilidad de plantear la propuesta final del trabajo investigativo.

Técnicas

Se utilizó las técnicas de observación, la entrevista, recolección bibliográfica, mediante la ficha textual; el subrayado, en los textos y fotocopias de los folletos seleccionados, sobre los contenidos de todo el proceso contable.

Técnica observación

En su primer momento se observará las áreas de la administración de la unidad educativa comunitaria intercultural bilingüe “Ciudad de Macas”: área de administración general, área de personal, área de economía y finanzas, área de ventas, área de infraestructura y área de currículo. A continuación, se describirá los resultados presentando en cuadros y gráficos estadísticos.

Con la observación, se diagnosticó la ausencia de todo el proceso administrativo, la usencia de un modelo administrativo y la carencia de un manual administrativo en la unidad educativa y servirá para diseñar el modelo de administración educativa funcional.

Además, por medio del registro, se logrará registrar todos los datos relacionados a la administración educativa, lo que servirá para describir el diagnóstico situacional, mediante tabulación de resultados y gráficos.

Finalmente mediante esta técnica se realizará el levantamiento de funciones y procesos de la entidad.

Técnica de la entrevista

Con la entrevista, por medio del cuestionario permitirá obtener información facilitada por el Rector de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Ciudad de Macas, Licdo., Luis Antonio Ampam Chuint.

Técnica de la encuesta

La encuesta se aplicará a 16 docentes de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Ciudad de Macas.

Anexo 2. Ficha N° 1. Observación de Registro Docente de la Unidad Educativa “Ciudad De Macas”

		Edad	Género		Título académico actual	Remuneración	
N°	Docentes		Profesor	Profesora		Estado	Otro
01							
02							
03							
04							
05							
06							
07							
08							
09							
10							
11							
10							
Total							

Anexo 3. Ficha N° 2. Observación de Registro Histórico de Matrícula de Estudiantes de la Unidad Educativa “Ciudad De Macas”, año lectivo 2006-2016.

N°	Años lectivos	Frecuencias Observadas					
		Total	%	Varón	%	Mujer	%
01	2006-2007						
02	2007-2008						
03	2008-2009						
04	2009-2010						
05	2010-2011						
06	2011-2012						
07	2012-2013						
08	2014-2015						
09	2015-2016						
Total							
PROMEDIO CRECIMIENTO ANUAL							

Anexo 4. Ficha N° 3. Observación de los Departamentos y Comisiones de la Unidad Educativa “Ciudad De Macas”, año lectivo 2015-2016.

Departamentos	Responsables	Comisiones	Responsables

Anexo 5. Ficha N° 4. Observación de los Servicios Educativos que oferta la Unidad Educativa “Ciudad De Macas”, año lectivo 2015-2016.

NIVELES EDUCATIVOS	ÁREAS DE CONOCIMIENTO
INICIAL UNO Y DOS	
EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA	
BACHILLERATO GENERAL UNIFICADO EN CIENCIAS	

Anexo 8. Ficha N° 7. Observación de los instrumentos administrativos de la Unidad Educativa “Ciudad De Macas”, año lectivo 2015-2016.

Nombre del Instrumento Administrativo	Si tiene	No tiene	Observación
Proyecto Educativo Institucional			
Plan de mejora Institucional			
Código de Convivencia			
Plan institucional de reducción de riesgos			
Plan Operativo Anual			
Informe de supervisión y gestión docente			
Informes de control de asistencia			
Horarios de clases			
Plan curricular y plan de desarrollo de destrezas			
Informe de acciones conjuntas de los actores educativos de gestión			
Informe de clima laboral de la unidad educativa			
Informes de calificaciones			
Plataforma educativa			

Organización de los recursos			
Informe de evaluación institucional			
Informe de desarrollo profesional			
Informe de presupuesto y contabilidad			
Informe de imagen corporativa			
Acuerdos de creaciones			
LOEI y Su Reglamento			
Tiene organigrama			
Consejo Ejecutivo			
Gobierno Estudiantil			
Comité de Padres de Familia			
Documentos de ingreso y salida			
Total			

Anexo 9. Certificado de haber realizado la investigación de tesis


ministerio de educación
 ECUADOR

DIRECCIÓN DISTRICTAL 14D01 MORONA
 CIRCUITO EDUCATIVO 14D01 C06B
Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "Ciudad de Macas"

CERTIFICACIÓN

EL suscrito Rector de Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "Ciudad de Macas"
 Lcdo. Luis Ampam Chuint, a petición verbal de parte interesada en uso de sus
 atribuciones legales que le faculta la Ley,

CERTIFICA:

Que, la estudiante **ATAMAIN ETSAKUA ANTRIA FLORENTINA** portador de la
 cédula de ciudadanía No. 140059392-5, realizó y culminó el trabajo de la
 Universidad sobre el Estudio y la Investigación de **ELABORACIÓN DE UN
 MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA**, en la Unidad Educativa Intercultural
 Bilingüe "Ciudad de Macas"

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al interesado hacer
 uso del presente en los trámites que estime necesario.

Guadalupe, 22 de julio de 2016



 Lcdo. Luis Ampam Chuint
RECTOR UEIB "CIUDAD DE MACAS"

Guadalupe- Sevilla Don Bosco Email: ciudademacas@hotmail.com Telef 07304 5079 0997754661

Anexo 10. Fotografías de la investigación

Vista panorámica de la unidad educativa “Ciudad de Macas”



Los docentes de la unidad “Ciudad de Macas” en un seminario taller



El director del Distrito 14D01 Morona Educación Mgs.. Lauro Saant, personal docente y autoridades educativas



La Administradora Circuital, el Rector, docente de Inicial Uno y Dos valorando la cultura shuar en la unidad educativa “Ciudad de Macas”



ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
Abstract.....	5
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA	11
e. MATERIALES Y MÉTODOS	38
f. RESULTADOS	44
g. DISCUSIÓN	92
h. CONCLUSIONES	157
i. RECOMENDACIONES	158
j. BIBLIOGRAFÍA	159
k. ANEXOS	164
ÍNDICE.....	185