



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de  
Guayaquil

Facultad de Postgrado

Creación de un Sistema de Gestión de Calidad  
Aplicada en el Area de Recursos Humanos y  
Finanzas de la "Unidad Educativa San Agustín"

Opción al Título de Máster en Administración y  
Dirección de Empresas

Autores: Mariuxi Isabel Gómez Luzarraga  
César Augusto Viera Samaniego

Tutora: MSc. Dra. Gladys Criollo

Guayaquil - Ecuador

Enero, 2008

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por sobre todas las cosas porque sin ayuda de él y la colaboración de las personas que han estado a nuestro lado no hubiéramos podido terminar este Proyecto.

A la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, por los conocimientos brindados, en especial a nuestra Tutora, Psicóloga Gladys Criollo, por su acertada dirección en la elaboración de la Tesis.

A la Unidad Educativa San Agustín, por otorgarnos la oportunidad de poder contribuir con el desarrollo educativo y administrativo. Al Padre José Ojeda, dignísimo representante de tan prestigioso Plantel quien vio en nosotros una opción para la mejora y el cambio Institucional.

A nuestros padres, a nuestra familia, a mi hijo; quienes han estado en cada logro alcanzado en nuestra vida y siempre nos apoyaron, confiaron, tuvieron fe en nosotros para compartir nuestro éxito con el de ellos.

**Mariuxi y César**

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

	Pág.
<b>1. Capítulo 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>1.1 Antecedentes de la investigación</b> .....	1
<b>1.2 Problema de investigación</b> .....	2
1.2.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2.2 Formulación del problema de investigación.....	4
1.2.3 Sistematización del problema de investigación.....	4
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b> .....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
<b>1.4 Justificación de la investigación</b> .....	6
1.4.1 Justificación teórica .....	6
1.4.2 Justificación metodológica .....	7
1.4.3 Justificación práctica .....	8
<b>1.5 Marco de referencia de la investigación</b> .....	10
1.5.1 Marco teórico.....	10
1.5.2 Marco conceptual.....	50
<b>1.6 Formulación de la Hipótesis y variables</b> .....	55
1.6.1 Hipótesis general.....	55
1.6.2 Hipótesis particulares.....	55
<b>1.7 Aspectos metodológicos de la investigación</b> .....	57
1.7.1 Tipo de estudio.....	57
1.7.2 Método de investigación.....	58
1.7.3 Selección de la muestra .....	58
1.7.4 Tratamiento de la información.....	62
<b>1.8 Resultados e impactos esperados</b> .....	63
<b>2. Capítulo 2. Análisis, presentación de resultados y diagnóstico</b>	
<b>2.1 Análisis de la situación actual</b> .....	66
2.1.1 Identificación de problemas y necesidades .....	69
2.1.2 Análisis del entorno .....	76
2.1.3 Conclusiones de diagnóstico .....	76
<b>2.2. Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectiva</b> .....	77

2.2.1	Encuesta a los docentes .....	77
2.2.2	Encuesta a los estudiantes .....	81
2.2.3	Encuesta a los padres de familia .....	84
2.2.4	Entrevista a directivos .....	87
<b>2.3</b>	<b>Resultados</b> (En relación a los objetivos e hipótesis).....	93
<b>2.4</b>	<b>Verificación de hipótesis</b> .....	93
<b>3.</b>	<b>Capítulo 3. Propuesta de Creación</b>	
<b>3.1</b>	<b>Etapas de Preparación</b> .....	95
3.1.1	Justificación e importancia de la propuesta .....	96
3.1.2	Fundamentación .....	97
3.1.3	Objetivos.....	100
3.1.4	Ubicación.....	100
3.1.5	Factibilidad .....	101
3.1.6	Marco Filosófico. ....	101
3.1.7	Misión.....	104
3.1.8	Visión .....	104
3.1.9	Metas. ....	104
3.1.10	Políticas.....	104
3.1.11	Plan Estratégico .....	105
<b>3.2.</b>	<b>Plan de Ejecución</b> .....	109
3.2.1	Guía.....	109
3.2.2	Técnicas y herramientas para la gestión educativa .....	120
3.2.3	Evaluación y control.....	131
3.2.4	Validación de la propuesta .....	134
	Conclusiones .....	135
	Recomendaciones .....	136
	Bibliografía .....	148
	Anexos	

## INTRODUCCIÓN

Creación de un Sistema de Gestión de Calidad en el área de Recursos Humanos y Financieros de la Unidad Educativa San Agustín con el objeto de Identificar las causas que inciden en la deserción estudiantil, mediante la elaboración de un diseño de procesos que definan las estrategias para aplicar en la institución, con el fin de incrementar la matriculación de los estudiantes en la Unidad Educativa San Agustín.

Es innegable que todos conocemos que en los actuales momentos la educación ha sufrido diferentes transformaciones propias de la sociedad moderna que exige cambios en sus procesos científicos-tecnológicos, afectando al proceso de la educación en sus tres ejes formativos. Estudiantil, vocacional-profesional y psicológico. La nueva perspectiva de la administración educativa actual implica un nuevo tipo de accionar, para que el modelo sea transformador, dinámico, de pertinencia social y que sea coherente con las nuevas condiciones externas.

Esta propuesta de la recolección de información de diferentes modelos sirve de soporte fundamental para la comprensión y explicación de los enfoques teóricos y su interrelación con la práctica educativa de la cual se desprenden los elementos teóricos como base científica para la aplicación del diseño de gestión de calidad.

La administración educativa y profesional forma parte del conjunto de factores que favorecen la calidad de la enseñanza y es uno de los principios que debe tener en cuenta la actividad educativa, más aún cuando se presentan posibilidades de mejoras las que obligan a adoptar responsablemente decisiones de gran alcance acorde con la realidad personal, familiar y social para lograr un desempeño eficiente a futuro. El desarrollo de la investigación se la ha encaminado de la siguiente manera:

El Capítulo I; Trata sobre el diseño de la investigación, donde planteamos el problema a investigar, estableciendo los objetivos, basándonos en un marco teórico y conceptual, formulamos las hipótesis, definimos las variables, señalando la metodología con los impactos esperados. ✓

El Capítulo 2; Análisis de la situación actual, realizamos un trabajo de campo a través de las entrevistas y encuestas, pudiendo encontrar las debilidades y fortalezas para identificar las causas de nuestro problema, y presentamos los resultados a través de cuadros y gráficos estadísticos y como diagnóstico pudimos darle respuesta al problema en cuestión y las hipótesis planteadas.

El Capítulo 3.- Creación de la Propuesta.- Se demostró el esquema de la propuesta del sistema de Gestión de calidad, planteada en tres etapas: La de Preparación, Plan de Ejecución y Control de la Guía; Finalizando con las conclusiones y recomendaciones señaladas por los investigadores.

## **1. Capítulo 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Antecedentes de la Investigación**

La Unidad Educativa "San Agustín" fue fundada por el padre Vicente Cadena, Superior del convento "San Agustín" de esta ciudad. El acuerdo emitido por la Dirección Provincial de Educación que autorizaba el funcionamiento de la sección primaria tiene como fecha el 31 de marzo de 1958. El primer director de la Unidad Educativa "San Agustín", fue el padre Luis F. Escalante. La sección secundaria inicia sus labores cinco años más tarde, el primer lunes del mes de mayo del año 1963 con la inscripción de 26 estudiantes quienes fueron recibidos por el Rector, el Padre Manuel Fernández y el Padre Vicente Salgado, Vicerrector del colegio.

Durante los primeros quince años de vida el colegio funcionó en un local de una sola planta. En el año de 1976 se inaugura la segunda planta la cual fue construida debido a la gran demanda de estudiantes y al buen prestigio del plantel ganado en los pocos años de trabajo, el pionero de la ampliación del establecimiento fue el Padre Vicente Salgado Rector de la institución y la culminación de esta magistral obra se la otorga al Padre Jorge Ruiz quien asume el rectorado en los años de 1975 a 1977.

Continuando la ampliación del colegio el Padre Gonzalo Aguayo, construye el Salón de Actos "Fray Luis de León" y adecua las aulas de la sección primaria. En el año de 1984 fue nombrado Provincial de la Orden "San Agustín", le sucede en el Rectorado el Padre Miguel González, en su periodo se incursiona en la informática aplicándola en la enseñanza y en la parte administrativa del plantel. Su gran aporte a la institución fue la construcción del edificio de servicios múltiples en el cual funcionan diversos laboratorios de las diferentes especialidades, aulas y un salón de eventos.

**AUTORES:** *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

*FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL*

En el año de 1996 a cargo del Padre Vicente Aguilar la institución da un giro total en su funcionamiento y estructura interna, ya que permite la incursión del sexo femenino en todos los niveles de enseñanza e inaugura la sección de Pre-estudiantil, lo cual permite al plantel convertirse en "La Unidad Educativa San Agustín". Todo este cambio se debió a los diversos requerimientos de la época.

Al finalizar su periodo de labores en el año 2003 se confiere la autoridad al P. José Ojeda Herrera Superior de la Comunidad Agustina del Ecuador quien al iniciar sus funciones realizó cambios internos, entre ellos la reestructuración del personal.

Anteriormente la unidad educativa contaba con 51 empleados, a medida que ha transcurrido el tiempo se han ido contratando e incrementando su personal hasta llegar a 73, en donde gran parte del personal lo conforma la unidad de docentes (60); y en pequeña proporción en el área administrativa y de servicios varios (13).

En los últimos tres años se ha incrementado el personal docente, ocurriendo lo contrario con el alumnado el cual paulatinamente ha ido disminuyendo, además de la presencia de la libre competencia en servicios, que son ofrecidos por los diversos establecimientos educativos del nivel medio (tecnológico, pedagógico, etc.), lo que hace pensar a las autoridades de la unidad en como solucionar el inconveniente actual.

## **1.2 Problema de investigación**

La deserción estudiantil y su incidencia en el inadecuado desempeño de las funciones de los departamentos de Recursos Humanos y financieros de la Unidad Educativa "San Agustín" en el Periodo Lectivo 2006 - 2007.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

### **1.2.1 Planteamiento del problema**

En la actualidad la Unidad Educativa "San Agustín" ha presentado una disminución del alumnado, viéndose esto reflejado en el bajo rendimiento financiero que presenta la Institución desde hace aproximadamente tres años en donde se viene notando un porcentaje que está desde el 7.34% en el tercer año, el 12.54% para el cuarto año, llegando en la actualidad en el 13.41% de disminución del alumnado lo cual es preocupante, debido a varios factores, entre ellos la rotación continua de personal, los bajos sueldos y la poca capacitación.

Debido a la disminución de la población estudiantil La Unidad Educativa "San Agustín" se ve afectada en su parte más sensible que es el aspecto financiero. La deserción estudiantil trae como consecuencia la disminución de los recursos institucionales al no poder cumplir con las obligaciones contraídas como son los pagos de los sueldos, la incapacidad de adquirir recursos didácticos e implementación de programas de acuerdo a las necesidades actuales, mejora de la infraestructura, mantenimiento, tecnología para cumplir las normas ISO en cuanto a ambientación, para poder brindar un buen servicio a la comunidad educativa.

El fenómeno de la deserción estudiantil constituye un problema importante del sistema de educación formal por su incidencia negativa sobre los procesos políticos, económicos, sociales y culturales del desarrollo de la Institución, por lo que es necesario llevar a cabo estudios que determinen las causas que la provocan, a fin de contribuir a abatirla.

Es claro para la institución, que el problema tiene causas internas y externas a la misma, y por lo tanto la solución al problema no se encuentra enteramente a su alcance. Sin embargo, si se toman medidas internas el problema puede reducirse a niveles tolerables.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

Si se mantiene el sistema actual y el mismo pensar de las autoridades máximas de la unidad educativa, aumentará y será más notoria las falencias internas de la institución, presentándose en cada periodo lectivo una disminución de aspirantes, no solo en el nivel secundario sino también en los demás niveles, esto provocará la disminución de sus ingresos financieros, limitando cualquier ampliación o mejora en el establecimiento. Además de influir y perjudicar directamente la buena imagen del plantel. La misma que no se ganó en un corto tiempo, sino que ha sido esfuerzo de varias personas que han administrado la institución.

Cumpliendo con la ejecución y control de estos aspectos y con los que a medida vayan surgiendo, podremos lograr cambios notorios para la institución y cubrir las necesidades requeridas por la comunidad.

### **1.2.2 Formulación del problema de investigación**

¿De qué manera la deserción estudiantil afecta el área de recursos humanos y finanzas de la Unidad Educativa San Agustín?

### **1.2.3 Sistematización del problema de investigación**

- ¿Cómo influye la deserción estudiantil en la economía de la UESA?
- ¿De qué modo afecta a los estudiantes y a la Institución la continua rotación del personal?
- ¿La deserción estudiantil se da por el empleo de metodologías inadecuadas?
- ¿Cómo afecta la disminución de estudiantes en sus relaciones humanas?
- ¿Qué proyectos tienen las autoridades del plantel para el desarrollo de la institución?

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Identificar las causas que inciden en la deserción estudiantil, mediante la elaboración de un diseño de procesos que definan las estrategias aplicables en la institución, con la finalidad de brindar un servicio de calidad para satisfacer las necesidades de la comunidad educativa.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Efectuar un análisis comparativo de los estados financieros de la Unidad Educativa, de los últimos cinco años para establecer sus variaciones.
- Establecer las consecuencias de la rotación del personal docente, administrativo y de servicios varios, en los últimos cinco años de la Unidad Educativa San Agustín.
- Verificar si los métodos y técnicas utilizados en la Institución responden a las necesidades de los estudiantes de la Unidad Educativa San Agustín.
- Analizar si el proceso educativo en el que se desenvuelve el alumno le permite el logro de estabilidad emocional.
- Verificar las políticas Institucionales para los próximos cinco años.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Justificación teórica**

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría encontrar las explicaciones a situaciones internas, tales como: rotación del recurso humano, deserción del alumnado, disminución de los ingresos percibidos por la institución, falta de interés de parte de las autoridades, etc. para de esta manera buscar nuevos mecanismos y mejores técnicas que permitan incrementar la captación de estudiantes y el mejoramiento de los ingresos.

La rotación del recurso humano se debe a que no se siguen normas para el reclutamiento del personal, es decir cuando existe una vacante el aspirante solo tiene una entrevista con la autoridad y luego de su contratación se le realiza la prueba psicológica de personalidad, y no se le hace un seguimiento de su experiencia, este es el grave problema que causa la rotación continua del personal y una de las consecuencias de la deserción del alumnado.

La falta de interés por parte de las autoridades máximas de la Unidad Educativa San Agustín, presenta un clima organizacional con insatisfacción; sin darse cuenta que al profesorado se lo debe considerar como un elemento clave en el funcionamiento de la misma, dicha importancia radica que los catedráticos son la imagen proyectada de la institución al alumnado, en ellos recae las funciones de enseñanza, accesoria e investigación, además del fortalecimiento del nivel académico.

En la parte financiera encontramos que los ingresos están en un mismo nivel desde hace cinco años es decir no hay variaciones pero al contrario han aumentado los gastos, teniendo en cuenta que los valores de matrícula y pensión aumentan anualmente, dependiendo de la junta reguladora de costos que envía la

**AUTORES:** *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA*  
*CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

*FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA*  
*UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL*

autorización de dichos cobros, pero encontramos el problema de la deserción de los estudiantes que trae como consecuencia la merma de estos rubros.

#### **1.4.2. Justificación metodológica**

Para el desarrollo de la tesis, se ha recurrido básicamente a los métodos de observación, deductivo e inductivo, complementándolos con el método comparativo, analítico y sintético.

El método comparativo nos facilitó el análisis y estudio de los resultados anuales de los estudiantes matriculados, rotación del personal y efectos financieros en el ingreso económico percibido por la UESA. Esto se lo realizó debido a la necesidad de descubrir, corregir o diseñar medidas a los inconvenientes presentados por la institución en la actualidad.

Al estudiar la rotación anual del personal de estos últimos tres años se demuestra el constante cambio de empleados, lo que nos hace creer que existe inestabilidad laboral o una inadecuada selección de personal, esto se sustentará con la aplicación del método inductivo, tomando como objeto de muestra de nuestro estudio las 73 personas que laboran en la UESA. En el caso del alumnado se ha estudiado los distintos periodos estudiantiles, en donde se refleja cronológicamente el índice de disminución anual de estudiantes, este inconveniente depende de factores internos y externos (sociales, familiares, económicos, etc.).

En cuanto a los factores internos, es decir los correspondientes a la UESA se tendrán que reunir los diferentes elementos que sean motivo de la deserción y disminución del alumnado, empleando el método deductivo así mismo como el de observación, teniéndolos que sintetizar para establecer de esta manera una explicación tentativa, la que se someterá a prueba.

**AUTORES:** *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

*FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL*

Se utilizó el método de abstracción el cual es importante para la comprensión y descubrimiento del nexo esencial del fenómeno o problema.

Al plantear el problema de la investigación primero se hizo una observación cuidadosa, para luego realizar un examen crítico de los fenómenos, se analizaron los diferentes factores y circunstancias que parecen influenciarlos y se evaluó el grado de satisfacción, aspiración e intranquilidad del personal.

Mediante esta investigación se tomarán en cuenta soluciones que de aplicarse se lograrán cambios notorios, no solo de utilidad financiera de la institución, sino que serán reflejo de una adecuada organización, en el excelente perfil de calidad que proyectará a la sociedad y en la ventaja educativa de nuestros estudiantes.

Para sustentar la investigación se usaron técnicas, que lograron medir la frecuencia de la deserción anual del alumnado y el clima organizacional de la rotación del personal, tales como formularios, encuestas y entrevistas. Todos estos medios ofrecen un modelo para mejorar el proceso de estimulación y permanencia del alumno y del personal, sin dejar a un lado el desarrollo institucional.

Por lo tanto es necesario diseñar un sistema de mejoramiento continuo del personal y de la institución.

### **1.4.3 Justificación práctica**

El resultado que se obtenga de la presente investigación ayudará a encontrar la solución al problema de deserción del alumnado ya que se podrá valer de mucha información, lo cual mejorará la captación estudiantil.

*CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"*

Los estudiantes se verán beneficiados con la formación pedagógica, académica y científica de acuerdo a las exigencias de la sociedad actual, logrando así que este se sienta cien por ciento familiarizado con la institución.

Este análisis lleva a la reflexión para iniciarse en el proceso de reestructuración en la captación de estudiantes, el mismo que conlleva a tomar acciones relacionadas a:

- Motivación de los docentes para nuevas perspectivas de cambio.
- Reestructuración de planes y programas.
- Implementación de nuevos sistemas de evaluación.
- Capacitación a los docentes.
- Sección de áreas, profesionales y comisiones.
- Difusión interna y externa del proyecto de innovación.
- Una campaña de publicidad para buscar nuevos clientes.

Estableciendo la aplicación y ejecución del proyecto, se cumplirá con los objetivos estratégicos planteados, para ello describimos ocho principios de gestión de calidad:

- Enfoque al cliente es decir para nuestro caso el alumnado.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Gestión de procesos.
- Mejora continua.
- Toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas.

Este proyecto es un conjunto de criterios, normas y directrices que orientan el ejercicio y el cumplimiento de las funciones del objetivo que plantea la institución.

**AUTORES:** *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA*  
*CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

*FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA*  
*UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL*

## 1.5 Marco de referencia de la investigación

### 1.5.1 Marco teórico

El análisis de las causas de deserción exige que se tomen en cuenta tanto el supuesto teórico sobre el cual fueron elaboradas, como el contexto específico en el cual son aplicadas, siendo este último determinante para definir los criterios de efectividad, eficacia y pertinencia de las propuestas para abatir la deserción. De esta forma el fenómeno de la deserción estudiantil puede y ha sido abordado desde diversas perspectivas que han orientado las metodologías y técnicas utilizadas para su estudio. Puede hablarse de tres enfoques para estudiar la deserción estudiantil: de integración, estructural y financiera.

El primero de ellos, el de **integración**, es el que ha tenido una mayor influencia en los estudios que se han llevado a cabo, pues considera a la deserción como una insuficiente integración del estudiante con los ambientes intelectual y social de la comunidad. Esta visión de la deserción se sustenta en el concepto, el cual describe la falta de integración del individuo con el contexto, ya sea este último social, económico, cultural u organizacional. Siguiendo esta corriente de pensamiento, varios trabajos han explicado la deserción como:

- Un desequilibrio entre las necesidades del alumno y los satisfactores que éste encuentra en el medio.
- Una discrepancia entre las expectativas y los logros de los estudiantes.
- Un debilitamiento del compromiso y expectativas iniciales que tiene el estudiante con la comunidad institucional, y.

Metodológicamente, estas conceptualizaciones de la deserción estudiantil han implicado que ésta sea examinada desde la forma cómo el estudiante interpreta su realidad, ya que al ser la deserción el resultado de una falta de integración personal, solamente el individuo puede darle sentido a su propia vivencia. Así, la explicación de la deserción requiere de un análisis interpretativo que por lo común

AUTORES: *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA*  
*CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

hace uso de técnicas de encuestas de opinión a través de entrevistas o cuestionarios. También, y a fin de destacar las interacciones del individuo con el contexto académico y social, se llevan a cabo análisis longitudinales o de cohortes. Las variables que frecuentemente son analizadas en este tipo de estudios pueden ser agrupadas como: académicas, sociales, culturales y familiares.

En los actuales momentos el Sistema Educativo Ecuatoriano enfrenta el desafío de ofrecer una educación de calidad a todos los sectores de la población correspondiéndonos un rol protagónico como el motivar, guiar los procesos, promover el aprendizaje significativo y funcionales, incentivos de la comunidad, facilitadores de recursos y solucionadores del problema como fuentes del desarrollo social, estos procesos nos llevan a mejorar la calidad de vida de los estudiantes, dando la dinámica y las formas de la convivencia social impulsan las relaciones entre el Estado y la sociedad civil, existiendo en los sectores, mayor participación del sector docente y profesionales de otras áreas que a través de su intervención protagónica respeta la diversidad el pluralismo, la libertad y la democracia.

Para lograr un amplio campo de investigación su actividad se desarrolla en tres fases: que son los estudiantes, el personal que labora en la institución incluyendo las autoridades, y el área financiera.

**En cuanto al alumnado.-** Ayudar a los estudiantes para que estos sean capaces de resolver los problemas que la vida estudiantil plantea en sus diferentes etapas evolutivas y al concluir su ciclo de estudios realice elecciones de acuerdo con sus intereses, capacidades, y con su situación personal.

**En cuanto al Profesional o personal que labora en la institución.-** Lo importante en este campo es que el profesional valore el conocimiento de las potencialidades personales y la información sobre requerimientos laborales, como

eje para tomar decisiones. La idea es que el profesional cumpla un rol fundamental en la formación permanente de la que es su competencia, considerando el desarrollo de su equilibrio personal, conocimiento de sí mismo, sin que este pierda su perspectiva del entorno. Vigotsky<sup>1</sup> contribuye con sus investigaciones diciendo que el desarrollo humano es un proceso del desarrollo cultural. Siendo la actividad del hombre el motor del proceso del desarrollo humano. Aspira a que sus intervenciones orientadoras sean de calidad, para lograrlo, esbozará su labor en cuatro factores:

- Adaptarse a las diferencias individuales, ayudar a cada persona en lo que más necesita.
- Capacitar a cada persona para aprender por su cuenta.
- Ayudar el autoconocimiento como base para la toma de decisiones personales.
- Ayudar a cada individuo a que conozca el entorno social en el que vive.

**Pilar Pozner<sup>2</sup>**. En sus escritos señala que la gestión estudiantil es una de las instancias de toma de decisiones, la gestión realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa. La calidad y la gestión educativa es una de las variables que explican la calidad de la educación en sí misma, a la luz de las transformaciones que afectan la calidad de vida humana.

Estos enfoques de calidad enfatizan la importancia de volvernos hacia nuestros clientes, para conocer las necesidades y con nuestras actividades cumplir con sus expectativas dándole racionalidad a las cosas que hacemos.

---

<sup>1</sup> BARRIGA, F., Hernández G. (2003) **Estrategias Docentes para el aprendizaje significativo**, Edit. Mc. Graw-Hill

<sup>2</sup> [www.universidadabierta.educ.mx/biblio/A/andrade.josefina\\_gestioneducativa](http://www.universidadabierta.educ.mx/biblio/A/andrade.josefina_gestioneducativa)

**Kauro Ishikawa**<sup>3</sup> señala que la calidad empieza y termina con la educación, y conociendo las necesidades de los clientes.

**Edward Deming**<sup>4</sup>, sostiene que la existencia de procedimiento fundamental de la mejora continúa conocido como el ciclo Deming donde se afirma que en una organización de calidad los empleados trabajan como científicos, y es que ese modo de hacer permite explicar el progreso tanto en las ciencias experimentales como de las organizaciones que aplican programas de calidad.

En los actuales momentos, la Unidad Educativa San Agustín cuenta con miembros activos, responsables, colaboradores, participativos, que trabajan en equipo pero que requieren de una organización de sus políticas de trabajo, donde el liderazgo juega un papel decisivo para el logro y reconocimiento de la Comunidad Educativa y que sea fuente de satisfacción personal.

El pedagogo **Stephen J. Ball**<sup>5</sup> señala que ser líder es utilizar todos los recursos de autoridades y docentes, para alcanzar los intereses pedagógicos.

Las personas se convierten en líderes no solamente debido a los atributos de sus personalidades, sino debido a los factores situacionales y a las interacciones entre los líderes y miembros del grupo.

**En cuanto al área financiera – Administrativa.-** Lograr un buen planteamiento estratégico en el proceso continuo que consiste en tomar decisiones sistemáticas y con el mayor conocimiento posible de su carácter, en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios, para ejecutar las decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada. Deducir metas y objetivos de la definición de la función y la misión,

---

<sup>3</sup> [www.lesleonardo.info/wiki/index.php/kauro\\_Ishikawa.htm](http://www.lesleonardo.info/wiki/index.php/kauro_Ishikawa.htm)

<sup>4</sup> [www.monografia.com/trabajos14/principios\\_Deming](http://www.monografia.com/trabajos14/principios_Deming)

<sup>5</sup> [www.prismaseducativas.com.ar/gestión](http://www.prismaseducativas.com.ar/gestión)

elaborar prioridades de concentración que le permitan fijar metas, definir medición de rendimiento.

El desempeño de la Unidad Educativa San Agustín será más eficaz si se aplica un modelo de Gestión de Calidad Administrativa, que considere la participación de todo el equipo para la optimización de las competencias y mejorar la calidad de la Institución a través de un trabajo integrado, cooperativo, interdisciplinario en el cual son partícipes autoridades, docentes, padres de familia y estudiantes.

**Fundamentación Filosófica.**- La historia del pensamiento administrativo muestra un lento pero definitivo cambio. A partir del siglo XX la administración atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación, considerando la administración como un órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, se crea con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que ocasionó una complejidad creciente en su administración exigió un enfoque científico purificado que sustituyese el empirismo y la improvisación hasta entonces dominante. Con la empresa de dimensiones más amplias surgen las condiciones iniciales de planteamiento a largo plazo de la producción, reduciendo la inestabilidad y la improvisación.

El proverbio tradicional que identificaba la administración de como hacer que se hagan las cosas, está obsoleto hoy en día, el estudio de la actividad administrativa se centra en la decisión y la influencia. De administrar cosas se ha pasado a administrar personas y de ahí a administrar información.

Pero para llegar a este análisis recordemos la historia que permitirá correlacionar las etapas en que fue evolucionando la administración.

**Primera Fase.** La administración está vinculada al trabajo y el único que trabaja es el hombre porque a través de este se consigue su realización tanto física como psíquica desarrollando actividades, donde empieza a ver la posibilidad de

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

asociarse con otros para aumentar su satisfacción, reconociendo que individualmente no tiene todos los recursos y aunque quiera satisfacer todas sus necesidades no puede.

Las tareas sociales importantes, trátase de desempeño económico o de el cuidado de la salud, la educación o la protección del medio, la búsqueda de nuevos conocimientos o la defensa, se confían hoy a grandes organizaciones diseñadas a perpetuidad por sus propias administraciones.

Muchos han sido los filósofos y científicos que influyeron de alguna u otra manera en las Ciencias Administrativas. Entre los pensadores tenemos a:

**Confucio.-** Quien dejó establecido, que aquellos que ocupan posiciones públicas, deberían conocer las condiciones del país, con el propósito de que cuenten con la capacidad de resolver adecuadamente los problemas públicos, para lo cual deberían tomar en cuenta diferentes opiniones, resolviendo los asuntos de manera moderna y lógica de acuerdo a las normas de ética.

**Sócrates.-** Como fundador de la filosofía utiliza la administración como habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia, aunque para el no había una clara diferencia entre lo que actualmente se conoce como el campo de administración pública y el campo de la administración privada, con el tiempo desarrollaría principios administrativos y metodologías específicas en cada uno de los campos de la administración práctica.

**Platón.-** Se preocupó profundamente por los problemas políticos y sociales inherentes al desarrollo social y cultural, habla de aptitudes naturales de los hombres. Da origen a la especialización, hace la clasificación de las formas de gobierno y de las clases sociales.

**Aristóteles.**- Este filósofo trata del estudio de la organización del estado y distingue tres formas de administración pública *monárquica* o de gobierno de una persona que puede redundar en tiranía; *aristocracia* o gobierno de una élite que puede degenerar en oligarquía; *democracia* o gobierno del pueblo que puede convertirse en anarquía, las concepciones de él normaron las actividades administrativas, señalando que el estado se debe señalar teológicamente es decir, que ha de tener presente su finalidad y objetivos en el bien común. Los últimos enfoques administrativos indican la necesidad de que las organizaciones se guíen por objetivos claros, producto de su naturaleza, origen y finalidad.

**Francis Bacon:** Bacon se anticipó al principio conocido en administración como principio de la prelación de lo principal sobre lo accesorio.

**Tomas Hobbes:** Desarrolló una teoría del origen contractualista del estado, según la cual el hombre primitivo que vivía en estado salvaje, pasó lentamente a la vida social mediante un pacto entre todos.

**Karl Marx y Friedrich Engels:** Propusieron una teoría del origen económico del Estado. El surgimiento del poder político y del Estado no es más que el fruto de la dominación económica del hombre por el hombre. El estado se convierte en un orden coercitivo, impuesto por una clase social explotadora.

**Segunda Fase.** Trata de la evolución que tuvo el hombre ya que, este de ser un ser individual, pasó a ser un ser social. Esto surgió como una fuerza productiva en el desarrollo de diversas esferas de la vida social, y está encaminada a la obtención de resultados de los objetivos propuestos.

**Tercera Fase.-** Trata de la necesidad de que las organizaciones se guíen por objetivos claros, producto de su naturaleza, su origen o su finalidad. La práctica del gobierno de estados, empresas y otras instituciones se basan en teorías científicas o no, explícitas o intuitivas, cuya lógica subyacente tiene propiedades

específicas de racionalidad. Estas propiedades del sistema formal reflejan, por una parte, la limitada racionalidad del ser humano, como procesador, y, por otra parte la estructura de ambiente, como problema. La incidencia de las restricciones humanas caracteriza las propiedades comunes a todas las organizaciones, estructuras jerárquicas de niveles decisorios, para cuyo conocimiento, control, dominación o destrucción se crean las instituciones sociales. La ciencia de la administración debe suministrar las teorías necesarias para ayudar a gobernantes y administradores a encender la inmensa responsabilidad de organizar el esfuerzo humano.

**Meter F., Henry Fayol y Frederick W. Taylor** son los tres pilares del pensamiento administrativo moderno. Peter Drucker ha logrado plasmar en su prolifera obra los conceptos teóricos de toda una generación académica que aplicó el método de la ciencia al análisis de la profesión más importante del mundo.

**George Ferry**<sup>6</sup>. Nos dice la filosofía de la administración puede considerarse como una forma de pensamiento administrativo. Nadie puede administrar sin una filosofía de la administración, ya sea implícita o sobreentendida. No se puede administrar sin creer en algunos conceptos básicos, que es posible consultar y usar como guías. Es decir, el gerente no puede operar en el vacío. Hay algún sistema de pensamiento que prevalece en sus esfuerzos administrativos.

En el transcurso de los **S. XIV al XVIII**, la actividad productiva evolucionó en términos administrativos y tecnológicos de manera gradual, y los primeros empresarios pudieron ir incrementando paulatinamente la productividad y sus ganancias. Para este momento los empresarios aparecían como verdaderos administradores, en el sentido de que conocían todas y cada una de las etapas involucradas, tanto humanas como económicas y técnicas, en la elaboración de sus productos y en la distribución de los mismos.

---

<sup>6</sup> [www.monografias.com/trabajos25/administración-centro-educativo/shtml](http://www.monografias.com/trabajos25/administración-centro-educativo/shtml)

El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social donde se asientan las bases al desarrollo de la administración como una verdadera ciencia ya que en los frutos de las necesidades de la época surgen teorías, principios y funciones administrativas que aunque ya han sido superadas o modificadas de manera sustancial cumplieron a su tiempo, cada una un papel preponderante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo como F. W Taylor, Henry Fayol, los esposos Gilbreth y Helton Mayo entre otros.

En el siglo XX se creó las premisas, las infraestructuras científicas, tecnológicas y cognoscitivas, que permiten que el siglo XXI sea el siglo de la ciencia, el conocimiento y las tecnologías, lo que en este siglo esta marcado por una globalización definida por un auge de las ciencias, de las tecnologías, del conocimiento de alto valor social.

La administración se apoyó en siete bases conceptuales: 1) La administración científica del trabajo como clave de la productividad; 2) La descentralización como principio esencial de la organización; 3) La administración del personal como modo ordenado de adaptación de las personas a la estructuras de la organización (que incluye aspectos como la descripción de cargo, los juicios, la administración de sueldos y salarios, pero también las "Relaciones Humanas" ; 4) El desarrollo de los gerentes, con el fin de contemplar hoy las necesidades administrativas del futuro; 5) La contabilidad gerencial, es decir, el uso del análisis y la información como base de la decisión gerencial; 6) La comercialización; 7) Finalmente el planteamiento a largo plazo.

Cada uno de estos siete aspectos fue objeto de una práctica exitosa de la administración. En otras palabras estos aspectos facilitaron a los gerentes lo que hasta entonces había sido un conocimiento reservado para unos pocos expertos. Se convirtió en una práctica general lo que hasta entonces había sido rara excepción.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

Esta realidad irrumpe la vida de las investigaciones científicas, pero no solo irrumpe hasta la vida cotidiana de las personas, de ahí que para todo desarrollo empresarial sea imprescindible partir de una meridiana comprensión de los retos que a la administración empresarial impone esa globalización. Esos retos podrían marcarlos en dos órdenes. Primero, referidos a los impactos de la globalización sobre el empresario y su formación, y la segunda, referida directamente al componente técnico de la actividad empresarial.

La Unidad Educativa San Agustín debe armonizar un mayor número de elementos y de establecer directrices para el trabajo con los docentes proponiendo criterios y líneas generales de actuaciones.

La administración no queda al margen de estas realidades. Los avances del conocimiento, de la ciencia y las tecnologías la impactan muy severamente en su actividad vital, al colocar el centro de su objeto de estudio, al cual consideramos como la organización empresarial, inmersa en eso que se llama la nueva economía.

Por la creciente automatización, ha traído como consecuencia que los procesos administrativos hayan rebasado el ámbito meramente operativo de la empresa y estén, ahora más que nunca, vinculados estrechamente con la estrategia de expansión de la misma; donde el aumento de la productividad, eficacia y eficiencia, es determinante en la definición de metas y en la posición de la empresa en el mercado.

Este enunciado sugiere que el modelo parta de la premisa donde la evaluación crítica de las grandes tradiciones filosóficas de la humanidad, en función de distintos tipos históricos y dominios geográficos, puedan ofrecer explicaciones valiosas para la conceptualización de perspectivas superadoras para los estudios de gestión de calidad educativa.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**Adalberto Chiavenato**<sup>7</sup>, en la influencia de los filósofos en las ciencias administrativas, nos da a conocer, cómo el surgimiento de la filosofía moderna, la administración deja de recibir contribuciones e influencias filosóficas puesto que el objeto del estudio de la filosofía se aleja de los asuntos organizacionales. No obstante, este filósofo propone que el administrador pueda direccionar con eficacia el proceso administrativo debe contar, con por lo menos tres tipos de habilidades necesarias: técnica, humana y conceptual.

Se puede afirmar que actualmente, las Instituciones Educativas deben llegar a la innovación a través de procesos administrativos, educativos, y un adecuado manejo de los recursos humanos, técnicos y financieros permitiendo evaluar los puntos débiles y los puntos fuertes de la institución, derivados de las condiciones tanto internas como externas a la misma. Este conocimiento permitirá proporcionar la celeridad y confrontación de las ideas, para llegar a la innovación y establecer estrategias para lograr el cambio continuo lo que dará nueva visión de la vida produciendo una sustitución de paradigmas dentro del pensamiento administrativo logrando posicionamiento y cambio.

Tanto directivos, docentes y administradores asumen con mayor responsabilidad los programas de capacitación docente, comprometiendo al personal en un sentido de pertenencia a la organización, en mayor medida por los incentivos de carácter psicológico en general el espíritu del trabajo colectivo, independencia de su rango jerárquico que se conozcan, comprendan y sientan que forman parte de una organización integral, permitiendo en estos un clima de seguridad, para poder desempeñar mejor sus funciones, cooperando y considerando el papel de los demás miembros satisfaciendo completamente las exigencias de la calidad y el servicio y obtener una visión integral. La administración deriva, y da paso a la gestión de calidad, y también utiliza como sinónimo de Management o gerenciamiento. Es la acción y efecto de administrar, pero integra no solo el control, sino las acciones que conducen a la eficiencia de las instituciones. Hoy

---

<sup>7</sup> [www.azc.uan.mx/publicaciones/gestión/num13/doc11.htm](http://www.azc.uan.mx/publicaciones/gestión/num13/doc11.htm)

en día, se convierte en acciones con conocimiento, en la aplicación del conocimiento.

**Prast**<sup>8</sup> en los años 1999, asegura que el management o gerenciamiento, es todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas, que no pueden ser solo intelectuales aprendidas, aunque si pueden ser apoyadas o servidas por proceso intelectuales. Lo que Peter Druker<sup>9</sup> mantiene sobre el management, es una función objetiva con la responsabilidad de obtener resultado. Por tanto, incluye herramientas administrativas, métodos, técnicas para optimizar el uso de todos los recursos de que dispone la organización. Es decir, implica un proceso de esfuerzos utilizando técnicas y procedimientos para conseguir los fines planeados.

El sistema de calidad de gestión administrativa permitirá que la Unidad Educativa San Agustín trabaje con estrategia, proporcionadas por la administración, siendo este un eje importante y transversal que por sus características responde a las corrientes activas de la educación actual, en los lineamientos organizativos de toda institución, teniendo un valor preponderante en el proceso educativo.

**Mc Gregor.** Con su teoría de la X y la teoría de la Y expuso vigorosamente alternativas fundamentales de la administración del trabajo y de la actividad del trabajo. Su teoría X es un enfoque tradicional del trabajador y la actividad de trabajo, supone que los individuos rechazan y evitan el trabajo, necesitan dirección y necesitan tanto la zanahoria como el garrote. Supone que la mayoría de las gentes es capaz de asumir la responsabilidad de sí misma y necesita vigilancia. En cambio la teoría de la Y supone que la gente experimenta una necesidad psicológica de trabajo y desea la realización y la responsabilidad. La teoría X supone un estado de inmadurez. La teoría Y supone básicamente que los individuos desean ser adultos.

---

<sup>8</sup> [www.gestiopolis.com/canales/generales/articulos/65/druker.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/generales/articulos/65/druker.htm)

<sup>9</sup> [www.cigo.el/gestión\\_estudiantil.htm](http://www.cigo.el/gestión_estudiantil.htm)

**Maslow.** Un ardiente partidario de la teoría de la Y, destacó que las exigencias son en realidad mucho más elevadas. Por tanto la polémica de la validez científica de la teoría de la Y versus la teoría de la X es en media considerable una batalla ficticia. La pregunta que un gerente debe formularse no es ¿Qué teoría de naturaleza humana es válida? La pregunta ideal es: ¿Cuál es la realidad de mi situación y cómo puedo cumplir mi tarea de administrar al trabajador y la actividad de trabajo en la situación actual?.

**Unidad Educativa de la teoría Administrativa.-** Son las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se conciben a la administración; algunas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización. Es obvio que en un campo de estudio tan nuevo y dinámico como este, existían múltiples corrientes o criterios en cuanto a su aplicación lo que ha ocasionado que a la fecha no existía una sola teoría administrativa, que sea de carácter universal y que podamos regirnos por una sola en estudio.

**Administración Científica.-** Los creadores de esta Unidad Educativa son Federick Wilow Taylor y los Esposos Gibreth y Henry L Gantt, quienes a principio de este siglo, en Estados Unidos, determinaron las bases de la Administración Científica. A esta corriente se la llama Administración Científica por la racionalización que hace de los dos métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento.

**Herry Rabinson Towne.-** (1844-1924) Towne fue el mediador para alcanzar el reconocimiento de Taylor y sus métodos. Fue también un innovador por su propio derecho, especialmente en sus intentos por mejorar los sistemas de jornada por trabajo a destajo. Abogó por un intercambio de experiencias entre los gerentes de servicio de diferentes compañías.

**Frederick Winslow Taylor** (1856-1915).- Es una de las personalidades más importantes en el mundo de la administración; frecuente se llama el padre de la administración científica. Nació en GermanTown, estado de Pennsylvania y pertenecía a la clase media, en 1870 ingresó a trabajar a un taller mecánico; rápidamente convirtió su departamento en uno de los más productivos y por lo mismo consiguió el puesto de jefe en el taller. Taylor dedicó la mayor parte de sus esfuerzos a estudiar y encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo a través de los estudios de los tiempos y movimientos y de la forma más adecuada para remunerar a los trabajadores con el fin de incrementar la productividad.

Su principal contribución fue en demostrar que la Administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través del entretenimiento y de los tiempos u movimientos.

**Unidad Educativa de Administración Empírica.-** Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el paso reciente la costumbre o la tradición. Sus principales representantes son Peter F. Drucker, Erners Dale y Lawewnce Appley quienes realizaron estudios basándose en experiencias prácticas en los que descartaron casi todos los fundamentos teóricos.

Este enfoque está basado que a través de los estudios de los éxitos y fracasos obtenidos por la administración, en casos individuales y los intentos de resolver problemas específicos los estudios en el campo podrá entender, aprender y aplicar técnicas efectivas en situaciones comparables.

**Unidad Educativa Estructuralista.-** Esta corriente aparece a finales de los años cincuenta, como consecuencia de la baja productividad, ya que las corrientes científicas y humanas habían tomado en cuenta a la productividad o al personal,

pero en forma aislada, está integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano.

La corriente estructuralista pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano. Es una corriente que tiene como objetivo principal estudiar los problemas de la empresa y sus causas prestando atención a los aspectos de la autoridad y comunicación.

Para **Max Weber**<sup>10</sup>. Sociólogo alemán creador del modelo burocrático de organización, el concepto de burocracia es exactamente lo contrario. Una organización burocrática es eficiente por excelencia, ya que es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, esto es, en la adecuación de los medios a los fines pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de estos.

**Unidad Educativa Ambiental.-** Esta corriente administrativa fue emitida por psicólogos experimentales, se basa en la idea de que el ser humano se desempeña mejor si las condiciones ambientales que lo rodean (luz, calor, humedad, etc.) esta en armonía con su organismo si se intenta obtener una mayor productividad promocionando al trabajador condiciones de trabajo más agradables. Un sindicalista llamó sarcásticamente a esta teoría "Unidad Educativa de la vacas contentas".

**Unidad Educativa sistemática.-** Considera que la empresa es una organización cuya esencia es la toma de decisiones, esta se basa en las decisiones en sí mismo como del proceso de decir, entendiendo como un conjunto de pasos previos al mismo acto de decir y que el éxito de éstas depende fundamentalmente de la información. Por tanto, todas las contribuciones hacia el perfeccionamiento de la herramienta informativa como base decisonal, podrían asimilarse a esta Unidad Educativa. En el proceso de las decisiones existen dos modelos

---

<sup>10</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldois/ger1/ecmaxw.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldois/ger1/ecmaxw.htm)

extremos: el racional que se basa en hechos y el intuitivo en valores. El modelo administrativo se orienta a utilizar el modelo racional aunque en el momento de decidir surgen los valores que están implícitos en la decisión. Cuatro son las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar: Tener experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas.

**Unidad Educativa del comportamiento humano.-** Las reacciones negativas de los trabajadores frente al taylorismo y los resultados mediocres en su aplicación así como los principios para la selección científica, nació así la Unidad Educativa de comportamiento humano, conocida también como la Unidad Educativa de las relaciones humanas misma que otorgaron mayor importancia al hombre.

Los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son los aspectos de tipo afectivo y social tales como el reconocimiento, el ser escuchados por la gerencia, el formar parte del grupo de trabajadores. El tipo de supervisión es vital para la diferencia, el punto de vista del "hombre máquina " de la ingeniería es sustituido por el del hombre que merece un trato de justicia y dignidad. Demuestra la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración.

**Robert Owen** (1771-1858) Era un gerente de un establecimiento textil en escoria y se refirió a los trabajadores como las "máquinas vitales", y comparó su importancia y naturaleza con la de las "máquinas inanimadas" de la fábrica. Demostró que si las necesidades sociales y personales de los trabajadores eran atendidas los costos que implican sería devueltos con creces.

**George Elton Mayo**<sup>11</sup> (1880-1949) Psicólogo de Profesión fue profesor de filosofía lógica y ética en Australia. Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que sin la cooperación en los

---

<sup>11</sup> [www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/elhucompor](http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/elhucompor).

proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.

El enfoque del capital humano en la dirección actual supera y da mayor contenido al modelo tradicional de dirección de personal. Supone una nueva cultura en la que el trabajador deja de ser un coste para convertirse en un valor agregado de energía, eficiencia y satisfacción personal organizacional. Esta filosofía debe articularse en sistemas, métodos y procesos de organización y trabajos capaces de motivar e involucrar a las personas a la vez que supone un mejor aprovechamiento de su potencial del desempeño. Todo ello implica un tratamiento riguroso y racional de los diferentes contenidos planteados.

**Unidad Educativa del sistema social.-** La administración se enfoca desde el punto de vista del sistema social o de las relaciones interculturales. A través del método experimental de Durkheim y Watson se intenta construir una sociedad científicamente organizada y una ciencia de la dirección de personal en la que la administración incluiría las relaciones entre: La organización, los ambientes extremos e internos y las fuerzas que producen los cambios y ajustes.

Proporciona importantes aportaciones en el sentido de que considera el fenómeno social como un aspecto importante de las organizaciones. Sus principales representantes.

**Oliver Sheldon (1894-1951).-** Sheldon se refirió a organización, dirección y control de la administración dentro de la industria enfocándose muy especialmente el área de producción. Por otra parte Sheldon contribuyó con estudios acerca del enfoque de los sistemas, estilos de dirección general y psicología industrial.

Está relacionada con la Unidad Educativa del comportamiento humano, se basa en un sistema de interrelaciones culturales. Se encuentra influenciado por la

sociología determina que toda institución es un conjunto de relaciones de cultura inmaterial entre diferentes grupos, hasta llegar a formar un sistema social integrado, cuya base es la relación entre sus diferentes componentes. Además, permite entender mejor el comportamiento de los grupos dentro de las instituciones, su ecología y contexto social. Es muy significativo analizar desde la perspectiva de sistema, examinar estructuras reales de poder que no siempre corresponden a las estructuras formalmente establecidas, entender mejor el comportamiento grupal y sus relaciones, identificar efectos de liderazgo.

Esto ha permitido profundizar en el campo del conocimiento administrativo y mediante la investigación aplicada conocer con mayor certeza la casualidad de la situación practicada y de problemas institucionales con el fin de diseñar alternativas de solución. Con esta Unidad Educativa, la administración surge con una base metodológica que le permite conectarse con todos los campos del conocimiento científico de manera natural y simplificada.

**Unidad Educativa Conductiva.**- También llamada comportamiento, coloca al ser humano en el primer plano de la escena, enfatizando la idea de trabajo asociado o colaboración, como contrapartida de división, basada en los trabajos de Mayo Roethlisberger, Chester Bernard y sus seguidores ponen acento en los aspectos Psicológicos y sociológicos, como quiera que el hombre y los grupos en que interactúa constituyen el centro focal del trabajo, por medio de su aporte colectivo de las actividades de la empresa. Adquiere importancia la coordinación, como reguladora de los esfuerzos individuales y grupales y los aspectos emocionales no sólo racionales del comportamiento de la organización.

**La Administración de la Teoría de Fayol.**- Esta teoría concibe la organización como una estructura, que va en busca de la eficiencia de las organizaciones. El uso de los principios administrativos tiene la finalidad de simplificar el trabajo administrativo. La clave de las acciones que deban emprenderse está sugerida

por éstos. A partir del supuesto de que los principios no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes.

Todas las ciencias, incluso la administración, se deben basar en leyes. Fayol trató de definir sus principios generales de la siguiente manera:

- 1 División del trabajo: Consiste en la especialización de las tareas.
- 2 Autoridad y responsabilidad: La primera es el derecho de dar órdenes, la otra es una consecuencia natural de la primera. Ambas deben estar equilibradas.
- 3 Disciplina: Depende de la obediencia a los acuerdos establecidos.
- 4 Unidad de mando: Cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior.
- 5 Unidad de dirección: Una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo un mismo objetivo.
- 6 Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.
- 7 Remuneración del personal: Debe haber una justa y garantizada retribución para los empleados y para la organización.
- 8 Centralización: Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
- 9 Jerarquía o cadena escalar: Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo.
- 10 Orden: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- 11 Equidad: Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- 12 Estabilidad y duración (en un cargo) del personal: La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización.
- 13 Iniciativa: La capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
- 14 Espíritu de equipo: la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

**La Administración de la Teoría del Taylorismo.-** El enfoque de la Unidad Educativa de la administración científica es el énfasis en las tareas aplicando los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar

elevada eficiencia industrial. Los principales métodos fueron la observación y la medición. Para motivar al personal introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial que consistía en crear dos tipos de tarifas.

Como primera síntesis en que culmina el desarrollo de las ideas sobre la organización de las actividades industriales, sobre todo en lo que concierne a los problemas de "dirección" y "organización" de la empresa industrial, destacan la obra de una figura que marca el comienzo de una época: Frederick Winslow Taylor, que ofrece una primera síntesis teórica (contrapuesta a la visión práctica de un Henry Ford) de los saberes acumulados sobre la organización en el sector industrial.

La obra de Taylor y sus colaboradores pretendió, desde un enfoque basado en la racionalidad científica, elaborar una sistemática de la nueva forma de organizar la empresa. Louis Bradel denominó este enfoque, denunciando su retórica dramática, "scientific management". Su rápida difusión despertó entonces casi ingenuas expectativas, cuyo cumplimiento vemos hoy más críticamente, sobre las posibilidades de controlar, casi con la exactitud con que se resuelve un problema matemático, toda la actividad organizativa en la empresa industrial. Se pensaba que era pues posible, simplemente esforzándose por la profesionalización de la dirección - dándole la sólida base de una nueva ciencia: la de la organización industrial, progresar constantemente en la dirección (management) del sistema productivo.

La obra de Taylor convertía así en programa explícito una tendencia ya latente en los trabajos anteriores sobre organización: la "racionalización" total del quehacer productivo, interpretando ese racionalizar como comportamiento "científico" contrapuesto al mero "arte" o "savoir faire" más o menos intuitivo y basado en la experiencia.

Como principal diferencia frente al enfoque o paradigma de la teoría económica dominante ("marginalista") hay que notar un punto central: indirectamente la crítica del taylorismo se dirigía contra aquel modo de ver, en que, sesgados por las presuntas evidencias aceptadas en el (para nosotros: despiadado o "fundamentalista") radical liberalismo económico del siglo XIX, se declaraba como tema central de toda actividad económica el grupo de los problemas financieros y de acumulación de capital. Esto implicaba centrar, en claro reduccionismo injustificado, las decisiones empresariales en la mera consideración de las magnitudes estrictamente económicas (beneficios, costes, rentabilidades etc.). Así se llevaba a la praxis el dogma de que el único motor de la economía es el deseo de maximizar el beneficio y se descuidaba también, como era también la regla en la teoría económica, mirar dentro de la caja negra ("black box") que es la organización interna de la empresa. Y la analítica propugnada por Taylor en su programa de optimización de operaciones suponía precisamente una refutación, práctica, del programa de visión indiferenciada propio de las teorías económicas al uso.

Hoy, los planteamientos de Taylor y Ford conservan su interés. Estas teorías surgidas en lo que podemos denominar "madurez" de la revolución industrial, y en las no sólo culminan los trabajos anteriores sobre organización sino que marcaron las pautas a la organización industrial de casi todo un siglo, nos resultan incluso más interesantes al contrastarlas con los nuevos enfoques sobre la "eficiencia técnica" de los sistemas de organización de la producción. En la que ya muchos consideran como una nueva revolución industrial: "nueva ola", Toyotoismo, Lean Production etc., se manifiestan rasgos que pueden comprenderse mejor si uno los compara con los de los sistemas anteriores, que en cierto modo se manifiestan en "estado puro" (casi al nivel de un "tipo ideal" a lo Weber). Por eso, este nuevo volver a las fuentes para revisar las magnitudes de eficiencia técnica, de infraestructura para la "productividad". Este interés marcará sobre todo el tratamiento del Fordismo en esta exposición.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

Una visión en su marco histórico del "taylorismo" (y del "fordismo") lo muestra como forma históricamente condicionada en la definición y estructuración los problemas (es decir, del modo de meta-observación) de la organización. El hecho de que durante mucho tiempo se le considerara como la (única) manera "normal" de ver y justificar las cosas en el ámbito industrial - pretensión que evidentemente nunca fue justificada - muestra lo cuestionable de lo que se daba como incuestionable.

### **Características Técnicas de la Administración de Taylor**

**1. Organización Científica del Trabajo:** Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para remplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta. (tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas.

**2. Selección y entrenamiento del trabajador:** La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador.

Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.

**3. Cooperación entre directivos y operarios:** La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo.

Taylor propone varios mecanismos para lograr dicha cooperación:

- Renumeración por unidad de trabajo.

- Una estructura de jefes o (capataces) que debido a su mayor conocimiento puedan coordinar la labor de la empresa y puedan colaborar e instruir a sus subordinados. Para Taylor debían existir varias tareas para los diferentes jefes funcionales: Jefe de programación, de tiempos y costos, de mantenimiento de asignación de material, de instrucciones de producción de control de calidad, de desarrollo de trabajo y de relaciones de personal.
- División del trabajo entre directivos y operarios:

**4. Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo:** Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia.

El taylorismo es pues, la base de muchos de los procesos productivos actuales y representa uno de los primeros pasos en lo que hoy llamamos Administración Gerencial.

### **Principios Administrativos de Taylor**

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

**1. Principio de planeamiento:** Sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

**2. Principio de la preparación/planeación:** Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

**3. Principio del control:** Controlar el trabajo para certificar que él mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. El proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Puesto que el papel implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. El no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o a largo plazo. Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados son los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control. Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y como erraron, para descubrir que ocurrió y por qué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipadas a ellas.

**4. Principio de la ejecución:** Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Otros principios implícitos de administración científica según Taylor:

1. Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y realizar los movimientos útiles.
2. Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.
3. Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.

*CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"*

4. Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.
5. Separar las funciones de la plantación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.
6. Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la plantación y control de trabajo como en su ejecución.
7. Preparar la ejecución, o sea planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos, también como, otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados.
8. Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajos a ser utilizados.
9. Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.
10. Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionada por la realización.
11. Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso.

Su principal contribución fue demostrar que la administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través del entretenimiento y de los tiempos u movimientos podemos destacar todos los esfuerzos desarrollados en la modernización de los

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

materiales y técnicas de orientación avanzados en el uso de las nuevas tecnologías.

La utilización de los soportes informáticos supone un reto en muy diversas cuestiones. a) Modelos teóricos sobre los que sustentan su esquema.

b) Ámbitos y niveles que alcanzan, c) Calidad de la información recogida, y sobre la que basan su práctica, d) Papel que juegan el orientador y el orientado en este esquema.

## **TEORIA ADMINISTRATIVA**

Esta teoría ha dado respuestas a múltiples preguntas, formando un conjunto de principios en relación a que significa delegar, como desarrollar las habilidades administrativas, para que sirve formular la misión de la empresa, entre otras.

Cada teoría administrativa surge como una respuesta a los problemas empresariales más relevantes de la época. En cierto modo, todas las teorías administrativas son aplicables a situaciones actuales. El administrador necesita conocerlas bien para tener a su disposición un abanico de alternativas modernas, considera la necesidad de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo instituciones de gran magnitud la generación ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos. La administración adquiere su significación mas precisa y fundamental ya sea psicológica, social. Toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines, que se rige por una serie de valores que le proporcionan no solo una validez moral ante la población estudiantil, sino también información ética que debe orientar la conducta del administrador en la institución.

## PARADIGMAS – ADMINISTRACION

En estos momentos de cambio acelerado y énfasis en la globalización y la cultura de la calidad y el servicio al cliente, para los estudios de la administración no deja de ser frustrante el comprobar que aún persista, en numerosas organizaciones, la aplicación de modelos rígidos y mecanicistas incompatibles con las principales variables, tanto en su entorno, como de su cultura ,procesos o estructuras organizacionales particulares, y que, en la mayoría de los casos, están en franca contradicción con los supuestos que dichos modelos sustentan.

La Unidad Educativa San Agustín enfoca el trabajo para los estudiantes, pero a través del profesorado, padres de familia colaborando en la elaboración de propuestas que van de acuerdo al conjunto de medidas de acción a la diversidad, de carácter general y específico, para el mejoramiento del proceso de enseñanza –aprendizaje en todos los niveles de planificación como son: Proyectos educativos, proyectos curriculares de etapa, así como en la programación de actividad docente, en la colaboración de desarrollo de programas de diversidad curricular y de las adaptaciones curriculares. Además de las investigaciones científicas de apoyo al profesorado se incluye el trabajo directo de los estudiantes.

Los paradigmas tradicionales de administración ponen énfasis en el producto y en la calidad de los resultados, basados en un sistema de evaluación expost, las nuevas perspectivas de administración de la ecuación valoran simultáneamente, la calidad de los insumos de los procesos administrativos y laborales y de sus resultados, en base a un de mejoramiento permanente que abarca a todos los participantes y beneficiarios a lo largo del proceso de gestión. Por lo tanto, la calidad de administración y educación, debe dar sentido a la cantidad de servicios prestados por las instituciones de enseñanza. La participación colectiva y la búsqueda del bien común deben orientar la acción y el interés individual.

AUTORES: *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA*  
*CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

Solo el conocimiento basado en el estudio serio y fundamentado de los modelos que aquí reseñamos, así como las condiciones particulares de cada institución educativa, puede ofrecer una buena opción para discriminar, con mesura e inteligencia, la utilización de los recursos más adecuados.

Los directivos de la Unidad Educativa San Agustín muestran mucho desinterés sobre el tema de calidad, lo cual al venir de personas que ostentan de cargos de poder inducen confusión, falsas expectativas y lo más lamentable los gastos tanto económicos como de esfuerzos que perjudican, desmotivan e inducen a costosos errores.

Realizar una síntesis sobre los diversos paradigmas que se han planteado para el estudio de las organizaciones, es una tarea plagada de dificultades. La extensión del tema y sus múltiples complejidades no son más que dos de muchas limitaciones de poder establecer fronteras o restricciones en torno al objeto del estudio, para tratar de explicar cómo resolver con éxito los problemas que se presentan.

Es necesario que la institución sepa que la calidad no tiene que ver solamente con el servicio, sino que hay que desarrollarla dentro de la unidad, y que abarque todo el proceso y departamentos, que ello implica tener un sistema, hacer las cosas con cierto método. Involucrar a todas las personas comenzando por las Autoridades y terminando con el personal de apoyo. Este sistema requiere un método de mejora continua.

### **Principios de la administración**

Para los autores clásicos no basta con simplemente enunciar los elementos de la administración es necesario ir más allá, y establecer las condiciones y normas dentro de las cuales las funciones del administrador deberían ser aplicadas y desarrolladas. El administrador, así como las Instituciones educativas deben

**AUTORES:** *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

*FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL*

obedecer a ciertas normas o reglas de comportamiento que le permitan desempeñar bien sus funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De allí los llamados principios generales de la administración, leyes capaces de resolver problemas organizacionales, han ayudado a la direccionabilidad de las Instituciones educativas. Hoy la eficiencia y calidad es un principio administrativo, que constituye el fundamento indispensable para desarrollar sus funciones de competencia.

Sin embargo se requiere gente eficiente, productiva y efectiva. Por tanto, la labor de los directores de gestión humana no puede dirigirse al reduccionismo funcional, sino a una visión más amplia del contexto en el cual produce la organización. Esto es, conducir a todos los miembros a lograr la eficacia a través del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la institución en las respuestas y entrega al entorno.

### **Principio de Administración para Urwick**

Urwick fue un autor que procuró divulgar los puntos de vista de los autores clásicos de su época. A continuación dichos principios:

**1. Principio de la Especialización:** Cada persona debe realizar una sola función en cuanto fuere posible, lo que determina una división especializada del trabajo. Esta división del trabajo genera tres tipos distintos de relaciones formales. Las unidades de línea, las funciones (que son de apoyo en el caso del departamento de personal, de la tecnología informática o de la contabilidad) y las unidades staff que son necesarias para el desarrollo de las actividades de coordinación que se hacen indispensables.

**2. Principio de Autoridad:** Debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocidas por todos desde la cima de la organización hasta cada individuo de base.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**3. Principio de Amplitud Administrativa:** Este principio destaca que cada superior debe tener cierto número de subordinados a su cargo, dicho número dependerá del nivel del cargo y la naturaleza del mismo.

Una discrepancia entre las expectativas y los logros de los estudiantes los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos, deben ser definidos por escrito y comunicadas a todos.

### **Liderazgo y la Administración**

La administración, agrega Kotter, es la respuesta a la complejidad de grandes organizaciones del Siglo XX. Sin buena administración las empresas complejas tienden a llegar a ser caóticas. Administrar es acerca de copar con la complejidad de las instituciones de tamaño respetable. La capacidad de ejercer el liderazgo efectivo, es una de las claves para el administrador eficaz.

Liderazgo, por el contrario, se relaciona con la capacidad para enfrentarse a los cambios. El ambiente comercial se ha ido tornando en algo muy volátil y competitivo. Hoy no es bueno hacer lo que se hacía solo ayer. Hacer cambios radicales y profundos se ha convertido en un imperativo de supervivencia. Los cambios requieren liderazgo, el liderazgo es un aspecto importante de la administración.

Estas dos funciones diferentes - relacionadas con complejidad y relacionada con cambio - tallan, definen las características tanto de la administración, como del liderazgo.

Siendo la función del liderazgo la de producir cambios, fijar la dirección de esos cambios es fundamental en el liderazgo. Fijar la dirección no es nunca lo mismo que el planeamiento o el planeamiento a largo plazo, aunque muchas veces

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

ambos conceptos se confunden. El planeamiento es un proceso administrativo, deductivo por naturaleza, diseñado para producir resultados ordenados, no para producir cambios. Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general de la administración.

Los líderes consiguen gran cantidad de datos y buscan patrones de comportamiento, relaciones, enlaces que ayuden a explicar las situaciones. Por esto, los que están orientados al liderazgo no formulan planes, sino que crean visión y estrategias. Tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz. Los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograr es la existencia de funciones claras y de un cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores, el liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionadas, si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones. Lo que hace que una persona sea líder, es la disposición de la gente a seguirla.

Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado, un docente preocupado que se pregunta como Freye sugería a favor de quién o de que estamos educando. Un buen líder es también un visionario que sueña solo y con otros, un paradigma que evalúa con cuidado sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, investigador, debe ser un constante de la estudiantilización de la enseñanza y del aprendizaje, con un aventurero y una actitud humilde.<sup>12</sup>

**Pilar Pozner**<sup>13</sup>. Señala que todo líder debe de ser creador de excelencia en el sistema educativo, haciendo un lado los tipos de líderes, cada director debe de

---

<sup>12</sup> Aguilar de Susana, Modelo de gestión de Gerencia y Liderazgo, Tesis, 2004

<sup>13</sup> [www.universidades.edu.mx/biblio/a/andradejosefina\\_gestionestudiantil.htm](http://www.universidades.edu.mx/biblio/a/andradejosefina_gestionestudiantil.htm).

tener visión, enfoque, versatilidad, paciencia, sensibilidad, revelaciones, e intuición creativa. Si se compara los tiempos de paz con los tiempos de guerra, es más simple apreciar la diferencia. Las fuerzas armadas en tiempos de paz pueden ser administradas por administradores, con muy pocos buenos líderes en el tope de la pirámide. Un ejército en combate no se administra. Requiere de líderes.

### **Estructura Organizacional**

La organización incluye el diseño de un modelo estructural de los departamentos. Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, la actividad a realizar y la autoridad de organización delegada, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la Unidad.

Los diversos principios de delegación de la autoridad y de la departamentalización son verdades fundamentales del proceso organizacional.

### **La Gestión en el Marco Educativo**

La gestión educativa según una perspectiva histórica mantiene 5 enfoques conceptuales y analíticos:

**Enfoque jurídico.-** Domina la gestión de la educación durante el periodo colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo.

**Enfoque tecnocrático.-** El movimiento científico, gerencial y burocrático de la Unidad Educativa clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial.

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**Enfoque desarrollista.-** De naturaleza modernizada, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra.

**Enfoque sociológico.-** Nació con los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad. La administración abarca tanto los procesos laborales que conducen a los resultados, como a los recursos, sean estos las personas, ideas, recursos y objetivos. Mejorando la calidad de vida de los estudiantes a través del perfeccionamiento realista de las organizaciones con la finalidad de explicar la conducta humana en las organizaciones complejas, que conlleva a cambios sustanciales, estos cambios ayudarán a tener administradores más hábiles y adaptables con un bagaje de principios básicos y una mente abierta a la realidad.

Una administración eficaz parte de un programa claro y se ejerce con base en un modelo metodológico. Planear, organizar, ejecutar, controlar y evaluar. Se vale ampliar el modelo. Un ejecutivo es algo más que un administrador. Debe ser una persona educada capaz de manejar el cambio organizativo para lograr una estabilidad constante (Druker y Nacauchi, 1997)

La organización institucional, en el ámbito educativo implica la significación académica y compartida del propósito por parte de Autoridades, Docentes, Estudiantes, Padres de familia y, dada su naturaleza, también implica la transformación permanente de normas, estructuras, reglas, normas, estratégicas interacción para lograr ese mismo propósito.

Se necesita que la gestión administrativa educativa esté orientada al logro de los propósitos y favorecer la calidad de vida de los estudiantes, por eso es preponderante saber cómo funciona la institución o departamentos, para lo cual determinaremos como son organigrama, la distribución de los cargos y todos los

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

demás aspectos que consideren los sujetos de la investigación como relevantes llevando su correspondiente explicación y análisis de una manera interrelacionada que permita entender la institución o departamento como una totalidad, además se debe considerar los problemas relacionados al personal de apoyo, su actitud y disponibilidad para implementar reformas, su competencia e idoneidad para controlar, dirigir y orientar estos procesos.

La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los estudiantes, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Gestionar consiente es hacer que las personas de la organización cumplan sus funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados. Es preciso que exista la función del liderazgo, que realizará la función de armonizar los intereses y las ideas de la gente. Los líderes eficaces dan forma al grupo y además consiguen los objetivos del grupo. Esta actividad científica es una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores resultados del trabajo.

La Gestión en el ámbito académico es la forma en que se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que constituyen la institución para lograr el propósito formativo de los individuos y de los colectivos. La gestión de las instituciones educativas con la complejidad de interacciones, conflictos e incertidumbre, va mas allá de la racionalidad científica, implica una diversidad de posibles caminos. Mintzberg (en Pérez Gómez, 1998<sup>14</sup>) explica que la base para decidir el curso de una acción de gestión no es la evolución racional de los datos,

---

<sup>14</sup> PÉREZ Gómez, A. I. (1983). *Paradigmas contemporáneos de investigación didáctica*. En J. Gimeno & A. P. Pérez Gómez, *La enseñanza, su teoría y su práctica*. Madrid. Akal

sino la combinación de datos, rumores, conjeturas e intuiciones que difícilmente se pueden formalizar de manera racional.

La dirección de los cambios estructurales de la gestión educativa va direccionada a la calidad y condiciones de los estudiantes. Dentro de este marco, se pueden decidir las acciones requeridas para moverlas hacia esa dirección educativa. Hoy la eficiencia es un principio administrativo, que constituye el fundamento indispensable con que todo individuo debe ingresar a la organización para desarrollar sus funciones de competencia.

### **El proceso del cambio**

Para entrar en un proceso de cambio, para mejorar constantemente, implementar o aumentar la calidad, hay que querer, estar convencido y convencer las resistencias, los miedos, las rutinas. La toma de conciencia de que el cambio debe sistematizarse dentro de la organización es algo propio del directivo, debe ser de la actitud del empresario de la cual debe brotar la pasión por la mejora de la calidad y por el progreso como fórmula de garantizar el futuro. El cambio es toda una actitud que necesariamente influirá en los trabajadores, que debe surgir de la autoridad, y que tiene que comenzar por darse cuenta. Cambiar es tan importante para un empresario autónomo. En verdad cada persona debería estar empeñada en mejorar constantemente, no es un cambio para mañana, pero si una actitud proclive a la mejora constante.

### **DIRECCIÓN DE LA GESTIÓN**

Es la acción de facilitar, animar, influir, motivar, entusiasmar, orientar el desempeño y las conductas organizacionales de las personas en el logro de los objetivos, asumiendo la responsabilidad de la calidad de los resultados, y tiene los siguientes componentes.

**Planificación de las acciones.-** Estas se desarrollan según los objetivos de proyecto educativos institucional u objetivos emergentes.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**Decisiones de planificación.**- Estos se basan en la disponibilidad de recursos que tenga la institución y si es capaz de programar con efectividad las actividades.

**Formulación de estrategias.**- Se establecen según las características de los recursos y las condiciones favorables y desfavorables internas y externas de la institución y cual sería la mejor forma de realizar las acciones.

**Visualización de resultados esperados.**- Van de acuerdo a los objetivos que guían la planificación a definir, cuáles serían los posibles resultados a esperar y su impacto interno y externo.

**Evaluación de la gestión.**- Según lo planificado determinar las mejores condiciones de realización del proceso según las competencias y características de resultados fijando niveles de calidad condiciones óptimas de realización.

La Gestión Educativa se la considera el conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones que permitan llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación atendiendo a sus necesidades básicas de los estudiantes, padres de familia.

Esta gestión aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas humanísticas que se ejercen en cada organización.

Según **Víctor Frankl**<sup>15</sup>, el desarrollo humano consiste en intensificar lo que hacemos por los demás. El ser humano no tiene necesariamente que

---

<sup>15</sup> [www.monografias.com/trabajos/psicosegend/shtml](http://www.monografias.com/trabajos/psicosegend/shtml).

preocuparse en determinado equilibrio, su proceso de adaptación depende de su libertad, expresada a través de su voluntad. La búsqueda del sentido de la vida es un acto voluntario y, normalmente costoso.

## **SISTEMA DE CONTROL DE LA GESTIÓN**

Desde la comunidad primitiva, el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. En cualquier caso, existió en primer momento, un instinto de conservación y con el posterior desarrollo bio-psico-social, una conciencia de organización que le permitió administrar sus recursos. Esta gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados hasta alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de gestión dan respuestas a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones. Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho del que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a los asociados. Este sistema de control estará soportado sobre las bases de las necesidades o metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que terminan en efectiva su razón de ser.

Los tiempos modernos exigen nuevas demandas sociales, en las cuales no solo es importante ser eficiente de manera individual, sino eficaz en los procesos productivos, y ello solo es posible con la labor coordinada en el grupo y en el

**AUTORES:** *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA*  
*CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

*FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA*  
*UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL*

equipo de trabajo. No se trata solo de satisfacer al padre de familia y obtener los recursos económicos provenientes del mercado, lo esencial es satisfacer tanto necesidades primarias como psicológicas en una economía de mercado abierta, con múltiples opciones de oferta, por lo cual la competencia es cada día más exigente en materia de calidad y oportunidad.

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Según el diccionario Larousse, Planificación es el establecimiento de programas económicos con indicación del objetivo y de las diversas etapas que hay que seguir, así como la estructuración de organismos adecuados para esa realización.

La planificación estratégica busca puntualizar sus características, aquellas les dan identidad a través de su diseño de acciones, maniobras estratégicas, y tácticas operacionales, sustentándose en la ley de causa efecto. El proceso de la planificación es parte del sistema en el cual se organizan y modifican los objetivos generando maniobras estratégicas en caso de que la Unidad Educativa quiera hacer cambios en sus planes y políticas, esto se va desarrollando de forma ordenada, continua, lógica, y tecnológica, y material el que puede ir retroalimentarse anualmente a medida que el proceso avance para rectificar o ajustar los cambios que beneficien a los estudiantes.

La planificación estratégica es una herramienta gerencial que tiene sus bases en las capacidades racionales del pensamiento humano desde el conocimiento y la acción constructiva que apunta hacia el futuro, de ahí que es necesario que donde se aplique este sistema es indispensable promover un clima o un ambiente motivante con el fin de que los profesionales de la Unidad Educativa San Agustín refuercen los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia del proceso y su aplicación sea factible ya que contiene fases con objetivos a corto, mediano y largo plazo para el éxito de la gestión en el departamento de orientación.

**AUTORES:** *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA*  
*CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

*FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA*  
*UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL*

Un proceso formal de planificación estratégica llevado a cabo en la Unidad Educativa San Agustín, puede proporcionar a la institución:

- Un marco de trabajo para el desarrollo del presupuesto anual;
- Una herramienta de desarrollo directivo;
- Un mecanismo para fortalecer a los directivos a pensar en largo plazo, y
- Un medio de alinear a los directivos con las estrategias a largo plazo.

La planificación estratégica es sistemática, existiendo un proceso de planificación estratégica anual, que percibe procedimientos y horarios. La formulación estratégica no es sistemática. Las estrategias se reexaminan en respuesta a las oportunidades o a las amenazas percibidas. Por ello, en condiciones ideales, una posible iniciativa estratégica puede surgir en cualquier momento y de cualquier persona de la organización. Si se juzga interesante su puesta en marcha, debería analizarse inmediatamente, sin depender de un calendario preestablecido. Una vez que se acepta la estrategia la planificación sigue un proceso no sistemático.

Desdichadamente, en la institución los objetivos y las estrategias no se establecen en forma suficientemente explícita, o no se comunica claramente a los directivos qué necesitan utilizar como esquema para sus decisiones sobre los programas. Por ello, en un proceso formal de planificación estratégica con frecuencia, un primer paso importante tiene que ser elaborar la descripción de los objetivos y las estrategias de la organización.

## **CALIDAD**

Es cumplir sistemáticamente con los requisitos para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios. Para algunos es ya un estilo de vida. Más bien es el sinónimo de buena gestión empresarial y, por tanto, de productos y servicios competitivos. Se trata de conseguir la máxima efectividad a través de la mejora constante del proceso productivo.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

La calidad no tiene que ver solamente con un producto o servicio, es necesario desarrollarla dentro de la institución para que abarque a todos los procesos o departamentos, y ello implica tener un sistema y hacer las cosas con cierto método.

Las Instituciones Educativas siguen siendo un espacio integral organizado por sectores donde existen una falta total de comunicación e interacción entre los organismos educativos no permitiendo llegar al mejoramiento de las acciones pedagógicas. Además se siente la falta de un liderazgo oportuno.

La calidad de la educación implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida estudiantil, profesores y funcionarios técnicos – administrativos.

Sin profesionales eficientes, efectivos y eficaces no es posible establecer procesos de calidad y culturas de cambio. Por lo tanto, para hablar de calidad en las Instituciones Educativas, se necesita documentarse sobre la ética y la política de colegio como una manera de ver las cosas en forma responsable con el sistema organizacional y con el entorno, en síntesis, con la calidad de vida social de un país.

### **Principios de calidad**

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Gestión de procesos.
5. Gestión sistemática.
6. Mejora continua.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

7. Toma de decisiones.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas.

Para ser competitivos, para poder subsistir, para tener instituciones rentables, hay que organizar un sistema de calidad, reorganizar la empresa acogiendo las normativas de calidad, planificar una estrategia de mejora continua, ahorrar gastos mediante métodos adecuados. Todo lo cual debe involucrarse dentro de la certificación de la empresa, lo que permite controlar la puesta en práctica y funcionamiento de todos los elementos nombrados.

Implementar la calidad conlleva unos requisitos previos relativos al estilo de mando, liderazgo, motivación, comunicación y tratamiento de los recursos humanos.

### 1.5.2 Marco Conceptual

#### Glosario de términos

Nuestro marco conceptual se sustenta en los términos que nos han permitido en forma sucesiva avanzar en el tratamiento de la problemática. A continuación planteamos los siguientes:

- **Actitud.-** Contenido del currículo referido a la tendencia o disposición adquirida y relativamente duradera a evaluar de un modo determinado un objeto, persona, suceso o situación y a actuar en consonancia con dicha evaluación.
- **Administrativo.-** Relativo de la administración; resolución administrativa, persona que tiene por oficio demostrar.
- **Balance.-** Libro en que los comerciantes escriben sus créditos y deudas.

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

- **Capacidad.**- Poder que tiene un sujeto en un momento determinado para llevar a cabo acciones en sentido amplio.
- **Capital.**- Caudal que uno posee, fondos de que dispone una empresa comercial.
- **Ciclo educativo.**- Forma peculiar de organización en las etapas de la Educación, Infantil, Primaria y Secundaria obligatoria. Implica una unidad en el desarrollo del currículo en los centros a efectos de programación, evaluación.
- **Ciclo Formativo.**- Estructura organizativa propia de las enseñanzas correspondiente a la formación profesional específica, conforme a la cual se establecen Ciclos formativos de grado medio y Ciclos formativos de grado superior.
- **Control.**- Comprobación, inspección. Procedimiento que se aplica para verificar los resultados obtenidos en forma posterior a un ciclo económico.
- **Conocimientos previos.**- Conjunto de concepciones, representaciones y significados que los estudiantes poseen en relación con los distintos contenidos de aprendizaje que se proponen para su asimilación y construcción.
- **Cliente.**- Persona que hace uso de determinados servicios.
- **Ciencia.**- Conocimiento exacto y razonado de ciertas cosas. Conjunto de conocimientos fundados en el estudio epistemológico.
- **Creación.**- Acto de crear. Existencia de algo que no tiene vida.

- **Desarrollo Curricular.**- Puesta en práctica del diseño curricular prescriptivo, aplicación que necesariamente incorpora las adecuaciones y aportaciones precisas para su contextualización en una realidad social y estudiantil determinadas.
- **Deserción.**- Acto de abandono de una obligación o de una comunidad a la que se está adherido. No es inmediata: para que haya auténtica deserción ha de haber transcurrido un determinado periodo de tiempo desde que se produjo el abandono.
- **Económico.**- Relativo de la economía. Se refiere a las actividades o prácticas que se cumplen en el área de la economía.
- **Estratégicos.**- Perteneciente a la estrategia. Acciones que permiten cumplir con una misión.
- **Enseñanzas comunes.**- Constituyen los elementos básicos del currículo.
- **Estructura del Sistema educativo.**- Comprenderá enseñanza de orden general y enseñanzas de Régimen Especial;
- **Estrategias Didácticas.**- Formas de planificar, organizar y desarrollar las acciones propias del proceso de enseñanza - aprendizaje, basadas en el hecho de que el sujeto que enseña (profesor) presentará un conocimiento ya elaborado que los demás puedan asimilarlo. No deben ser equiparadas a la idea de clase magistral convencional. Estas estrategias pueden promover la construcción del aprendizaje significativo.
- **Finalidades Educativas.**- Igual fines de la educación, sintetizan las aspiraciones esenciales del proceso educativo.

- **Expectativa.**- Espera que se fundamenta en promesas o probabilidades.
- **Factores.**- Agentes o elementos que influyen en ciertas prácticas.
- **Ganancias.**- Acción de ganar. Utilidad que produce un capital en giro.
- **Gestión.**- Acción y efecto de administrar. Encargarse de la gestión de una empresa.
- **Globalización.**- Enfoque metodológico que facilita la concreción del principio de aprendizaje significativo, se fundamenta desde una integración de la perspectiva psicológica, pedagógica, social y epistemológica.
- **Investigar.**- Hacer diligencias para describir una cosa. Indagar. Registrar.
- **Interés.**- Beneficio que se saca del dinero prestado.
- **Integración.**- Complejo conjunto de medidas de acciones, dirigidas a hacer posible la estudiantilización y la educación de estudiantes con necesidades educativas especiales en los centros ordinarios de las diferentes etapas.
- **Métodos de Trabajos/ Métodos Pedagógicos.**- Se considera el componente esencial de los recursos didácticos (los otros son materiales, ambientes y personal).
- **Misión.**- poder que se da a un enviado par que se haga alguna cosa. Rol que cumple en la sociedad una empresa o una persona en la institución.

- **Modalidad.**- En la etapa de bachillerato designan al conjunto de materia propias o básicas y materia optativas a fines a un ámbito del saber y relacionadas con un campo profesional determinado.
- **Objetivos Didácticos.**- Expresión de los objetivos educativos que orientan los procesos de enseñanza aprendizaje, en el nivel correspondiente a las programaciones de aula. Se expresan como formulaciones concretas de las capacidades presentes en los objetivos generales, de modo que permite la selección de contenido, actividades, recursos, etc.
- **Procedimiento.**- Contenido del currículo referido a una serie ordenada de acciones que se orientan al logro de un fin o meta determinada.
- **Proceso.**- Serie de fases de un determinado fenómeno.
- **Pérdidas.**- Desgaste, mengua o perjuicio. Riesgos que producen alteraciones económicas o materiales de una empresa.
- **Pagos.**- Acción de pagar. Entrega de lo que se debe.
- **Recurso Didáctico.**- Genéricamente se puede definir como cualquier tipo de medio, soporte o vía que ayude y facilite los procesos de enseñanza aprendizaje, y por lo tanto, el acceso a la información. La adquisición de habilidades, destrezas, y estrategias, y la formulación de actitudes y valores.
- **Servicios.**- **Acción y efecto de servir.** Organización y personal destinados a satisfacer las necesidades públicas.
- **Técnicas.**- Modalidad de recurso didáctico de carecer metodológico, que, próximo a la actividad, ordena la actuación de enseñanza y aprendizaje.

Estamos seguros de haber creado un campo semántico que describe los principales conceptos que enuncian la problemática del trabajo, tarea que posibilita la comprensión al momento de la lectura por constar los significados de varios términos.

## **1.6 Formulación de la hipótesis y variables**

### **1.6.1 Hipótesis general**

La falta de Políticas Institucionales en el ámbito administrativo y pedagógico están altamente correlacionadas con la deserción estudiantil y la disminución de los ingresos financieros de la Unidad Educativa San Agustín.

### **1.6.2 Hipótesis particulares**

- El déficit financiero que presenta la Unidad Educativa San Agustín se deberá a la disminución del alumnado.
- El reclutamiento continuo del personal incidirá en gran parte en la deserción estudiantil.
- La deserción estudiantil será consecuencia del uso de metodologías inadecuadas en el proceso de enseñanza aprendizaje empleado por los docentes de la Unidad Educativa San Agustín.
- El clima institucional en que se desenvuelve el alumno, no le permite desarrollar sus habilidades y destrezas.

- La falta de aplicación de políticas administrativas coherentes con el sistema educativo por parte de las autoridades de la Unidad Educativa San Agustín impiden el desarrollo de la Institución.

## Variables

CATEGORIA	VARIABLES DEPENDIENTES	VARIABLES INDEPENDIENTES	INDICADORES
Marco Educativo	Deserción Estudiantil	Hogares Disfuncionales Emigración Situación económica Enseñanzas	Enseñanzas Programas y Reglamentos
Marco profesional	Rotación de Personal	Desempeño y Responsabilidad Profesionalización	Experiencia Especialización Nivel Salarial Obediencia
Marco Financiero	Disminución Financiera	Ingresos Costos Flujos de caja	Razones Financieras Políticas Normas Pagos

En el cuadro anterior se detallan las variables dependientes e independientes con sus respectivas categorías e indicadores que fue necesario manejar en el presente estudio.

La variable **Deserción Estudiantil**, se ha dado por varias causas provenientes de hogares disfuncionales, emigración, situación económica y enseñanzas, esto enfocado bajo un marco educativo. Son sus principales indicadores los tipos de enseñanza y los programas y reglamentos propuestos por la Institución.

La variable **Rotación del Personal**, explica la no permanencia laboral de los docentes ya sea por la mala selección del personal o por inadaptación de éste al sistema educativo de la Unidad Educativa "San Agustín", son sus variables independientes: El desempeño, el nivel de responsabilidad y su profesionalización; bajo el enfoque del marco profesional; son sus indicadores, la experiencia, la especialización, el nivel salarial y la obediencia.

Finalmente la variable **Disminución Financiera** que es detectada por los ingresos alcanzados, costos y flujos de caja; todo ello enfocado bajo el marco financiero; siendo sus indicadores: las razones financieras, políticas, normas y pagos realizados por la Institución.

## 1.7 Aspectos metodológicos de la investigación

### 1.7.1 Tipo de estudio

Nuestra investigación enmarcada en un proyecto se constituye en la solución a los problemas de la comunidad educativa, trata de dar aplicación inmediata y por el contexto será de campo; deberá ser desarrollada bajo una perspectiva cuantitativa, se han utilizado diversos instrumentos para medir las variedades de estudio en forma sistemática controlada, y objetiva. Dejando de lado la intuición y capacidad empática para no contaminar los resultados. El estudio será de tipo descriptivo, porque permitirá la recolección de información y determinación de las características definidoras de la institución, además efectuará un análisis de cada actividad.

El diseño de la investigación será de corte no experimental, de tipo transversal, descriptivo, por cuanto estableceremos una relación de variables para definir la causalidad del problema relacionado con el bajo nivel de estudio y rentabilidad de la Institución.

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

### 1.7.2 Métodos de investigación

Los métodos son necesarios para encontrar las verdades científicas utilizando las fuentes necesarias para conseguir los objetivos deseados.

**Método analítico:** Este método nos permitirá identificar los factores que originan la función de los establecimientos educativos, analizándolos de manera detallada.

**Método empírico:** Es la manera más adecuada de obtener información relevante y necesaria para la solución del problema, se la obtendrá de las personas involucradas en el tema y mas aún de la comunidad, aportando directamente con su experiencia.

**Método exploratorio:** Este método nos permitirá indagar lo que está pasando en la institución para encontrar alternativas en la corrección del problema.

Con estos métodos obtenemos los siguientes extractos que son:

- Autoridades
- Docentes
- Estudiantes
- Padres de familia

### 1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información

La información necesaria para realizar este proyecto no son solo las fuentes primarias sino también las que encontramos en registros, datos estadísticos, bibliografías, información de Internet, registros aportados por otros establecimientos educativos, registros académicos y orientación.

Como técnicas de recopilación o recolección de información se utilizan las siguientes: observación directa, entrevistas a muestras de la población estudiadas y encuestas, la opción de la encuesta es la más óptima para conocer las falencias que se presentan en la Unidad Educativa.

El Departamento de Orientación, siendo el intermediario entre los estudiantes, padres de familia, capital humano y autoridades será el encargado de realizar las entrevistas, las mismas que constarán de una serie de preguntas que irán enfocadas a encontrar y solucionar el problema que se presenta en la actualidad.

Las encuestas se la realizarán a través de un formulario que están dirigidas al problema, siendo estas de fácil contestación ya que serán respondidas por simple apreciación, esto nos permitirá reafirmar el problema vigente que posee la institución.

La muestra de la investigación será tomada de la población que presta sus servicios en la UESA, (Autoridades, Jefes de Área, Profesores Guías, Personal Docente y Administrativo, Estudiantes y Padres de Familia) lo que permitirá conocer y recopilar la información necesaria para la investigación, considerando para este proyecto una población de 73 Empleados los cuales laboran en las distintas áreas y niveles de la institución. Se dispondrán de materiales evaluativos y adecuados que faciliten el análisis, de esta manera se podrá definir en que área se deberá de reformar, invertir y estimular. Teniendo como objetivo el conocer el criterio de la comunidad educativa Agustina sobre el diseño de un sistema de gestión de calidad en las áreas de recursos humanos y financiero.

En cuanto a la población de estudiantes será de 794 con un margen de error del 10%.

$$n = \frac{794}{(0,10)^2 (794-1)+1} =$$

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

Se considera que el 89.66 de la muestra trabajara acertadamente.

Utilizaremos el método aleatorio con una muestra de 150 estudiantes de los diversos niveles.

Al finalizar con este proceso se tabulará la información, mediante cuadros, parámetros de posición y representaciones gráficas, permitiendo al investigador ver la principal causa del fenómeno presentado

La muestra de los estratos serán los siguientes:

**Autoridades.-** Utilizaremos la población total.

**Personal Docente.-** Se contará con la población total de este estrato.

**Estudiantes.-** Se utilizará el método aleatorio para la obtención de esta muestra, con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{M}{E^2(M-1) + 1}, \text{ donde,}$$

n= Tamaño de la muestra

M= Tamaño de la población

E= Error máximo admisible

### Población y Muestra

Tabla # 1

INSTRUMENTO	POBLACIÓN	MUESTRA
Encuesta a estudiantes	794	150(18,89%)
Encuesta a padres estudiantes (Representante)	794	150(18,89%)
Encuesta a docentes y administrativos	51	51(100%)
Entrevista a directivos	5	5(100%)

Se obtuvo el siguiente análisis de una población total de 794 estudiantes (100 estudiantes de secundaria y 50 de la sección primaria), el resultado para la muestra es de 150 personas que representan el 18,89% del total de la población.

En cuanto a los directivos se utilizó una muestra finita con un total de 5 personas que hacen el 100% en entrevistas individuales.

Del personal Docente se trabajó con una muestra finita a 51 maestros lo que equivale al 100% de la población.

Con respecto a los padres de familia (representante legal) la población es de 794 personas con una muestra de 150 la que representa el 18,89% del total de la población.

Con los miembros de las áreas de Recursos Humanos y Finanzas se elaboro una matriz mediante la técnica FODA, el equipo técnico visualizara la imagen actual de los Departamentos y cuenta con elementos de juicio para formalizar un diagnóstico confiable de los escenarios internos, y los impactos positivos o

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

negativos de los escenarios externos, fundamentando los principios y metas que motivan a estos departamentos.

Para la comprobación de la Encuesta y Entrevista a los Directivos, Administrativos y Docentes se utilizó una muestra finita, para los Estudiantes y Padres de familia.

#### **1.7.4 Tratamiento de la información**

Al realizar la encuesta, la información numérica obtenida se procesará para conseguir resultados claros y precisos para la investigación, con ellos se realizarán cuadros estadísticos, gráficos, etc. De tal forma que se obtendrán valores que puedan extraer enunciados de índole teórica, ya sea agrupando, relacionando y/o analizando los datos, para obtener generalizaciones empíricas, su análisis precisa un conjunto de transformaciones:

##### **Evaluar los datos:**

Su calidad, cantidad y fuentes de datos permitirán el considerar información no comprobada o no relevante para la investigación se deberá añadir otros datos más importantes; suprimir respuestas carentes de sentido o inoportunas; estimar los comentarios de los entrevistados por aportar información importante no contemplada en el cuestionario.

##### **Editar los datos:**

Se exige que sean precisos y completos; consistentes, decidiendo la respuesta correcta, así facilitará la clasificación, codificación y tabulación.

### **Clasificar los datos:**

Al terminar la recolección de datos, se dispone de una gran cantidad de información, la cual se clasifica o se pone en categorías, en el caso de que la información no sea asignada en una categoría se creará una subcategoría.

El análisis, la elaboración e interpretación de datos se realizará por medio del tratamiento estadístico-matemático de los datos clasificados y tabulados.

Todas estas técnicas facilitan el proceso de análisis de la información, la cual ha sido recolectada a través de diversas fuentes, este análisis nos permitirá aclarar las falencias presentes en la actualidad mejorando su rentabilidad y evitar la disminución de estudiantes.

### **1.8 Resultados e impactos esperados**

La Unidad Educativa San Agustín será reconocida como una organización que se preocupa por la eficiencia y eficacia en su proceso administrativo-educativo, logrando orientar su potencial en la educación hacia la satisfacción de sus clientes que para este caso son los estudiantes, padres de familia y la sociedad en si, en donde la comunidad Agustina (autoridades, personal administrativo, docente, y demás miembros que conforman la UESA.), se comprometan a ejercer con entrega y optimizar los recursos humanos y financieros requeridos para la adecuada ejecución del Proyecto.

El sistema de Gestión de Calidad está inmerso en una dinámica de mejora continua, la cual fundamenta nuestra propuesta, la misma que puesta en práctica se compromete en alcanzar una alta eficiencia financiera y un excelente rendimiento del recurso humano de tal manera que alcanzando estos objetivos nuestro nivel educativo sea óptimo y capaz.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

Los resultados esperados se alcanzarán eficientemente, cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso, es por ello que debemos identificar las actividades claves de la Unidad Educativa, estableciendo en cada caso: los recursos necesarios, los responsables de su ejecución, la metodología requerida para alcanzar los resultados, e identificar los procedimientos apropiados para la medida del cumplimiento de los objetivos y desempeño del proceso.

Dado que nuestros clientes son los estudiantes nuestro proyecto va encaminado a analizar y comprender sus necesidades y expectativas, tanto explícitas como implícitas e intentar dar satisfacción a las mismas mediante acciones específicas, como el establecimiento de sus causas de comunicación efectivos entre los estudiantes y todas las partes interesadas (familiares, administración educativa y otros agentes sociales), desarrollando un mecanismo de medición del grado de satisfacción de los estudiantes.

El fin de este emprendimiento es alcanzar la excelencia a través de una mejora permanente, previniendo, evaluando y reorientando automáticamente el proceso de enseñanza aprendizaje, siempre teniendo en cuenta los tres pilares que sostiene desde su fundación:

- a) "Brindar un ámbito de amor, trabajo y estudio intenso";
- b) "Formar personas apasionadas por la verdad, solidarias, y preocupadas por alcanzar sus metas".
- c) Preparar a los estudiantes para que ingresen a las carreras y facultades que elijan.

Muchas cosas se reformularon y también surgieron nuevas, porque el Sistema de Gestión de la calidad es un asunto de cultura; implica desaprender

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

comportamientos deficientes y aprender comportamientos adecuados que deben implementarse en procesos graduales, prolongados y sostenidos a través del tiempo.

La UESA, como cualquier otra organización, debe pensar y actuar como una empresa, y para implantar un Sistema de Calidad requiere operar con un conjunto de conceptos básicos tales como: involucrar a todo el personal; definir procesos, documentarlos; establecer responsabilidades; fijarse objetivos y metas que deben ser medidos mediante indicadores; conocer la opinión y requerimientos de los clientes (padres, estudiantes, universidades, empresas y sociedad); evaluar cómo se implementa el sistema, dónde debe ajustarse y qué resultados académicos se obtienen.

## 2. Capítulo 2. Análisis, presentación de resultados y diagnóstico

### 2.1 Análisis de la situación actual

Con la finalidad de investigar más a fondo la situación actual de la Unidad Educativa San Agustín, y de esta forma mejorar el desempeño y desarrollo de los departamentos, financieros, recursos humanos y demás, se ha considerado las opiniones de las Autoridades, obteniéndolas a través de entrevistas abiertas. Al Personal Administrativo, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia, mediante la técnica de la encuesta, esto nos ha permitido elaborar la matriz FODA, permitiendo interrelacionar los procesos humanos con el sistema de control.

#### FODA

##### **Fortaleza**

- Solvencia Económica.
- Infraestructura adecuada y amplia.
- Personal docente altamente calificado.
- Diversidad en especializaciones de bachillerato.
- Tecnología avanzada.

##### **Oportunidades**

- Precios competitivos.
- Desarrollo académico y estimulación al aprovechamiento.
- Ubicación en el casco comercial de la ciudad.

##### **Debilidades**

- Personal docente mal remunerado.
- Incumplimiento del manual de procedimientos y funciones.
- Mínima participación del colegio en eventos intercolegiales.
- Postura dictatorial del rector.
- Inestabilidad laboral.

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

### **Amenazas**

- Deserción estudiantil por problemas económicos.
- Reducción de estudiantes en el tercer nivel de bachillerato para evitar altos costos en el ingreso a las universidades por el pago de matrículas y pensiones.
- Que la competencia desarrolle las especializaciones de Informática y Contabilidad.

### **Ventajas**

- Diversidad en especializaciones de bachillerato.
- Es una Unidad Educativa con formación cristiana.
- Personal docente altamente calificado.
- Nuestro plantel está ubicado en un sector estratégico.

### **Desventajas**

Por la proximidad de planteles similares nuestra competencia puede adoptar la misma modalidad de especializaciones en bachillerato.

Con este análisis obtendremos:

1. Identificar las fortalezas y debilidades de los responsables en la toma de decisiones de los diferentes departamentos, con la finalidad de mejorar el desempeño de las secciones administrativas y la calidad del servicio que se está brindando.
2. Determinar el problema que es evidente en los departamentos de Recursos Humanos y Financiero, para diferenciar sus causas y consecuencias esenciales que nos orienten a preparar un plan de gestión.
3. Definir los procesos de la Unidad Educativa, sus responsables e implicados para establecer puntos de control, aplicando de esta forma la disminución de alumnado.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

4. Considerar la necesidad de diseñar una guía que permita la aplicación de estrategias y desarrollo de actividades, para alcanzar los resultados esperados.

En la realización del análisis o diagnóstico actual se han elaborado y aplicado diferentes instrumentos a la siguiente muestra:

### Instrumentos de la Investigación

#### Encuestas

Se aplicaron a Docentes, Estudiantes, padres de Familia, quienes participaron con agrado en la técnica, siendo enfocada a la obtención de información de campo, que nos permitió diagnosticar la necesidad de diseñar un sistema de Gestión de calidad, que nos ayudará a buscar alternativas para mermar la deserción estudiantil, favoreciendo directamente al ingreso financiero de la institución, logrando de esta forma impulsar la inversión en nuevos proyectos educativos que beneficien a nuestros estudiantes.

Para consignar los criterios de los encuestados se utilizó el siguiente Instrumento la escala Likert.

Tabla # 2

#### Escala

ALTERNATIVA	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
Puntaje	5	4	3	2	1

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

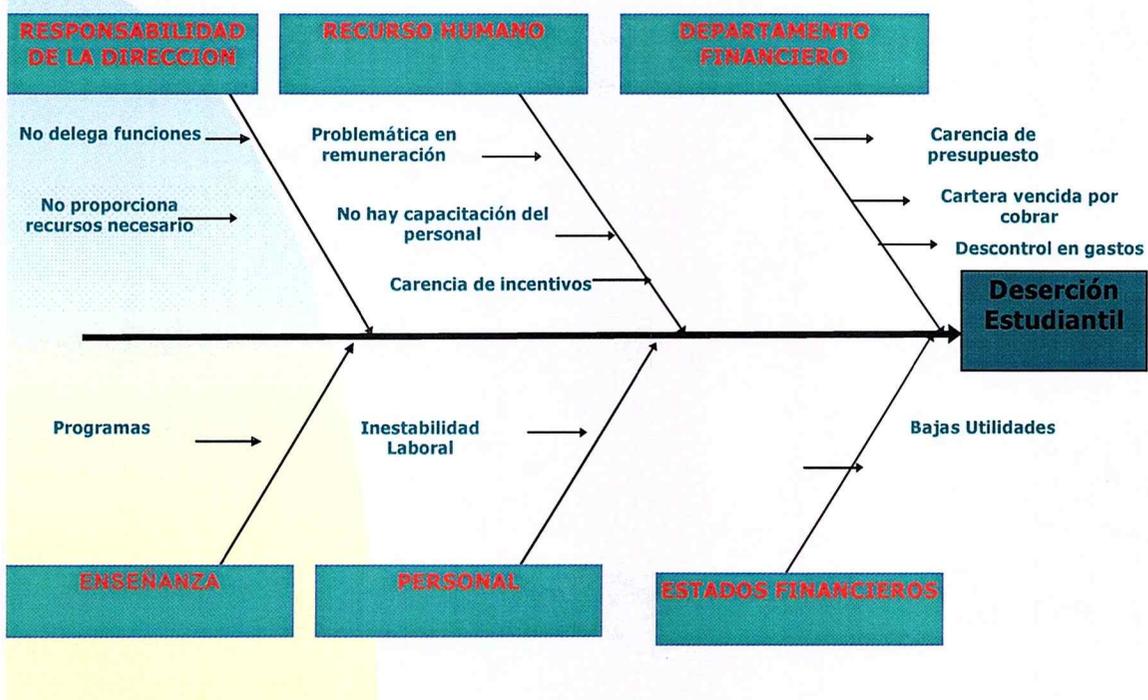
FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

## Entrevista

Fue aplicada a los directivos de la Unidad Educativa "San Agustín" concerniente a la necesidad de mejorar la calidad de vida de los estudiantes, a través de un direccionamiento estratégico de los distintos departamentos y corresponder a un Modelo de Gestión.

### 2.1.1. Identificación de Problemas y necesidades

## RELACIÓN CAUSA - EFECTO



Este diagrama nos permite apreciar con mucha claridad las causas y los efectos que han contribuido a la presentación del problema de la Deserción Estudiantil en la Unidad Educativa "San Agustín", las cuales se obtuvieron mediante pre-encuestas, lo que nos permitió demostrar las posibles causas, que se agruparon en categorías para de esta manera facilitar la comprensión del problema reflejado en la UESA. Con el fin de adquirir una información más veraz, nos acercamos al Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE), para que nos facilite

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

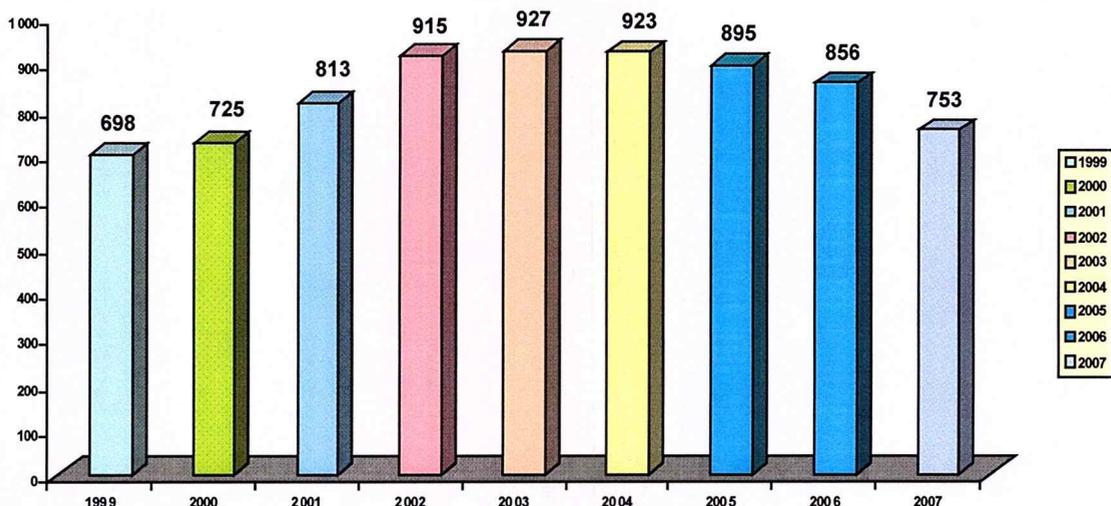
**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

si en sus registros constan los motivos de la deserción del alumnado, obteniendo una negativa como respuesta, y que solo se cuenta con las estadísticas de variación anual de la población total del alumnado, datos que se asientan en Secretaría y que a continuación se presentan:

**POBLACION TOTAL DE ALUMNOS**

**Referencia: Años Lectivos**

Año Lectivo	Total Alumnos
1999	698
2000	725
2001	813
2002	915
2003	927
2004	923
2005	895
2006	858
2007	753



Al visualizar las causas se procederá a modificar mediante procedimientos, métodos y demás alternativas que faciliten la solución del problema, así mismo esta herramienta nos ayudará a prever los posibles inconvenientes que a futuro se presenten.

**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

DIAGNÓSTICO DE LA MATRIZ FODA DE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTIN

TABLA # 3

MATRIZ DE ANÁLISIS SITUACIONAL						
FACTORES DE ANALISIS	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	A	M	B	A	M	B
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL					X	
CORROBORAR LA VERACIDAD DE LA INFORMACION PROPORCIONADA POR EL ASPIRANTE					X	
RECURSOS TECNICOS APROPIADOS				X		
POLITICAS Y LIMITACIONES CONTRACTUALES					X	
PLANTA DE PROFESIONALES CAPACITADOS		X				
ACTITUD POSITIVA DEL PERSONAL	X					
PREDISPOSICION AL CAMBIO					X	
BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LOS DOCENTES		X				
SOLIDAS RELACIONES DE COLABORACION CON LOS DIRECTIVOS					X	
PLANIFICACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION DE RR.HH.			X			
GUIA DE TRABAJO DESACTUALIZADA				X		
PROBLEMATICA DE LA REMUNERACION DEL PERSONAL					X	
PROPORCIONAR CONDICIONES QUE MEJOREN EL ENTORNO LABORAL						X
FALTA DE UN TRABAJO CORPORATIVO					X	
DESCONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA						X
DESCRIPCION DE LOS DEBERES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO					X	
ESTRATEGIA DE RR.HH. Y LIGADAS A LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES				X		
RESUMEN	1	2	1	3	8	2

A = Alta  
M = Media  
B = Baja

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

**TABLA # 4**

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS SITUACIONAL</b>						
<b>FACTORES DE ANALISIS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
<b>EXTERNO</b>						
EL RECURSO HUMANO SE PREOCUPA POR SU DESARROLLO PROFESIONAL	X					
PERCIBE LAS NECESIDADES Y DEMANDAS DEL CLIENTE				X		
MÉTODOS EVALUATIVOS MODERNOS	X					
BUENA IMAGEN CON LOS PADRES DE FAMILIA			X			
NO CUMPLIR CON EL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES				X		
INESTABILIDAD DEL PAÍS				X		
ENTORNO SOCIAL					X	
AUSENTISMO NO PREVISTO DEL DOCENTE EN LA HORA CLASE						X
FALTA DE COMPROMISO DE LOS PADRES DE FAMILIA ANTE LA UNIDAD EDUCATIVA				X		
LA CULTURA EN VALORES POR PARTE DE LOS DOCENTES		X				
TRABAJO CONJUNTO DEL DOCENTE Y PADRES DE FAMILIA			X			
<b>RESUMEN</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Con los resultados obtenidos en el FODA del Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Educativa San Agustín se elaboró una matriz de prioridades y alternativas de solución en el ámbito psicosocial y de gestión teniendo una connotación en la formación organizacional, enlazando conocimiento con acción, ética y eficacia, política y administración, requiere de un proceso constante de cambio a través del mejoramiento continuo y competitividad donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

**MATRIZ FODA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTIN**

MATRIZ DE ANÁLISIS SITUACIONAL						
FACTORES DE ANALISIS	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	INTERNO	A	M	B	A	M
LOS PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS FINANCIEROS		X				
SOFWARES ESPECIALIZADOS PARA LA GESTION FINANCIERA Y TESORERIA		X				
PLANIFICACION FISCAL Y PAGO DE IMPUESTOS	X					
GESTION CONTABLE		X				
INVERSIONES FINANCIERAS	X					
CONTROL DE PRESUPUESTO				X		
PLANIFICACION FINANCIERA					X	
CONTROL DE GASTOS				X		
SISTEMAS DE CONTROL INTERNO QUE IDENTIFIQUE CON RAPIDEZ LOS INCUMPLIMIENTOS DE LAS NORMAS					X	
RESUMEN	2	3	0	2	2	0

MATRIZ DE ANÁLISIS SITUACIONAL						
FACTORES DE ANALISIS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	EXTERNO	A	M	B	A	M
EMPLEADOS CON DON DE GENTE		X				
BUENA ATENCION AL CLIENTE		X				
PUBLICIDAD Y PROGRAMAS				X		
SERVICIOS DE CALIDAD				X		
ESTABLECIMIENTO DE CONDICIONES FINANCIERAS A CLIENTES				X		
GESTION DE COBRO				X		
METODOLOGIA REQUERIDA PARA LOGRAR LOS RESULTADOS DESEADOS			X			
RESUMEN	0	2	0	4	0	0

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

TABLA # 5

MATRIZ DE EVALUACION SITUACIONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTIN

FACTORES CRITICOS	GRAN DEBILIDAD	LEVE DEBILIDAD	EQUILIBRIO	LEVE FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
Planificación estratégica		*			
Gestión de Pagos y cobros	*				
Gestión contable				*	
Manejo de gastos	*				
Control presupuestario	*				
Procedimientos y procesos			*		
Gestión de recursos humanos		*			
Directivos con poca colaboración	*				
Uso eficaz y eficiente de los recursos					*
Procedimientos operativos eficaces		*			
Mejoras de las capacidades de la Unidad					*
Motivación del personal hacia los objetivos				*	
Delegación de responsabilidad	*				

Con este análisis nos podemos dar cuenta que el Departamento de Recursos humanos y financiero necesita una mejora continua, en donde la alta dirección, es decir las autoridades del plantel, deben incluir cambios y mejoras, asegurarse de que cuente con un sistema de comunicación e información dentro de la Unidad, fijando políticas de calidad y que incluya un compromiso de cumplimiento y de mejora continua, para cumplirse los objetivos, el personal debe sentirse satisfecho, entusiasta, motivado e integrado al proyecto de gestión de calidad.

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

**TABLA # 6**

**Matriz de Evaluación de la Situación Competitiva de nuestro Negocio  
Unidad Educativa San Agustín en comparación con los competidores más relevantes**

Factores Críticos	Gran debilidad	Leve debilidad	Equilibrio	Leve Fortaleza	Gran Fortaleza
Infraestructura		x		x	x
Control Interno	x		x	x	
Calidad técnica		x	x	x	
Utilización de capacidad			x		xx
Especializaciones		xx			x
Participación de mercado	x		x		x
Imagen corporativa		x		x	x
Competitividad de precios	x			x	
Calidad del personal			x	xx	
Cultura y valores					xxx
Delegación de autoridad	x		x	x	

UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTIN x

UNIDAD EDUCATIVA DOMINGO COMIN xx

UNIDAD EDUCATIVA SAN JOSE LA SALLE xxx

El análisis realizado nos ha proporcionado la información necesaria para tomar acciones correctivas con respecto a los factores antes vistos. Al conocer las fortalezas y debilidades de nuestros competidores nos impulsará a generar nuevos y mejores proyectos, los cuales incrementarán nuestra competitividad en relación con los demás, permitiendo de esta manera brindar un mejor servicio a nuestros estudiantes.

**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

Así mismo, el análisis puede aplicarse para la medición de estándares preestablecidos o en relación con el comportamiento de otras empresas del sector, para establecer la dirección del cambio frente a los objetivos particulares del ente económico o frente a sus competidores y tomar las medidas que sean necesarias.

### **2.1.2 ANALISIS DEL ENTORNO**

En nuestro país la educación se encuentra dividida en sectores públicos y privados, la Unidad Educativa San Agustín pertenece al sector privado, por ello se ha realizado una matriz situacional con relación a la competencia más relevante. El cuadro del sector competitivo de la Unidad Educativa San Agustín nos permite en gran medida la elaboración de un diagnóstico de la posición que ocupa la institución con respecto a la competencia, para lo cual se ha tomado como referencia en el análisis el manejo que realiza cada colegio, sobre los factores que pueden generar ventajas competitivas.

### **2.1.3 CONCLUSIONES DE DIAGNÓSTICO**

De acuerdo con los resultados obtenidos en el F.O.D.A. en referencia a las debilidades y amenazas, se pone de manifiesto la necesidad de diseñar un modelo de gestión para la Unidad Educativa San Agustín que conlleve a la búsqueda de nuevas herramientas administrativas innovadoras que permitan la optimización de los recursos, comprometiendo todos los miembros en la organización de la institución y por ende los beneficiados directos, los estudiantes.

Luego de verificar los resultados podemos manifestar que el recurso humano de la UESA desconoce la existencia de procesos de la organización, planeación etc., originado por la falta de una buena estrategia organizativa de las autoridades. Para confrontar y determinar si existe variación en los resultados obtenidos se procedió a efectuar una encuesta a todos los empleados actuales de la unidad, y esto permitió evidenciar, su grado de conformidad.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

## **2.2 Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas**

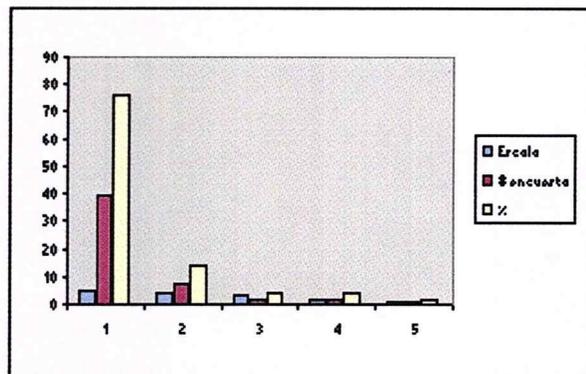
### **2.2.1. Encuesta a los docentes**

De la encuesta aplicada a los docentes se han tomado los ítems 1, 8, 14, 19, 20 considerados de mayor relevancia para esta diagnóstico de acuerdo al siguiente puntaje y alternativa 5 totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 neutral, 2 en desacuerdo, 1 totalmente en desacuerdo.

#### **Pregunta # 1**

La implantación de un sistema de gestión de calidad que facilite la dirección estratégica de los departamentos de RR. HH y Financiero.

Escala	# encuesta	%
5	39	76,47
4	7	13,73
3	2	3,92
2	2	3,92
1	1	1,96
Total	51	100

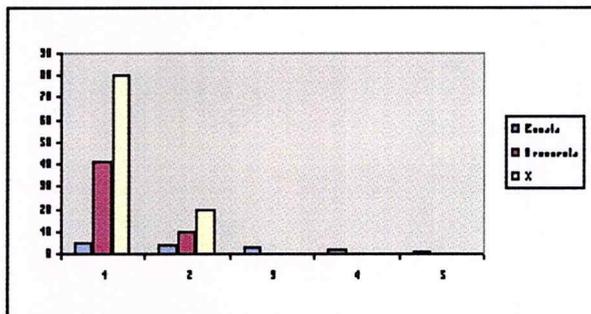


En la Gráfica y cuadro # 1 correspondiente al ítem # 1 se observa que de 51 docentes encuestados, 39 (76,47%) respondieron que estaban totalmente de acuerdo y 7 equivalen el 13,73% estaban de desacuerdo; 2 (3,92%), neutral, también 2 (3,92%) en desacuerdo y 1 (1,96%) que está totalmente en desacuerdo. Al implantar un modelo de gestión facilitaría la dirección de los distintos departamentos, ya que al ser aplicado aumenta la productividad de todos sus miembros, al poder contar con una guía donde cada uno de sus miembros tengan claro sus objetivos.

**Pregunta # 8**

La coordinación, ordenamiento y distribución racional de los recursos, elevan la eficiencia de los departamentos de RR.HH y Financiero.

Escala	# encuesta	%
5	41	80,39
4	10	19,61
3	0	0,00
2	0	0,00
1	0	0,00
Total	51	100

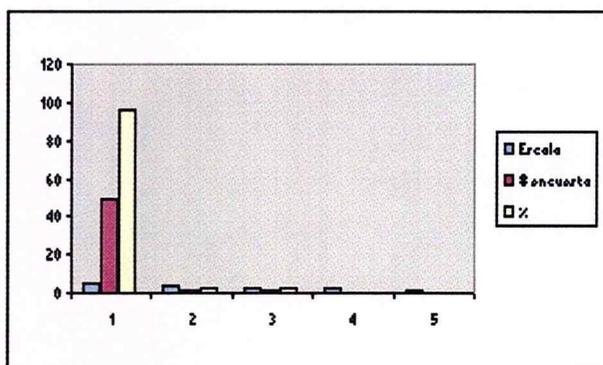


En el gráfico y cuadro # 2 correspondiente al ítem # 8 se registraron 41 docentes que hacen el 80,39% están totalmente de acuerdo, 10 que hacen 19,61% están de acuerdo, que la coordinación, ordenamiento y distribución racional de los recursos elevan la eficiencia de los departamentos de RR. HH y Financiero.

**Pregunta # 14**

La planta docente se hace más exitosa cuando su sistema de dirección estratégica es eficiente.

Escala	# encuesta	%
5	49	96,08
4	1	1,96
3	1	1,96
2	0	0,00
1	0	0,00
Total	51	100



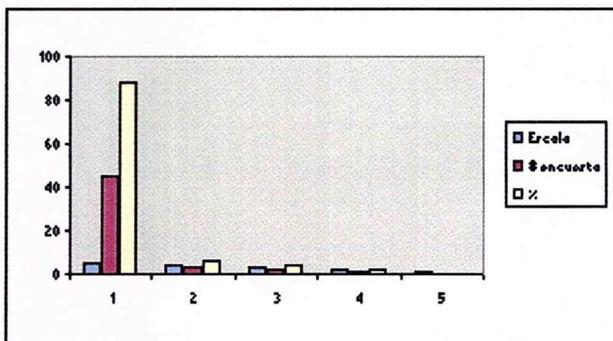
En la gráfica y cuadro # 3 correspondiente al ítem # 14 de 51 docentes encuestados 49 que hacen el 96.08% respondieron que estaban totalmente de acuerdo, 1 que hacen el 1.96% respondieron de estar de acuerdo, también 1 que hacen 1.96% respondieron neutral, que al tener un sistema de dirección estratégica mejorará eficientemente el desempeño del personal docente y en consecuencia las actividades que se desarrollan de forma secuencial para el cumplimiento de los objetivos.

**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

**Pregunta # 19**

El clima organizacional de la unidad educativa permite a los docentes trabajar con eficiencia.

Escala	# encuesta	%
5	45	88,24
4	3	5,88
3	2	3,92
2	1	1,96
1	0	0,00
Total	51	100

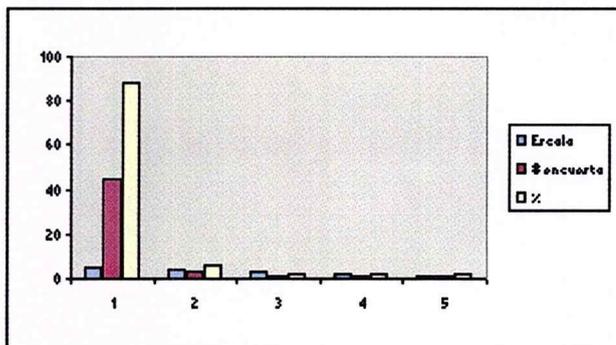


En la gráfica y cuadro # 4 correspondiente al ítem # 19 de los 51 docentes 45 que hacen el 88.24% están totalmente de acuerdo, 3 docentes que hacen el 5.88% están de acuerdo y 2 docentes que hacen el 3.92% están neutral; y 1 que hacen el 1,96% están en desacuerdo al tema; al existir un buen clima organizacional se incrementa la predisposición laboral del personal.

**Pregunta # 20**

La distribución de roles y responsabilidades de los docentes facilita el trabajo en equipo.

Escala	# encuesta	%
5	45	88,24
4	3	5,88
3	1	1,96
2	1	1,96
1	1	1,96
Total	51	100



En la gráfica y cuadro # 5 correspondiente al ítem # 20 de los 51 docentes 45 que hacen el 88.24 % están totalmente de acuerdo, 3 docentes que hacen el 5.88% están de acuerdo, 1 que hacen el 1,96 están neutral y también 1 que son el 1,96% están en desacuerdo y finalmente 1 que son el 1.96% están totalmente en desacuerdo, la distribución de roles y responsabilidades facilita el trabajo de equipo lo que hace que cada uno de sus miembros sean participativos y tomen decisiones a favor de solucionar los problemas que se presenten en la organización.

**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

### RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS DOCENTES

N.- de encuestados 51

N.-	ENUNCIADOS	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	TOTAL	%
1.-	Dirección Estratégica	39	76	7	14	2	4	2	4	1	2	51	100
2.-	Operacionalización	25	49	17	33	7	14	1	2	1	2	51	100
3.-	Implantación	25	49	12	24	6	12	5	10	3	6	51	100
4.-	Personal Capacitado	15	29	20	39	13	25	3	6	0	0	51	100
5.-	Instituciones	27	53	8	16	15	29	1	2	0	0	51	100
6.-	Actualización	37	73	7	14	5	10	2	4	0	0	51	100
7.-	Participa personal de la UESA	15	29	16	31	7	14	7	14	6	12	51	100
8.-	Beneficios	41	80	10	20	0	0	0	0	0	0	51	100
9.-	Interacción	10	20	8	16	13	25	12	24	8	16	51	100
10.-	Autoestima	29	57	6	12	7	14	8	16	1	2	51	100
11.-	Cumplimiento	15	29	12	24	9	18	9	18	6	12	51	100
12.-	Cambios	42	82	5	10	2	4	1	2	1	2	51	100
13.-	Equipo de trabajo	34	67	9	18	6	12	1	2	1	2	51	100
14.-	Sistema de dirección	49	96	1	2	1	2	0	0	0	0	51	100
15.-	Apoyo a la Institución	34	67	6	12	6	12	5	10	0	0	51	100
16.-	Liderazgo y Eficiencia	50	98	1	2	0	0	0	0	0	0	51	100
17.-	Ideas nuevas y operativas	23	45	9	18	9	18	9	18	1	2	51	100
18.-	Situaciones Reales	38	75	12	24	1	2	0	0	0	0	51	100
19.-	Clima Organizacional	45	88	3	6	2	4	1	2	0	0	51	100
20.-	Distribución de roles	45	88	3	6	1	2	1	2	1	2	51	100

**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

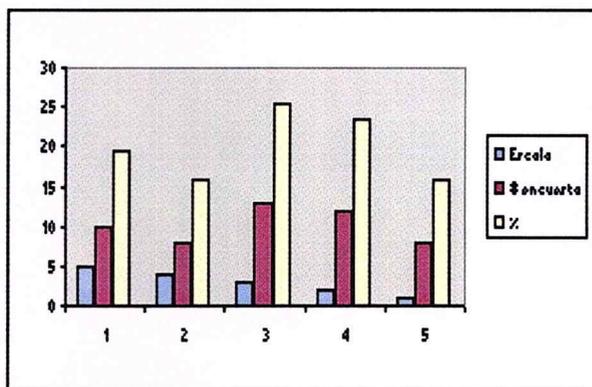
## 2.2.2 Encuesta a los estudiantes

Se encuestaron 150 estudiantes, tomando en cuenta para este diagnóstico los # 1, 4, 12, 13, 16 que dan sustento a la propuesta con la siguiente escala 5 Están totalmente de acuerdo, 4 Están de acuerdo, 3 Neutral, 2 En desacuerdo, 1 Totalmente en desacuerdo.

### Pregunta # 1

La UESA ofrece al estudiante y su familia un ambiente cordial y abierto al diálogo.

Escala	# encuesta	%
5	90	60.00
4	42	28.00
3	13	8.67
2	4	2.67
1	1	0.67
Total	150	100

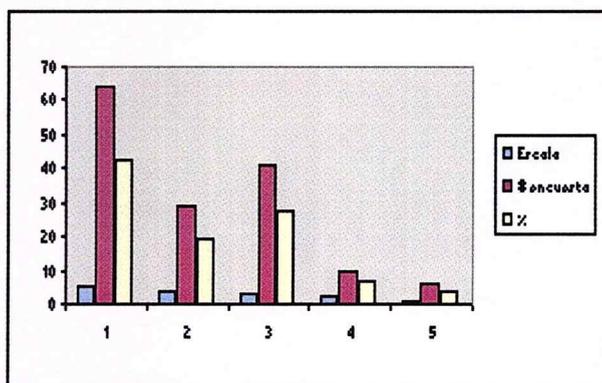


En la gráfica y cuadro # 6 correspondiente al ítem #1, de 150 estudiantes 90 que hacen el 60.00% están totalmente de acuerdo, 42 que hacen el 28.00 % están de acuerdo, 13 que hacen el 8.67% dieron como respuesta neutral, 4 que hacen el 2.67% están en desacuerdo, 1 que hacen el 0.67% están totalmente en desacuerdo, nos damos cuenta que un buen porcentaje opina que la institución ofrece un ambiente cordial y abierto al diálogo, sin embargo se debe de llegar a cubrir el resto de opiniones emitidas por los encuestados.

**Pregunta # 4**

La UESA fomenta el desarrollo técnico, competitivo y académico a los estudiantes y profesores.

Escala	# encuesta	%
5	64	42.67
4	29	19.33
3	41	27.33
2	10	6.67
1	6	4.00
Total	150	100

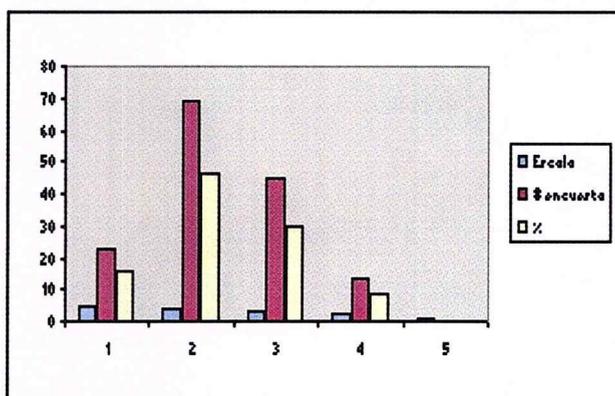


En la gráfica y cuadro # 7 correspondiente al ítem # 4, se encuestaron 150 estudiantes 64 que hacen el 42.67% están totalmente de acuerdo, 29 que hacen el 19.33% están de acuerdo, 41 que hacen el 27.33% dieron como respuesta neutral, 10 que hacen el 6.67% están en desacuerdo, 6 que hacen el 4.00% están totalmente en desacuerdo, en que la UESA fomenta el desarrollo técnico, competitivo y académico a sus estudiantes sin dejar a un lado a su personal docente.

**Pregunta # 12**

El centro educativo brinda una ventaja competitiva en las diferentes áreas de interés del alumnado.

Escala	# encuesta	%
5	23	15.33
4	69	46.00
3	45	30.00
2	13	8.67
1	0	0.00
Total	150	100



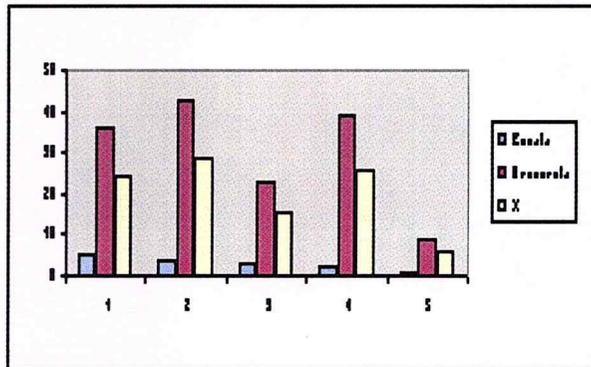
En la gráfica y cuadro # 8 del correspondiente al ítem # 12 de todos los encuestados 23 que hacen el 15.33% están totalmente de acuerdo, 69 que hacen el 46.00% están de acuerdo, 45 que hacen el 30.00% son neutral, estos resultados nos dan a notar que la institución deberá de invertir más en el desarrollo competitivo de las diferentes áreas de estudio a pesar de contar con una opinión positiva a la pregunta encuestada.

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

**Pregunta # 13**

La predisposición de los docentes hacia el alumno permite su desarrollo integral.

Escala	# encuesta	%
5	36	24,00
4	43	28,67
3	23	15,33
2	39	26,00
1	9	6,00
Total	150	100

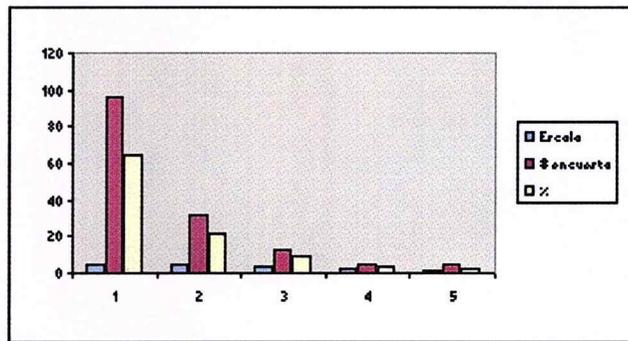


En la gráfica y cuadro # 9 correspondiente al ítem # 13 se encuestaron 150 estudiantes, 36 que hacen el 24.00% están totalmente de acuerdo, 43 que hacen el 28.67% están de acuerdo, 23 que hacen el 15.33% dieron como respuesta neutral, 39 que hacen el 26.00%, 9 que hacen el 6.00% totalmente en desacuerdo, al observar este cuadro nos damos cuenta que se deberá de mantener la predisposición hacia el alumno ya que el interés presentado favorecerá a su desarrollo personal y educativo.

**Pregunta # 16**

El entorno en que se desenvuelve motiva a la despreocupación académica.

Escala	# encuesta	%
5	96	64.00
4	32	21.33
3	13	8.67
2	5	3.33
1	4	2.67
Total	150	100



En la gráfica y cuadro # 10 correspondiente al ítem # 16 de los 150 estudiantes encuestados 96 que hacen el 60.00% están totalmente de acuerdo, 32 que hacen el 21.33% están de acuerdo, 13 que hacen el 8.67% son neutral, 5 que hacen el 3.33% están en desacuerdo y 4 que hacen el 2.67% están totalmente en desacuerdo, el entorno en que se desenvuelve el alumno es el causante de su mejoría continua, por tal la UESA tiene que enfocarse en el ambiente propicio que se desenvuelvan sus estudiantes.

**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

## RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A ESTUDIANTES

N.- de encuestados 150

N.-	ENUNCIADOS	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	TOTAL	%
1.-	Ambiente cordial	90	60	42	28	13	9	4	3	1	1	150	100
2.-	Mejoras de tarea educativa	75	50	25	17	21	14	16	11	13	9	150	100
3.-	Aprendizaje significativo	83	55	42	28	23	15	2	1	0	0	150	100
4.-	Desarrollo técnico	64	43	29	19	41	27	10	7	6	4	150	100
5.-	Destrezas psicomotoras	98	65	20	13	23	15	5	3	4	3	150	100
6.-	Fomento de valores éticos	96	64	45	30	9	6	0	0	0	0	150	100
7.-	Infraestructura funcional	69	46	54	36	20	13	7	5	0	0	150	100
8.-	Cualidades morales	72	48	64	43	13	9	1	1	0	0	150	100
9.-	Capacidad de analizar	58	39	32	21	37	25	21	14	2	1	150	100
10.-	Estrategias didácticas	89	59	36	24	23	15	2	1	0	0	150	100
11.-	Métodos y recursos	45	30	26	17	25	17	31	21	23	15	150	100
12.-	Ventajas competitivas	23	15	69	46	45	30	13	9	0	0	150	100
13.-	Desarrollo integral	36	24	43	29	23	15	39	26	9	6	150	100
14.-	Actitudes de conocimiento	71	47	57	38	17	11	4	3	1	1	150	100
15.-	Objetivos y metas	39	26	45	30	36	24	15	10	15	10	150	100
16.-	Entorno	96	64	32	21	13	9	5	3	4	3	150	100
17.-	Interacción	63	42	45	30	20	13	19	13	3	2	150	100
18.-	Habilidades y deficiencias	56	37	57	38	27	18	9	6	1	1	150	100
19.-	Inquietudes o expectativas	88	59	41	27	19	13	2	1	0	0	150	100
20.-	Pautas y soluciones	79	53	24	16	38	25	8	5	1	1	150	100

### 2.2.3 Encuesta a los padres de familia

Se encuestaron 150 personas, tomando en cuenta para este diagnóstico los ítems 1, 3, 12 que dan sustento a la propuesta con la siguiente escala. 5 Están totalmente de acuerdo, 4 Están de acuerdo, 3 Neutral, 2 En desacuerdo, 1 Totalmente en desacuerdo.

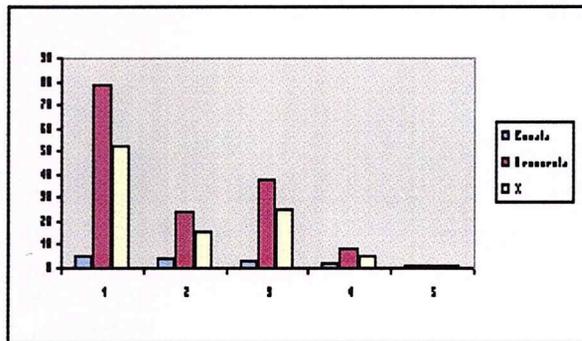
AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**Pregunta # 1**

La ausencia de los Padres de Familia en el hogar provoca la carencia de reglas y límites en el adolescente.

Escala	# encuesta	%
5	85	56.67
4	35	23.33
3	20	13.33
2	9	6.00
1	1	0.67
Total	150	100

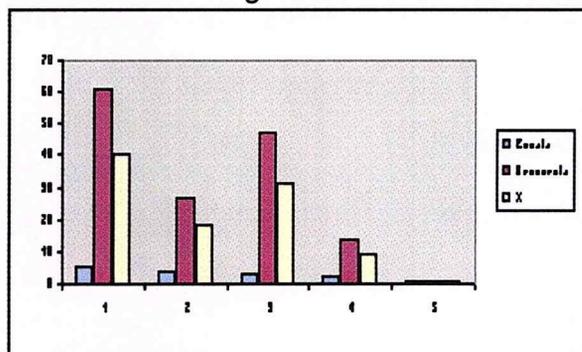


En la gráfica y cuadro # 11 correspondiente al ítem #1 de 150 padres de familia encuestados 85 que hacen el 56.67% están totalmente de acuerdo, 35 que hacen el 23.33% están de acuerdo, 20 que hacen el 13.33% neutral, 9 que hace el 6.00% están en desacuerdo, 1 que hace el 1.28% están totalmente en desacuerdo, estos resultados denotan que las reglas y límites en los hogares permiten mantener control en los adolescentes, es decir que las reglas y límites son necesarios para el control de los adolescentes.

**Pregunta # 3**

La unidad educativa exterioriza una formación integral con un alto nivel de excelencia a la sociedad.

Escala	# encuesta	%
5	61	40.67
4	27	18.00
3	47	31.33
2	14	9.33
1	1	0.67
Total	150	100



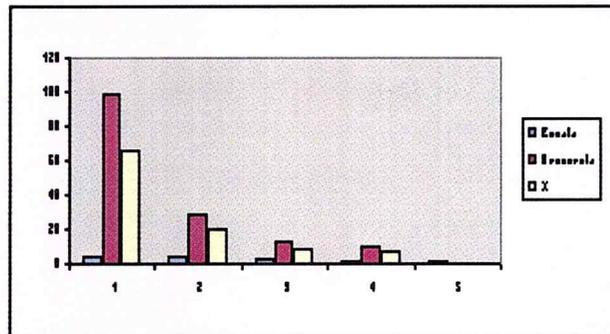
En la gráfica y cuadro # 12 correspondiente al ítem # 3 de 150 padres de familia encuestados 61 que hacen el 40.67% están totalmente de acuerdo, 27 que hacen el 18.00% están de acuerdo, 47 que hacen el 31.33% neutral, 14 que hacen 9.33% están en desacuerdo , 1 que hace el 0.67% están totalmente en desacuerdo, que la exteriorización de una formación integral por parte de la UESA establece un nivel de excelencia en la sociedad, beneficiando de manera directa al alumnado y la entidad educativa.

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

**Pregunta # 12**

Los cambios continuos de las disposiciones de las autoridades les restan credibilidad ante los padres de familia.

Escala	# encuesta	%
5	98	65.33
4	29	19.33
3	13	8.67
2	10	6.67
1	0	0.00
Total	150	100



En la gráfica y cuadros # 13 del ítem # 12 de 150 padres de familia encuestados 98 que hacen el 65.33% están totalmente de acuerdo, 29 que hacen el 19.33% están de acuerdo, 13 que hacen el 8.67% neutral y 10 que hacen el 6.67% están en desacuerdo, el cambiar continuamente las disposiciones por parte de las autoridades resta credibilidad a la organización, presentándose quejas y comentarios por parte de los estudiantes y padres de familia.

**RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA**

**N.- de encuestados 150**

N.-	ENUNCIADOS	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	TOTAL	%
1.-	Carencia de reglas	85	57	35	23	20	13	9	6	1	1	150	100
2.-	Calidad	97	65	49	33	4	3	0	0	0	0	150	100
3.-	Formación integral	61	41	27	18	47	31	14	9	1	1	150	100
4.-	Disciplina	59	39	38	25	35	23	10	7	8	5	150	100
5.-	Calidad humana	73	49	23	15	41	27	8	5	5	3	150	100
6.-	Interés de la UESA	59	39	32	21	51	34	8	5	0	0	150	100
7.-	Compromiso	45	30	39	26	37	25	23	15	6	4	150	100
8.-	Políticas cumplidas	32	21	43	29	35	23	27	18	13	9	150	100
9.-	Cambios de cronogramas	59	39	32	21	25	17	23	15	11	7	150	100
10.-	Sistema de evaluación	78	52	13	9	29	19	26	17	4	3	150	100
11.-	Nuevas políticas al termino del año	96	64	26	17	14	9	10	7	4	3	150	100
12.-	Cambios restan credibilidad	98	65	29	19	13	9	10	7	0	0	150	100

**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

#### 2.2.4 Entrevistas a directivos

Se utilizó la técnica de entrevista abierta, a los directivos de la Unidad Educativa San Agustín, quienes mostraron aceptación al diseño de modelo de gestión administrativa. Para este análisis se tomaron en cuenta todas las preguntas del cuestionario por considerarlas necesarias y base fundamental para el diagnóstico y diseño de la propuesta.

En la pregunta # 1 los directivos consideraron que al aplicar un modelo de gestión de calidad facilitaría la dirección estratégica de la Unidad Educativa San Agustín lográndose cambios en el trabajo operativo, en la toma de decisiones, en la calidad de los resultados.

En la Pregunta # 2 consideran que los sistemas de calidad benefician a las instituciones al contar con profesionales mentalizados a trabajar con calidad, lo que incrementa los niveles de competencias, disminuyendo márgenes de errores y motivando a toda la comunidad de la institución a mejorar la competitividad del campo educativo.

En la pregunta # 3 se observa que los factores que inciden en la aplicación de un modelo de gestión son la competitividad, liderazgo efectivo, entorno laboral agradable, estructura organizacional y tecnología de punta.

En la pregunta # 4 consideran que al mejorar el clima organizacional en la UESA se fortalece la credibilidad y confiabilidad de los estudiantes y padres de familia, mejorando su productividad al relacionar los aspectos psicológicos motivacionales con variables de clima organizativo, donde el trabajo en equipo y la intervención oportuna conjuga con los sistemas de valores personales.

En la pregunta # 5 los directivos consideran que la operatividad de los departamentos a través de un sistema de gestión de calidad mejora las relaciones interpersonales, contribuyendo de esta manera a manejar la problemática del estudiante con mayor eficiencia, también mejoraría el sistema financiero notablemente.

En la pregunta # 6 si existe un liderazgo eficiente, democrático, se obtienen cambios en la calidad y en los resultados, la aportación y producción de sus profesionales resultará ser más eficiente.

En la pregunta # 7 consideraron que un modelo de gestión de calidad si influiría en la Institución logrando ventajas competitivas y aumentando la rentabilidad.

Dentro de los ítem expuestos en el cuestionario referente al diagnóstico y mejoramiento de la Unidad Educativa San Agustín se tomó en consideración un ítem donde se analizó el criterio de personal, estudiantes y padres de familia referente a la implantación de un modelo de gestión de calidad administrativa obteniendo resultados que permitirá fundamentar la propuesta, aportando así beneficios a la institución para ser más competitiva en el manejo de políticas y estrategias.

El propósito fundamental de este diagnóstico de control es asegurar una recopilación cuidadosa de los datos que hemos podido obtener del personal, estudiantes y padres de familia.

### RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LAS AUTORIDADES

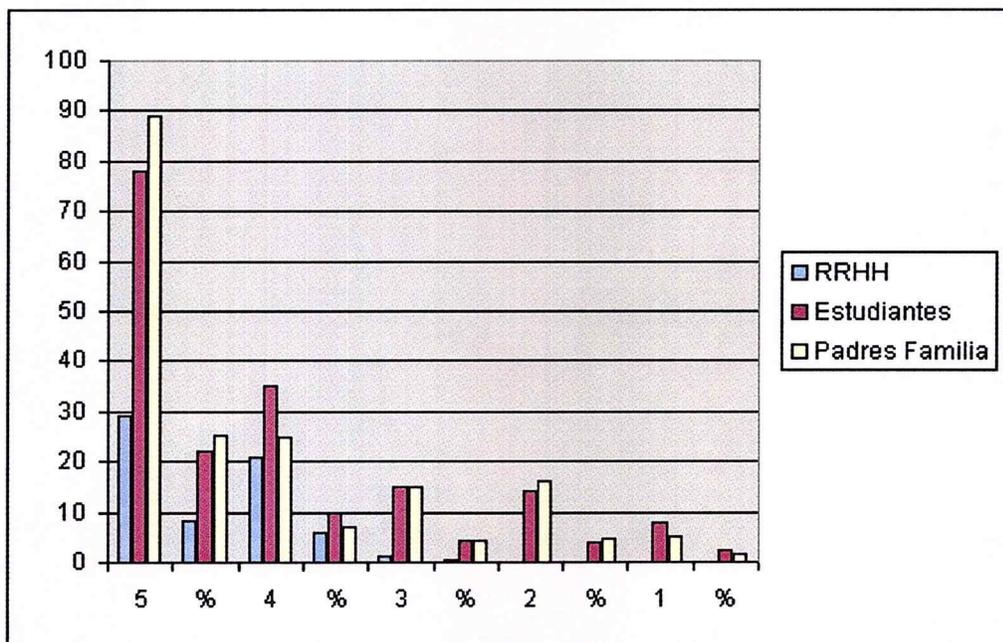
N.-	ENUNCIADOS	SI	NO
1.-	¿Considera usted que la implementación de un Diseño de Gestión de Calidad facilitaría la dirección estratégica de la Unidad Educativa San Agustín?	5	
2.-	¿Cree usted que los sistemas de gestión de calidad benefician a las instituciones que apuestan por esta estrategia?	5	
4.-	¿Considera usted que al optimizar el clima organizacional de la Institución se eleva eficazmente el trabajo del personal?	5	
5.-	¿Un modelo de gestión mejoraría la operatividad de los departamentos?	5	
6.-	¿Considera que el liderazgo contribuye a la eficiencia del clima laboral?	5	

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

### La Implementación de un Modelo de Gestión de Calidad en la Unidad Educativa San Agustín

Encuestados	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	total	%	
RRHH	29	8,3	21	6	1	0,3	0	0	0	0	51	14,53	
Estudiantes	78	22	35	10	15	4,3	14	4	8	2,3	150	42,74	
Padres Familia	89	25	25	7,1	15	4,3	16	4,6	5	1,4	150	42,74	
TOTAL			56	81	23	31	8,8	30	8,5	13	3,7	351	100



En el cuadro y gráfico tanto el personal, estudiantes y padres de familia como se observa de 351 encuestados el 56% están totalmente de acuerdo, 23% están de acuerdo, 8.8% son neutrales, 8.50% no están de acuerdo, 3.70% totalmente en desacuerdo.

Como se evidencia en los porcentajes la necesidad de implantar un modelo de gestión de calidad contribuiría al mejoramiento de la Unidad Educativa San Agustín. La gestión de los directivos es un pilar básico y su intervención, es un soporte a las necesidades de la institución en su desarrollo organizacional participando en el alcance de los objetivos planteados, logrando ventajas competitivas, identificando y satisfaciendo necesidades y expectativas, mejorando la capacidad de la organización, obteniendo beneficios financieros y sociales.

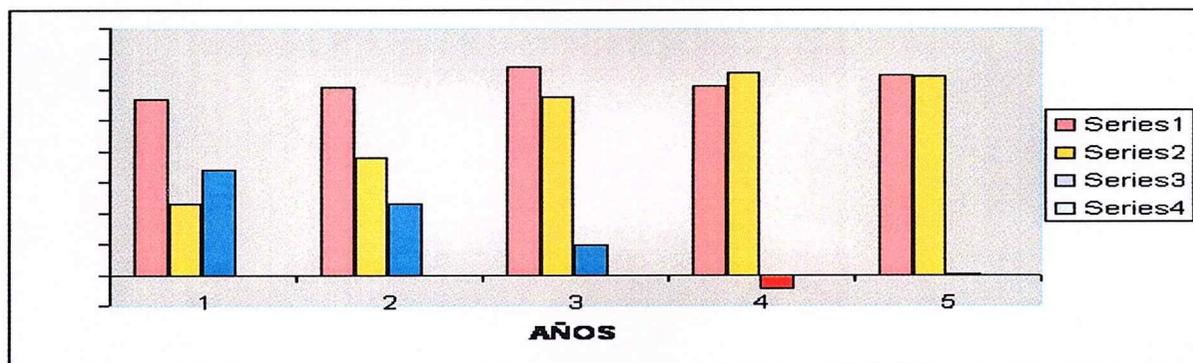
**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN

### DETALLE ECONÓMICO EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

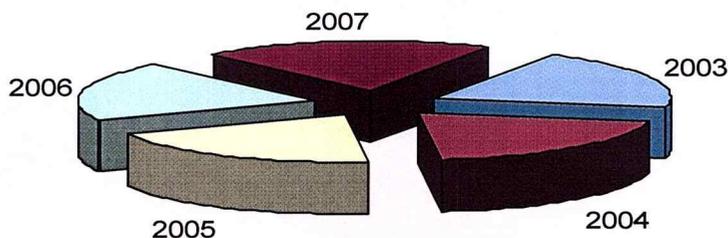
	AÑOS	INGRESOS	GASTOS	UTILIDAD	
1	2002	569,506.35	230,956.02	338,550.33	54.48%
2	2003	606,992.93	378,198.18	228,794.75	36.81%
3	2004	673,190.44	575,620.50	97,569.94	15.70%
4	2005	609,896.21	655,745.93	-45,849.72	-7.38%
5	2006	646,701.03	644,289.90	2,411.13	0.39%
		<b>3,106,286.96</b>	<b>2,484,810.53</b>	<b>621,476.43</b>	<b>100%</b>



### alumnado

año lectivo	matriculados	retirados	total	diferencias	
2002 2003	900	16	884	28	3.17
2003 2004	866	18	848	36	4.25
2004 2005	802	12	790	58	7.34
2005 2006	715	13	702	88	12.54
2006 2007	638	19	619	83	13.41

### Referencia de los últimos cinco años



AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

Con esta información se puede hacer un breve análisis económico y se logra verificar los procesos, lo cual permite evaluar el trabajo de la Institución determinando las posibilidades de desarrollo y perfeccionamiento de los servicios, los métodos y estilos de la dirección. El objetivo fundamental de este análisis radica en mostrar el comportamiento de la proyección realizada, en descubrir las reservas internas que sean utilizadas para el posterior mejoramiento de la gestión de la UESA.

Para lograr un óptimo análisis e interpretación de la situación financiera de la institución, se debe poseer la mayor información posible, es decir, no basta solamente con la obtención de los estados financieros, sino, que debe consultarse los diferentes informes y documentos.

De acuerdo con los datos obtenidos podemos darnos cuenta que los ingresos han aumentado por el alza de las pensiones y matrículas que la junta reguladora de costo autoriza, pero no por el incremento del alumnado que ha disminuido notablemente, con respecto a los egresos estos también se han incrementado, lo que nos da a notar que hay un descontrol en los gastos y no se trabajó en base a un presupuesto.

Podemos decir que el departamento financiero carece de políticas y normas, teniendo en cuenta que toda decisión implica una adecuada fundamentación de las variaciones que se produzcan en la entidad a causa de ella, así como el grado de sensibilidad de los resultados económicos ante estas variaciones.

El análisis de tendencias permite una mejor comprensión de las políticas y parámetros seguidos por la administración y que han originado los cambios relevantes observados a lo largo del período en estudio. Esta observación, enmarcada dentro del entorno económico en el cuál desarrolla sus actividades, permitirá identificar la forma como sus directivos han manejado los problemas y aprovechado las oportunidades.

**AUTORES:** *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA*  
*CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

## **2.3 Resultados (en relación a los objetivos e hipótesis)**

Una vez efectuada la identificación de los factores claves y estratégicos que inciden en la UESA, así como la capacidad de respuesta de la organización ante la incidencia de los mismos, nos permite tomarnos como referencia para establecer el direccionamiento estratégico.

### **2.3.1 Valores Organizacionales**

Por lo que los valores de la Unidad Educativa San Agustín configuran la manera como se deben conducir, tratando de hacer énfasis en la necesidad de confiar y respetar a las personas, en la comunicación abierta y en el interés por cada uno de los integrantes de la unidad. Sobre esta base se ha definido los valores organizacionales por lo que la institución rige su actividad que son: la honestidad, el compromiso con la excelencia y la responsabilidad.

## **2.4 Verificación de las hipótesis**

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas y entrevista se evidencia que en los Departamentos de Recursos Humanos y Financiero de la Unidad Educativa San Agustín se requiere hacer cambios sustanciales en su organización que coadyuve a seguir elevando eficazmente el desempeño de sus profesionales y para esto se lo realizará a través de la aplicación de un modelo de gestión con la ayuda de la teoría que nos proporciona información general y directrices estratégicas, de la práctica para poder evaluar el mejoramiento del desempeño, y llegar al logro de la guía de los procesos, promoviendo la interacción de todos los miembros como solucionadores de problemas y como fuente de desarrollo social, llevando a mejorar la calidad de la institución y todos los integrantes (directivos, empleados, estudiantes y padres de familia).

La Administración Educativa permite que las acciones de los miembros de los departamentos de RRHH y Finanzas sean eficaces, eficientes, efectivas y que por

su pertinencia sea relevante hacia las instituciones que apuntan a que las competencias sean concretas y medibles.

En la relación al Nivel de desempeño se determina la calidad del programa anual y de actividades, las funciones y asignaciones de sus miembros y a la coordinación del director que monitorea a través de un sistema de control el grado de cumplimiento de los objetivos y metas, además convoca, moviliza organizaciones, coordina, planifica, supervisa, etc. Las acciones que el equipo de trabajo prepara con capacidad dándole un alto grado de calidad.

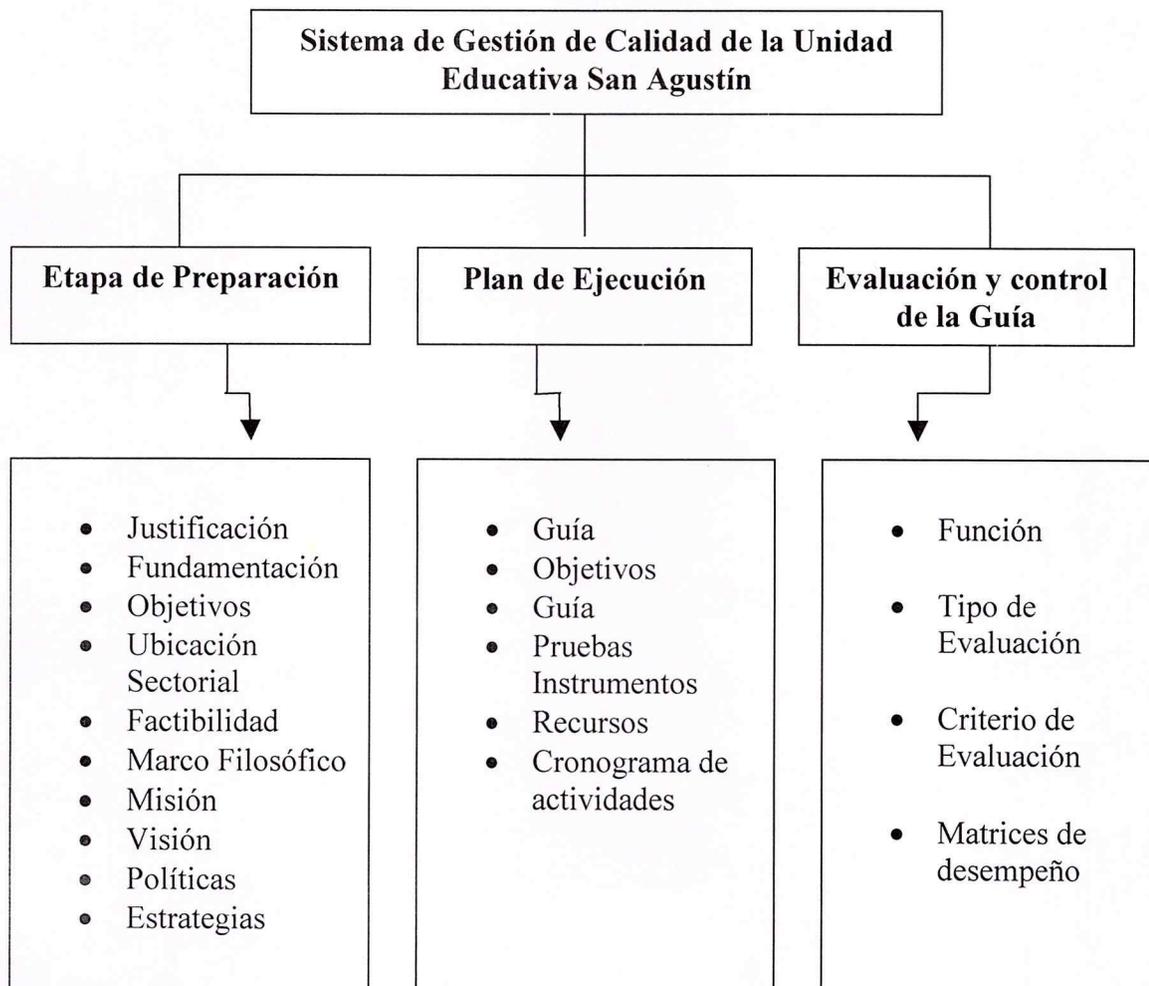
Esto sustenta la necesidad de crear un diseño de gestión de los departamentos que conlleve al uso de reglas, normas, que supone las posiciones rígidas y verticales del modelo tradicional, además que incorpore la participación de la comunidad educativa y utilice la concentración como estrategia para superar las diferencias y conflictos entre los miembros de la comunidad educativa, con la participación óptima del talento humano, los recursos técnicos, financieros, etc.

Para evitar que siga incrementándose la disminución de estudiantes en el plantel las autoridades tendrán que realizar cambios internos como externos, instaurando una cultura de crecimiento continuo de todos sus miembros, teniendo en cuenta que para dichos cambios tendrá que invertir en cada una de las áreas de trabajo, en los que citamos los siguientes:

- Recuperación y creación de valores.
- Implementación de nuevos equipos.
- Selección y capacitación del personal.
- Mejoramiento e incremento de la infraestructura.
- Reestructuración general en políticas y normativas de la institución.
- Mejora de sueldos.
- Realzar su imagen a través de la publicidad.

### 3. Capítulo 3. Propuesta de Creación

#### ESQUEMA DE LA PROPUESTA



AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

### 3.1 Etapa de Preparación

#### 3.1.1 Justificación e importancia de la propuesta

Los resultados de la investigación realizada en la Unidad Educativa San Agustín, evidenciaron una debilidad en las áreas de Recursos Humanos y Financiero, careciendo de la evaluación de sus registros que permitan controlar la información del estado situacional, el componente investigativo necesita de un rol protagónico, para superar inconveniencias en el departamento financiero, hace falta un manual de procedimientos en el departamento de recursos humanos para analizar falencias o problemas que se presenten.

Este diseño de un sistema de gestión administrativa se constituye en el marco científico, técnico y operativo del desempeño de la UESA a través de técnicas, estrategias más aconsejable en cada caso, y de prevención al utilizar instrumentos actualizados, entrevistas, encuestas, talleres, matrices de registros, proceso de seguimiento y evaluación, reuniones periódicas con directivos de las áreas, diálogo permanente con las autoridades, elaboración de un plan de acción, para cada departamento, provocando cambios en nuestros empleados, mejorando su capacidad de enfrentar y resolver los problemas.

Considerando necesario reestructurar el instrumento que vienen utilizando estos departamentos, a través de un diseño de gestión de calidad, relacionando todas las facetas del manejo de una organización para lograr los objetivos de seguimiento y evaluar el desempeño de todos los sectores previniendo y determinando los resultados adquiridos en el proceso y al final del mismo, obteniendo productividad, competitividad y calidad.

### 3.1.2 Fundamentación

El sistema educativo enfrenta el desafío de ofrecer una educación de calidad para todos los ecuatorianos correspondiéndonos el papel de motivadores, orientadores de procesos, promotores de aprendizajes significativos y funcionales incentivadores a la discusión y el debate, facilitadores de recursos y promotores de la investigación y solución de problemas como fuente de desarrollo social.

Uno de los elementos básicos para mejorar la calidad del educando es el cambio de estilo de la gestión, implementando un nuevo modelo que atienda la dinámica social con participación protagónica de docentes, estudiantes que les permita desarrollar sus actividades con autonomía, una educación con calidad de acuerdo a las formas de convivencia social, respetando la diversidad al pluralismo, a la libertad de la democracia y al desarrollo, a la renovación educativa planteando nuevos paradigmas estilos y modelos que exijan superar los enfoques tradicionalistas en el desarrollo de procedimientos administrativos y pedagógicos.

La nueva perspectiva de la administración actual implica un nuevo tipo de accionar, transformador, dinámico, y de pertinencia social que con procesos mejore el estándar de calidad de toda la comunidad educativa, contribuyendo substancialmente al progreso social y económico de nuestro país.

Un cambio administrativo que continúe con los señalamientos de diversos autores, entre los que tenemos:

Fayol, científicista que prestó especial atención a las tareas administrativas y a su planeación, considerando que la administración exige experiencia, decisión y mesura, se preocupaba de la eficiencia y las competencias en las empresas, de su organización, de la aplicación de los principios de la administración con bases científicas.

AUTORES: *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA*  
*CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

F. Taylor, señala que la nacionalización del trabajo productivo, debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.

Eltón Mayo, nos dice que lo más importante en las organizaciones es la preocupación por la productividad y dar inicios a nuevas orientaciones enfocadas a las relaciones humanas, interesándose en las relaciones entre las personas que deben trabajar juntas para el logro de objetivos comunes.

H. Maslow (1940), señala en su teoría que la organizaciones administrativas implican en conseguir y hacer las cosas por medio de la acción de personas, centrandó su estudio en las relaciones interpersonales y en el comportamiento humano, reconociendo al hombre no como objeto sino como sujeto que además de cumplir roles tiene motivación de carácter psicológico, social a través de su escala de necesidades individuales y sociales.

La Gestión Educativa, como proceso teórico-práctico integrado cumple los mandatos sociales enlazando conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración, en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas. El modelo de gestión plantea un cambio radical en la comprensión social, funciones y metas educativas, centradas en las necesidades y posibilidades de los estudiantes y construida como un proceso alternativo flexible, democrático, y participativo que comprometa a la institución, familia y comunidad.

La Unidad Educativa San Agustín, en este aspecto deberá manejar programas con sistemas operativos factibles, donde el trabajo en equipo y la intervención oportuna conjugue con los sistemas de valores personales de sus trabajadores. Este sistema de valores se convertirá en la cultura organizativa de la institución procurando integrar a todos los miembros de la unidad, colocándola como mediadora entre aquellos y la sociedad.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

La UESA., mejorará en el aspecto humano considerando que, "Las Relaciones Humanas son un pilar básico que atiende a todos los aspectos del desarrollo humano, considerando al individuo en un continuo crecimiento y la orientación como un proceso continuo, siendo la calidad total beneficiaria de esta nueva etapa que atribuye a los recursos humanos por encima de los recursos de carácter material y tecnológico la clave del éxito de cualquier institución o cualquier organización" ( LÓPEZ Rupérez, 1994<sup>16</sup>,) enfocando la posibilidad de integrar ambos componentes de tal manera que el capital humano, logre un máximo de satisfacción y enriquecimiento a partir de su trabajo y, al tiempo, se obtengan nuevos niveles de eficacia en la organización.

Desde un punto de vista psico-social la calidad total educativa se convierte en una auténtica cultura organizativa que reposa en una amplia colección de valores compartidos. La funcionalidad de la organización educativa, favorece al desarrollo de una acción interactuante totalizadora de los agentes educativos y coadyuvando al logro de los objetivos educacionales. Por medio de ellas se promueve el perfeccionamiento de una persona determinada en situaciones concretas, de acuerdo con sus necesidades, durante un tiempo determinado, mediante Programas y actividades, con propósitos preventivos o correctivos.

Aspiramos a una administración educativa que sea para la UESA. y para el sistema Educativo un elemento esencial que favorezca la calidad y mejora de la enseñanza.

Por ello se hace necesario, hoy más que nunca, disponer de un marco de referencia que, a modo de paradigma, sirva de guía para el modelo de gestión, que permita anticiparse al futuro y administrar los cambios con el fin de hacer de ellos oportunidades de mejora.

---

<sup>16</sup> López Ruperez, Francisco. "**Hacia unos centros educativos de calidad. Contexto, fundamento y políticas de la gestión estudiantil**" en página Web del Ministerio de Educación y Cultura de España; [www.p'ntic.mec.es/calidad](http://www.p'ntic.mec.es/calidad).

### 3.1.3 Objetivos

- ❖ Mejorar la calidad institucional con la utilización de la Guía.
- ❖ Seguir los pasos de la Guía para disminuir el índice de deserción estudiantil.
- ❖ Aumentar la población estudiantil para mejorar la situación financiera.
- ❖ Mantener un recurso humano competente y altamente comprometido con su labor.
- ❖ Cumplir sistemáticamente con los requisitos para satisfacer las necesidades y expectativas de los padres de familia.

### 3.1.4 Ubicación

La Unidad Educativa San Agustín, está ubicada en el sector centro de la ciudad de Guayaquil, cuenta con una infraestructura acorde a las necesidades del siglo XXI, la institución desarrolla su trabajo académico las secciones preescolar y primaria y secundaria en edificio propio, además cuenta con, laboratorios de computación y de física, biblioteca, áreas recreacionales, canchas de función múltiple, ofreciendo educación a jóvenes de clase media, en su mayoría de padres profesionales, además cuenta con una planta de profesionales de alto nivel académico.

### 3.1.5 Factibilidad

El modelo de gestión administrativa cuenta con el aval de la Unidad Educativa San Agustín a través de su Rector, Padre José Ojeda Herrera que desde hace 4 años ha guiado los destinos de esta magna institución, siempre pensando en elevar la calidad educativa del estudiante y de su personal docente y administrativo a través de cambios innovadores. En lo referente a los recursos el gasto no será representativo, podrá ser cubierto por los directivos. Además cuenta con el apoyo del equipo administrativo y de recursos humanos que están dispuestos a modificar las barreras tradicionales y provocar cambios en sus paradigmas, con miras a la excelencia, única alternativa para afrontar y enfrentar el nuevo paradigma.

### 3.1.6. Marco Filosófico

La educación es comunicación, tal y como se ha venido repitiendo desde que Platón recurriera al eros creador para explicar el proceso de conocimiento que dignificaba al hombre en la medida que fuese más próximo a la contemplación del mundo inteligible. Ese eros relacionante lo requirió también San Agustín y gracias a su presencia en la filosofía moderna, volvieron a insistir en él Pascal y últimamente, G. Gentile y E. Spranger. La comunicación añade a la simple relación una donación sin menoscabo de lo poseído, en la que participan conjuntamente el donante y el recipiente. Es comunicación de vida y de humildad; y es también comunicación de verdad. Somos muchos los que creemos que la comunicación es indispensable en el acto educativo. Si la verdad no fuera comunicable, habría tenido razón el sofista Gorgias, precursor de las teorías solipsistas antropológicas, en las que el hombre es un islote perdido en el mundo, incomunicado e incomunicable.

La comunicación de la verdad presupone una teoría metafísica del conocimiento, de acuerdo con la cual se explica la comunicación del saber, ora sea a través del

AUTORES: *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA*  
*CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

entendimiento, agente, ora a través del espíritu común al educador y el educando (Gentile), ora a través de las «lúmina virtutum» (San Agustín) o primeros principios de los que participan todos los hombres sin necesidad de patrocinar un innatismo, ora a través del ser constitutivo de la verdad (Sto. Tomás), ora a través del diálogo que relaciona a las personas (K. Jaspers). La apertura del hombre mediante su inteligencia y su libertad es la fuente de la comunicación, al permitirle participar en el continuo trasvase de la verdad. La comunicación es la base de la dualidad educador-educando, docente-discente; sin ella el puente de unión estaría maltrecho y no sería viable, habría dejado de ser lazo de unión.

La educación permite al hombre realizarse en doble sentido: personal y socialmente. El proceso de personalización es el conjunto de mecanismos psicológicos que desarrollan la conciencia de sí mismo, el yo -o sí mismo o self- que simboliza toda la rica variedad de dimensiones individuales, hasta alcanzar la plenitud adulta y la autorrealización como sujeto.

El proceso de socialización significa el desenvolvimiento de los aspectos sociales, los de relación con los demás, la convivencia en la comunidad propia, la asimilación de las pautas de conducta y los valores compartidos por los miembros del grupo, que constituyen la faceta psicosocial de la persona, sin la cual el propio proceso de personalización sería irrealizable. No son dos elementos o estratos que compongan el hombre; sino dos dimensiones descomponibles conceptualmente, que no en la realidad. Personalización -socialización son los extremos de un basculante movimiento, que posibilita la antropogénesis individual, o sea, el desarrollo de todo lo humano. La personalización representa la capacidad reflexiva, la soledad, la superación de todas las ansiedades, el logro de los proyectos vitales, el aislamiento en medio de los demás; la socialización es el contacto y la trascendencia desde la soledad y el aislamiento, para comunicarse con los demás, enriquecerles, pedirles ayuda, dialogar existencialmente con ellos. K. Jaspers ha profundizado, de forma extraordinaria,

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

en esta diada y bipolaridad humana, para concluir que sin la realización de tino de esos dos extremos el hombre no llegaría a ser hombre.

Al nacer, el ser humano está dotado radicalmente de cuanto es menester para personalizarse y socializarse; pero ambos aspectos se consiguen con mayor plenitud, más acertada y fácilmente, si los adultos -representados por los maestros- están al lado del educando, que correría riesgos incalculables, sin el acopio que la tradición le ofrece a través de la educación.

Finalmente, la teoría del análisis filosófico afirma, por boca de R. S. Peters, profesor del Instituto de Educación de la Universidad de Londres, que «el concepto de educación no se refiere a ningún proceso particular, más bien contiene referencias a los criterios a que deben ajustarse determinados procesos»<sup>17</sup>.

El criterio básico es el de rendimiento, o mejor aún, el de tarea-rendimiento, que nos depara un medio utilitarista, externo y evaluable de entender la educación. Peters no habla en singular del proceso educativo, consecuente con sus principios, sino de procesos educacionales<sup>18</sup>; y si se le urgiese a que indicase cuál es el verdadero proceso de la educación respondería que la iniciación, en el sentido de que una persona que aprende es iniciada por otra en algo que deberá apropiarse<sup>19</sup>.

En conclusión: Educación es un proceso exclusivamente humano, intencional, intercomunicativo, y espiritual, en virtud del cual se realizan con mayor plenitud la instrucción, la personalización, la socialización y la moralización del hombre.

---

<sup>17</sup> PETERS, R. S.: *El concepto...*, pág. 14.

<sup>18</sup> IBIDEM *El concepto...*, págs. 34-46.

<sup>19</sup> IBIDEM **Ethics and Education**, G. Allen and Unwin, 1979, págs. 46-62. PETERS, R.S.: *El concepto de...*, págs. 13-46.

### **3.1.7 Misión**

Mediante el sistema de gestión de calidad establecer los pasos que fortalezca el proceso administrativo y financiero, que nos permita disminuir la deserción estudiantil y la captación de nuevos estudiantes a la Comunidad Educativa Agustina.

### **3.1.8 Visión**

Un modelo de gestión educativa que supere procesos tradicionalistas, generando cambios paradigmáticos basados en planes y estrategias, dirigidas a las áreas administrativa y de recursos humanos, en beneficio de la comunidad Educativa San Agustín.

### **3.1.9 Metas**

Contar con un diseño avanzado con un funcionamiento excelente y una calidad reconocida, donde el éxito se conjugará con un equipo interdisciplinario, emprendedor, profesional, dinámico, participativo y comprometido a servir, con líderes que trabajen para una educación integral en valores, formadores de personas útiles para la sociedad.

### **3.1.10 Políticas**

Administrar de manera eficaz, eficiente y transparente los recursos humanos y financieros de la Unidad Educativa San Agustín.

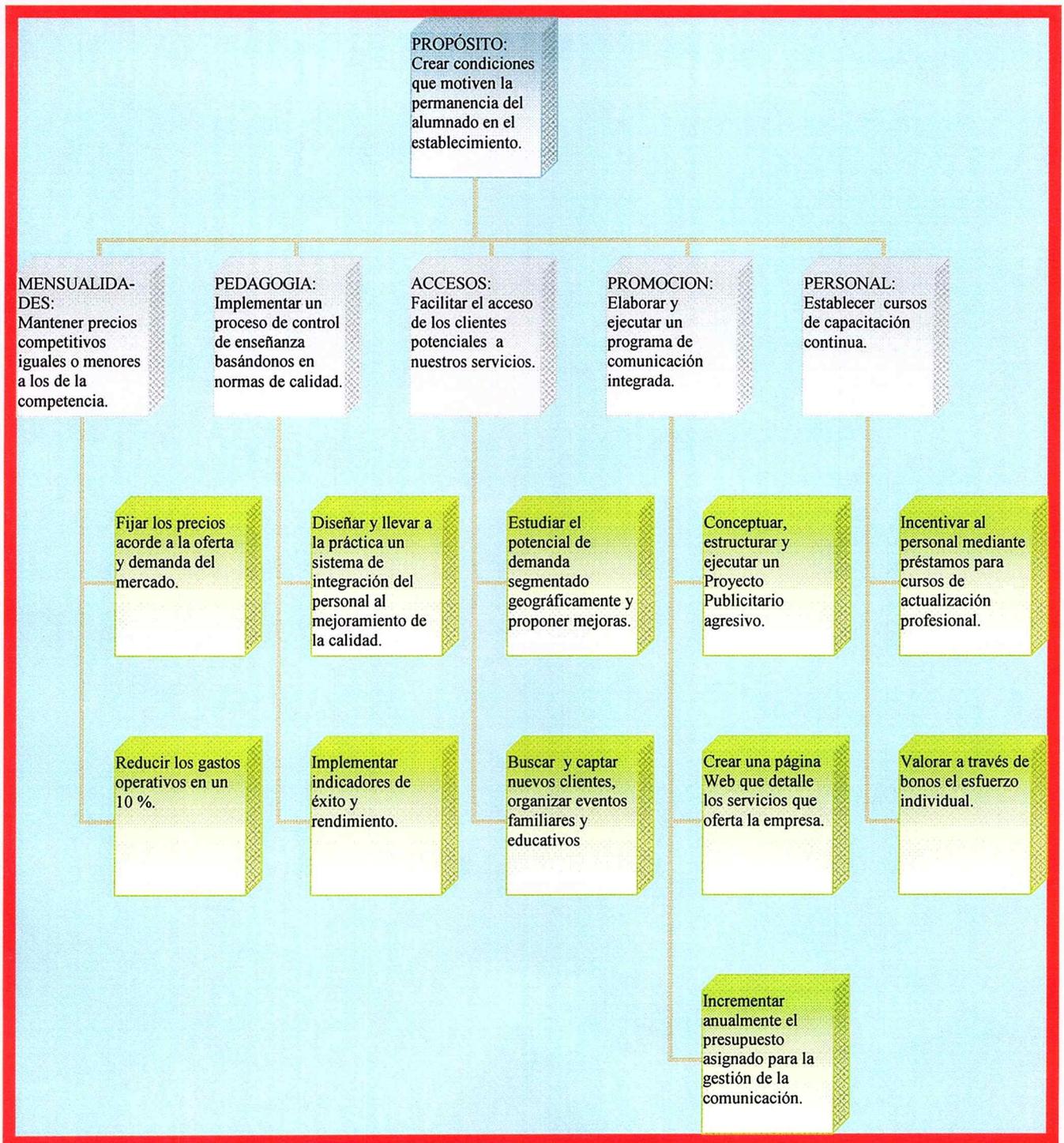
Aprender a aprender planeando, evaluando, haciendo las cosas bien y cada vez mejor.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

### 3.1.11 PLAN ESTRATÉGICO

Establecimiento de estrategias

Árbol de estrategias



**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

Estrategia ofensiva de la UESA

Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva						
Alta: 10 Media: 7 Baja: 2 Nula: 0	<b>OPORTUNIDADES</b>	- Ubicación en el casco comercial de la ciudad.	- Precios competitivos.	- Desarrollo académico y estimulación.	TOTAL	
		<b>FORTALEZAS</b>				
		- Solvencia Económica	10	10	10	30
		- Infraestructura adecuada	10	10	10	30
	- Tecnología avanzada	10	10	7	27	
	- Diversidad de especializaciones	10	7	7	24	
	- Personal docente calificado	10	7	7	24	
	<b>TOTAL</b>	50	44	41		

**FOCO DE LAS ACCIONES OFENSIVAS**

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

Estrategia defensiva de la UESA

Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva	Alta: 10 Media: 7 Baja: 2 Nula: 0	DEBILIDADES				TOTAL
		- Mínima participación del colegio en eventos intercolegiales.	- Incumplimiento del manual de procedimientos y funciones	- Postura dictatorial del Rector.	- Personal docente mal remunerado.	
<b>AMENAZAS</b>						
- Deserción estudiantil por economía		10	10	10	10	40
- Desarrollo de la competencia		10	10	10	10	40
- Reducción de estudiantes		10	10	7	7	34
<b>TOTAL</b>		30	30	27	27	

**FOCO DE LAS ACCIONES DEFENSIVAS**

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

DIFERENCIA ENTRE EL PLAN DEPARTAMENTAL Y EL PLAN ESTRATÉGICO

PLAN DEPARTAMENTAL ACTUAL	PLAN ESTRATÉGICO DESEADO
No existe plan departamental.	Esta diseñada a largo plazo de 3 a 5 años y elaborado con la participación activa del equipo para preparar instrumentos basados v en la realidad presente y proyectada al futuro.
Se analizan aspectos internos al departamento, para conocer situación.	A través de la técnica F.O.D.A. cada semestre se analizarán los aspectos, internos y externos del plantel, permitiendo la toma de decisiones en la solución de problemas para el progreso y desarrollo de la institución.
El seguimiento y evaluación de las actividades. No tiene una eficiente estrategia de seguimiento los resultados no se alcanzan.	Cada uno de estos problemas se analizan para reprogramar y evaluar las estrategias a través de presentar propuesta a las autoridades del plantel.

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

## 3.2. Plan de Ejecución

### 3.2.1. Guía

## GUÍA TRANSFORMADORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARA UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD

### GESTIÓN GERENCIAL

#### CONCEPTO:

La gestión gerencial, trata en esencia, de Organizar y Administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas. En otras palabras, llamamos gestión gerencial al proceso de toma de decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad, para que la entidad cumpla sus objetivos.

Tomar decisiones exige del gerente y trabajadores, estar informado de diversos aspectos económicos, jurídicos, organizativos, administrativos, etc. Así como de conocer las técnicas y métodos más adecuados para concretar dichos conocimientos en acciones.

#### ELEMENTOS

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

AUTORES: *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA*  
*CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

## **PLANIFICACIÓN:**

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

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

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

## **ORGANIZACIÓN:**

Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan. Significa el proveer a la empresa de la estructura social y de brindarle al organismo social los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

## **DIRECCIÓN:**

La función de dirección, es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo. La dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

## **COORDINACIÓN:**

Relacionar, unir y armonizar todo los actos y esfuerzos del pleno de trabajadores.

## **CONTROL:**

El control, es una práctica permanente en la empresa y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y que soluciones se pueden proponer para corregirlas.

## **PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN**

### **1º PRINCIPIO DE DIVISIÓN DEL TRABAJO**

Mediante la aplicación de este principio, las actividades o tareas deben agruparse, en lo posible en unidades de organización, dividiendo las funciones o tareas de acuerdo al área o especialidad.

### **2º PRINCIPIO DE AUTORIDAD – RESPONSABILIDAD**

Consiste en delegar autoridad a los subalternos de ala organización, a fin de poder cumplir con sus obligaciones asignadas. La delegación de autoridad, no significa de ninguna manera delegar responsabilidad, lo que se debe buscar es un equilibrio entre autoridad y responsabilidad, teniendo en cuenta que la autoridad es una acción de mando, es la capacidad de una persona para dar ordenes; mientras que la responsabilidad es la obligación de dar cuenta de sus actos, de abajo hacia arriba.

### 3º PRINCIPIO DE AUTORIDAD DE MANDO

Significa que no se puede ni se debe colocar a un trabajador, en situaciones de recibir ordenes de más de un jefe o superior jerárquico.

Todo trabajador debe un solo jefe, y nada más que un jefe.

### 4º PRINCIPIO DE EFICIENCIA

Al aplicar este principio, se busca cumplir con los objetivos deseados de la empresa, de manera tal, que el costo sea mínimo y que los imprevistos tiendan a eliminarse; con este principio también se mide la capacidad del ejecutivo-funcionario, a fin de hacer la cadena de mando la mas corta posible, ya que las decisiones deben tomarse lo mas cerca posible de donde se genere el problema.

### 5º PRINCIPIO DE LA AMPLITUD DE MANDO

Llamado también principio de limite de control, mediante el cual se trata de establecer el numero de trabajadores que un jefe puede dirigir, coordinar y controlar con efectividad.

## GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Se desarrolla a través de la planeación, organización, ejecución y control de las tareas, acciones y procedimientos administrativos, utilizando para ello técnicas instrumentos y medios.

Tenga presente, que la gestión administrativa moderna, requiere utilizar y aplicar determinadas técnicas y sistemas, referido a los diversos aspectos de la gestión empresarial, entre los cuales están los humanos, económicos, financieros y estadísticos en la perspectiva de elaborar una información que sirva para la toma de decisiones racional y oportuna.

AUTORES: *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA*  
*CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

También el área administrativa, tiene la responsabilidad de elaborar y poner en práctica diversas normas y procedimientos administrativos, para la ejecución de las tareas y/o actividades en forma eficaz. Finalmente, se hace necesario para que actualmente se logre la eficiencia administrativa, que la empresa cuente con el apoyo de la computación e informática.

## **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **CONCEPTO:**

El planeamiento estratégico es el análisis y evaluación tanto de las oportunidades o limitaciones que ofrece el entorno de la empresa, como de las fortalezas y debilidades propias de la misma y se proyecta a futuro definiendo los objetivos, metas y estrategias que harán posible su consecución a largo plazo.

El planeamiento estratégico es también un proceso sistemático y permanente, que tiene un impacto significativo en el futuro de la empresa, significa decisión, riesgos empresariales y organización de los esfuerzos para ejecutar las decisiones, incluye equipos humanos multidisciplinarios y está sujeto a un proceso de evaluación permanente. El éxito del planeamiento estratégico, está en la habilidad de los que analizan los posibles riesgos y el modo de neutralizarlos, así como las oportunidades y como aprovecharlas.

Finalmente manifestaremos que el planeamiento estratégico es un proceso eminentemente participativo, porque deben intervenir en forma activa todos los miembros de la organización, esto significará demostrarles a ellos que su intervención es crucial, esto sin duda, implicará el desarrollo de talleres de socialización donde se comparta con todos opiniones diversas, que los motive a sentirse realmente miembros activos del proceso. (Ayala Villegas, Sabino. Revista Pedagógica)

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

## **GESTIÓN EDUCATIVA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA**

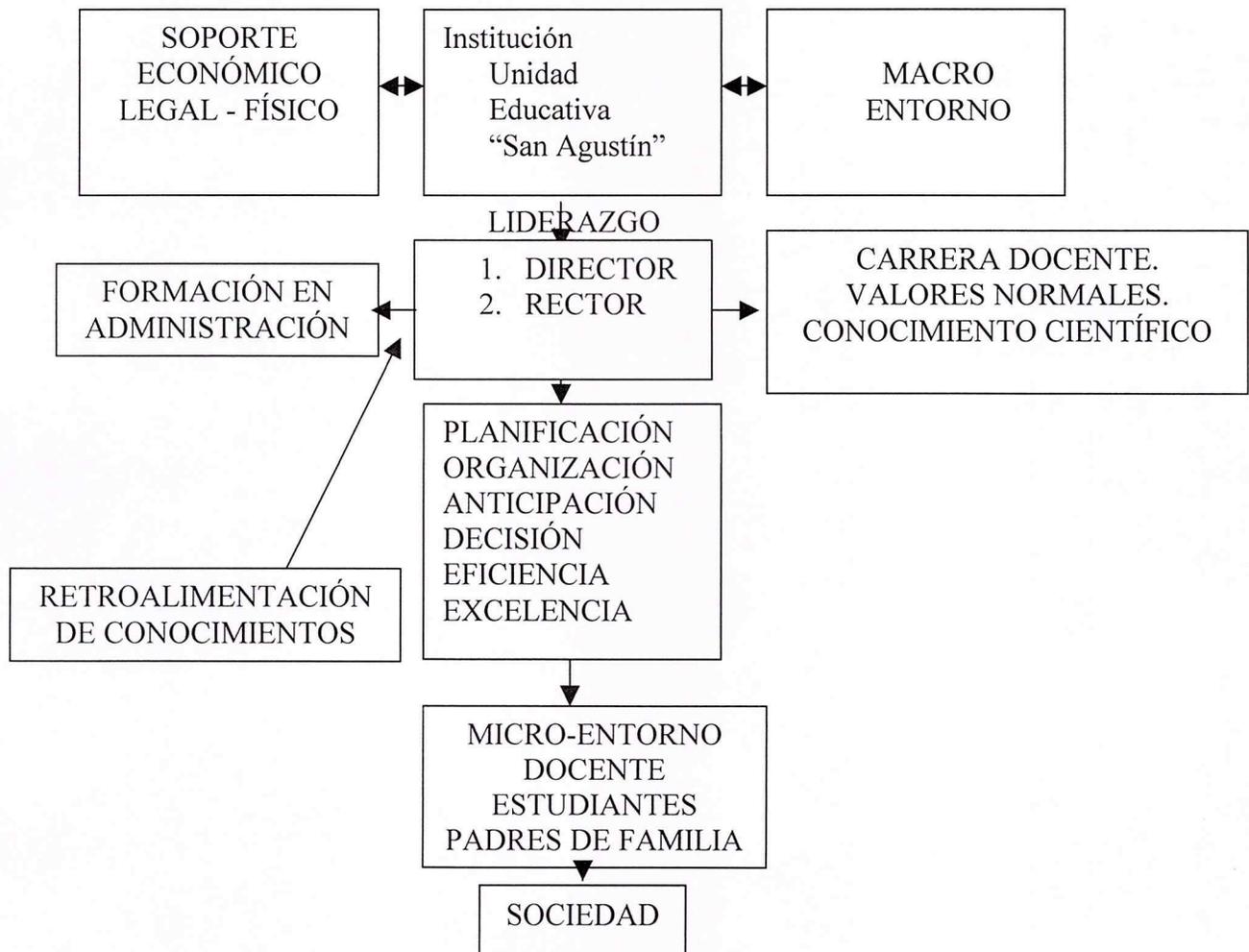
El proceso de gestión "implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema" (Molins, 1998: 25), como lo es la Unidad Educativa, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece, basándose en: 1) La normativa legal, 2) La normativa general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica y otras ciencias de la educación, 3) El curriculum restringido y el amplio, 4) Las políticas y los planes educativos (Molins, 2000).

Este servicio educativo, además, se fundamenta en los principios pedagógicos de la educabilidad, la educatividad, la pasión y la racionalidad, y consiste en la acción del docente para dinamizar y orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje para que el alumno logre unos objetivos previamente delimitados, a través de la adquisición de contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales, y ser así una experiencia de aprendizaje pertinente y significativo (Ander-Egg, 1993) orientada a aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser (UNESCO, 1996).

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"



Fuente: Liderazgo en Alta Gerencia del Dr. Francisco Morán Márquez

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

## GERENCIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la Unidad Educativa y sus relaciones con el entorno (Manes, 1999), con miras a "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa" (Amarate, 2000: 11) a fin de ofrecer un servicio de calidad, "y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes" (ÁLVAREZ, M. 1998:23<sup>20</sup>). Para ejercer la dirección de la Unidad Educativa se debe contar con un perfil profesional de competencias, aspecto que abordaremos seguidamente.

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo - amplio y restringido-, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la Unidad Educativa con su comunidad y entorno.

Estas funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el Rector, asociadas con: 1) El manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema estudiantil y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer (Álvarez y Santos, 1996); 2) El manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la Unidad Educativa y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la Unidad Educativa en su conjunto; y 3) La toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución (Mintzberg y Quinn, 1993).

---

<sup>20</sup> Álvarez, Manuel. 1998. El liderazgo de la calidad total. Ed. Praxis S.A.; España. Pág. 23

Sus principales funciones en la dirección de la Unidad Educativa serían: 1) Representarla ante las instancias del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y demás instituciones y entes de carácter educativo; 2) Dirigir y coordinar sus actividades; 3) Dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa; 4) Organizar y administrar el personal y recursos asignados; 5) Asesorar a los docentes en la adaptación del currículo y las prácticas pedagógicas; 6) Impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente; y 7) Atender y orientar al alumnado y representantes (Noriega y Muñoz, 1996; Estebaraz, 1997).

Del análisis anterior se derivan como competencias (Ruiz, 2000; Alvarado, 1990; Álvarez y Santos, 1996): la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la Unidad Educativa con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

### **El proceso de dirección de la institución educativa**

El rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la Unidad Educativa que dirige o la red estudiantil que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Todo directivo al gerenciar la Unidad Educativa aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR (Deming, 1989a; Guédez, 1998).

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

estudiantil, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000), componentes que analizaremos a continuación:

- a. *La planificación*, en esta fase el Gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la Unidad Educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar (Ander-Egg, E. 1993<sup>21</sup>; Graffe, 2000b). Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.
- b. *La organización*, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la Unidad Educativa, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno (Schein, 1982; Amarante, 2000).
- c. *La dirección*, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la Unidad Educativa (Koontz et al., 1983: 423; Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000a).
- d. *El control y seguimiento de la gestión*, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro estudiantil; e introducir ajustes a la

---

<sup>21</sup> Ander-Egg, Ezequiel. (1995); **Técnicas de Investigación Social; Ed. Lumen**; Argentina.

programación y a la asignación de recursos (Molins, 1998; Ruiz, 2000; Graffe, 2000b).

En tal sentido, es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas (Ruetter y Conde, 1998); todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los estudiantes y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación (Graffe, 2000a).

Ahora bien, el control y seguimiento de la gestión no se puede realizar sin datos e información. Dato es el resultado de una medición cuantitativa o cualitativa, obtenida para dirigir y tomar decisiones racionales. Pero si los datos son analizados permiten tener una interpretación del desempeño de los diversos procesos, programas y proyectos de la Unidad Educativa; actividad de mayor valor agregado que permite identificar las desviaciones o variaciones a las ejecuciones previstas y establecer las causas de las diferencias detectadas (Ruetter y Conde, 1998; Graffe, 2000a).

Este análisis del gerente y de su equipo docente es lo que es información, y en la medida que se profundice permite generar el conocimiento e inteligencia (Ponjuán, 1998) para evaluar las situaciones, fortalezas y debilidades de la gestión y del proceso educativo a nivel de aulas y la Unidad Educativa en su conjunto, que permitan el ajuste en la dirección dada a la Unidad Educativa.

## **EL MODELO DE LA GUÍA DE GESTIÓN**

El modelo de la guía de gestión se construye, en un sistema de construcción, seguimiento y control de proceso y resultado que se desarrolla con la participación consciente de los actores de la organización, para elevar la calidad de educación. Los elementos que sustentan la estructura de este modelo, presentan cambios en la concepción, enfoque y desarrollo de la gestión

**AUTORES:** *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

educativa. Para desarrollar los procesos de previsión, ejecución, verificación y capacidad de este modelo consideramos los siguientes subsistemas; dirección estratégica, operaciones, evaluación del desempeño, mejoramiento continuo.

### **3.2.2 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA**

Con anterioridad, se indicó la importancia de que el directivo proporcione los medios requeridos por el equipo de trabajo para poder acometer esfuerzo de excelencia de la Unidad Educativa. En tal sentido, seguidamente se describirá brevemente un conjunto de herramientas que apoyan al directivo y a su equipo de trabajo en la labor de gerenciar la institución educativa, en cada una de la fases implícitas: diagnóstico de la Unidad Educativa, planificación, control de la ejecución y evaluación de proceso, resultados e impactos.

#### **Encuestas e instrumentos cuantitativos**

El directivo para la transformación, dirección y la toma de decisiones sobre la gestión de la Unidad Educativa, tiene en las encuestas e instrumentos cuantitativos de análisis de datos un instrumental metodológico de vital importancia, ya que pueden aportar opiniones y datos de los actores de la Unidad Educativa y del desempeño de los procesos docentes y administrativos; así como servir de apoyo a la fijación de metas y monitoreo de los avances de los proyectos de la misma.

Su utilización requiere de la construcción y manejo de indicadores, simples o compuestos, entendidos como la dimensión de una o de la "relación de variables cuantitativas y cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas" (Beltrán, 1999: 38).

Ellos no están restringidos a la dimensión cuantitativa, ya que sería contradictorio en el quehacer de la gestión estudiantil, donde la calidad de la educación es un reto ineludible y sería asumir un paradigma metodológico meramente positivista.

**AUTORES:** *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA*  
*CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

*FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA*  
*UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL*

Normalmente los indicadores son confundidos con los índices o cocientes, los cuales son instrumentos de medida relativa a través de los cuales se establecen relaciones entre las dimensiones de los indicadores de las diferentes variables, para efectuar comparaciones en el tiempo y espacio.

En el proceso de tratamiento y análisis de datos juega un papel fundamental el análisis estadístico descriptivo, el análisis de correlación, la estadística inferencial, los diagramas de Pareto, el análisis de la series de tiempo y los gráficos control. Este instrumental permite estudiar situaciones de la Unidad Educativa como sistema, inferir comportamientos poblacionales, utilizar la teoría de decisiones estadísticas para la optimización de cursos de acción en los planes de la Unidad Educativa (Hamdan, 1986), realizar diagnósticos o pronósticos del comportamiento futuro de determinadas variables, que sirvan de insumos a la definición del plan, programas y proyectos de la Unidad Educativa (Hamdan, 1986; Romero y Ferrer, 1968); e identificar la variación observada en los procesos docentes y administrativos, que de ser aleatoria se requiere modificar su diseño para mejorar su desempeño (Romero y Ferrer, 1968; Graffe, 1995, 2000b).

### **Herramientas cualitativas**

La dirección del gerente educativo para el cambio de la Unidad Educativa involucra la aplicación del modelo de investigación - acción, con la participación de los demás actores, donde el objeto y sujeto del hallazgo de conocimiento y transformación no están diferenciados, ya que es la comunidad educativa, bajo el liderazgo del director, quien profundiza en su propia interpretación de la realidad de la Unidad Educativa para proceder a implantar acciones para su transformación. En tal sentido, pueden ser útiles como herramientas el diario de campo como instrumento de registro de la observación y la ficha de descubrimiento para sistematizarla con miras a poder formular hipótesis interpretativas de la misma y su contextualización histórica (Bigott, 1993).

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

Adicionalmente, es de utilidad el enfoque etnográfico de investigación (Martínez, 1991), donde los propios actores de la Unidad Educativa, a través del estudio de su vida organizacional, obtienen la comprensión de su comportamiento individual y grupal, para así definir acciones que profundicen un modelo de gestión que favorezca la mejora de la excelencia de la Unidad Educativa como organización de aprendizaje, donde lógicamente la observación y el análisis interpretativo serán herramientas básicas.

Por otro lado, en el ejercicio de la gestión estudiantil el directivo se apoya en un conjunto de herramientas que le permiten el análisis cualitativo de los problemas o jerarquizar las opciones al tomar decisiones, tales como: los diagramas causa-efecto, el árbol del problema y de objetivos, matrices de análisis, la técnica de grupo nominal y la técnica Delphi (Graffe, 1995; Castellano, 2000; Palacios, 2000; Martinic, 1997; SIEMPRO, 1999).

Adicionalmente, el gerente cuenta con un instrumental de carácter cualitativo que le permite establecer las acciones, la secuencia y el calendario de su ejecución, como son: 1) Los flujogramas, al esquematizar las etapas y acciones a seguir en la aplicación de los medios para el logro de los objetivos previstos (Ander-Egg, 1993; Palacios, 2000; Graffe, 1995); 2) la técnica PERT-CPM para secuenciar las operaciones, estimar el tiempo y conocer la ruta crítica de realización del trabajo (Palacios, 2000; Ander-Egg, 1993); y el diagrama Gantt como calendario para la programación y control de la ejecución de las acciones (Ander-Egg, 1993; Palacios, 2000).

### **Herramientas para el control y evaluación de la gestión**

Finalmente, el control y evaluación es un proceso continuo que ejerce el directivo con la participación de los demás actores de la Unidad Educativa, con el fin de conocer el avance de los resultados e impactos; y con miras a reajustar las acciones y la aplicación de los medios para lograr el proyecto de Unidad Educativa deseado, la mejora de las prácticas pedagógicas y la innovación

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

educativa. Para ello se apoya en la mayoría de las herramientas cuantitativas y cualitativas descritas anteriormente. A manera de ejemplo, se señalan, entre otras:

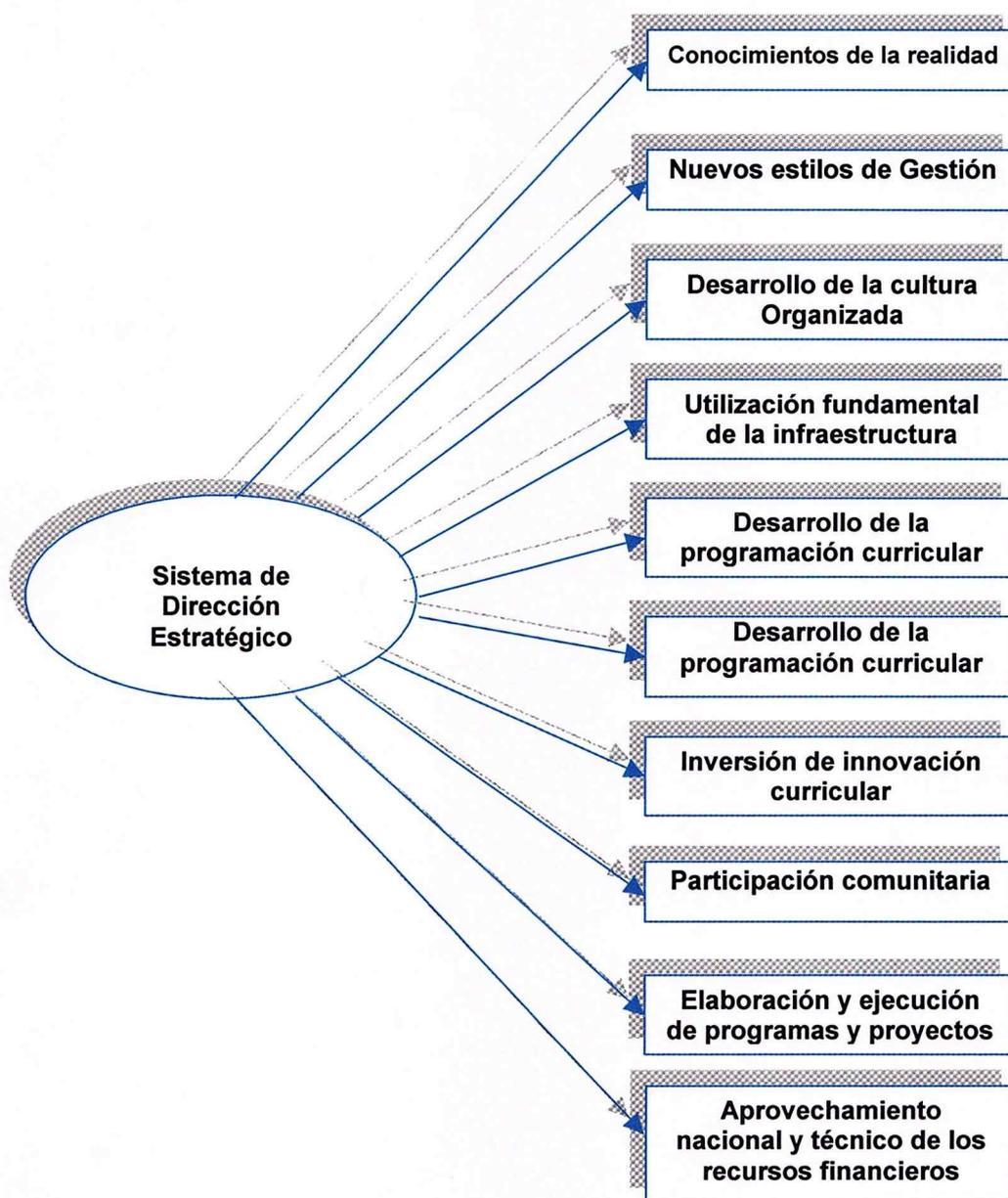
El uso de indicadores, las estadísticas y matrices de análisis cualitativo utilizadas en la evaluación de los resultados e impactos de la gestión global de la Unidad Educativa y el desempeño de los procesos docentes y administrativos; Herramientas como el PERT-CPM y Gantt para revisar la ejecución programada y su posible desviación; y Herramientas que apoyan el análisis de problemas y toma de decisiones en grupo (árbol del problema, diagramas de Pareto y causa - efecto, matrices de decisión, etcétera) para definir cursos alternativos a la programación establecida para asegurar el logro de los objetivos y metas de la gestión global y de los proyectos específicos de la Institución Educativa.

## **EL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Es un proceso participativo que considera las expectativas de los usuarios externos e internos de una red CEM, para tomar decisiones a favor de las soluciones de los problemas que se presentan. Constituyen un ejercicio concreto y muy práctico que conduce a los actores a un proceso de análisis y reflexión para la toma de decisiones.

En síntesis, si queremos que la Unidad Educativa San Agustín sea una Institución de calidad, debemos comenzar hoy fijándonos metas, estrategias y políticas que nos lleven a alcanzar la visión del futuro planteada en consenso y con el compromiso de todos para que nuestra institución sea calificada socialmente como de CALIDAD EDUCATIVA. (Ver gráfico en la siguiente página)

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**



**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

## CONDICIONES QUE DEBE TENER UNA VISIÓN DE FUTURO

1. Debe ser formulada por líderes.
2. Compartida por el equipo y éste debe estar de acuerdo en coparticipar.
3. Debe ser amplia y detallada. Las generalidades no bastan. Debe responder a las preguntas ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, y ¿Por qué?
4. Debe ser positiva y alentadora. Debe tener alcance, ambiciosa, retos, pecar de grandiosa y no de modesta.
5. Debe permitir la superación institucional y personal más allá de nosotros mismos, implica sacrificio, determina los procesos.
6. Debe establecer los valores. Determinar la rectitud de los objetivos.
7. La visión implica el liderazgo.

## LA EXCELENCIA EDUCATIVA

La excelencia es un concepto superior, es calidad, bondad, perfección. Asociado este concepto al trabajo, significa alcanzar los mayores índices de eficiencia y eficacia, cuya meta se centra en lograr la producción de bienes o servicios que den satisfacción al cliente externo.

La excelencia organizacional se caracteriza por contar con miembros que no sólo se identifican con las metas de la organización, sino que también se dedican con entusiasmo y alegría a la consecución de esas metas. Así, cada colaborador aporta sus mejores esfuerzos, talento y capacidad a la tarea diaria. Esa excelencia es el resultado de una administración exigente y abierta.

AUTORES: *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA*  
*CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

**Exigente:** En el sentido de que la gerencia no se conforma con esfuerzos de segunda categoría ni con segundos lugares.

**Abierta:** En cuanto el comportamiento gerencial se basa en la premisa de que las necesidades de los colaboradores y de la institución, son en gran medida interdependientes.

Para estimular a los colaboradores a que realicen su mejor esfuerzo y contribuyan al máximo en pro del cumplimiento de las metas de la empresa, los directivos conscientes reconocen que las necesidades de los colaboradores deben satisfacerse durante el proceso.

En resumen la excelencia institucional sólo puede alcanzarse cuando los directivos en general demuestran consistentemente, con sus acciones y una genuina preocupación tanto por las personas con las que trabajan como por sus resultados logrados.

## **FILOSOFÍA PARA LA CALIDAD TOTAL (F. C. T.) EN LA UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN**

La **FCT** es un nuevo paradigma administrativo, que ve al mundo desde una perspectiva positiva y de convencimiento de trabajar con espíritu de desarrollo.

Está en la cabeza y en el corazón de todos los miembros de una organización.

Se basa en la motivación del personal hacia la excelencia, se evidencia cuando cada una de las personas involucradas garantiza la perfección de lo que hace o produce y cuando haya desaparecido la función de inspección del proceso. Por esto, calidad total es una actitud, es el deseo de hacer bien las cosas desde la primera vez.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

Es, de otra parte, una estrategia administrativa, que integra a toda la institución con el propósito de alcanzar el completo dominio y control de todos los procesos: Formativo, administrativo y operativo. Tiene como objeto alcanzar, no solo la calidad del egresado de la UESA., sino además la calidad del costo, la calidad del cumplimiento, la calidad del servicio y la calidad de la satisfacción del cliente externo, mediante un esquema de gerencia participativa y de trabajo de equipo orientado hacia el mejoramiento continuo de la calidad.

La calidad es reconocida cuando aumenta la satisfacción del usuario.

Es, de otro lado, un movimiento que se genera en la alta dirección y va irradiando al resto de la organización, a través de la aplicación de métodos y técnicas dirigidos a "mejorar" en forma permanente la calidad de cada etapa del proceso de formación y en la disminución de los costos de producción.

La FCT tiene como eje central al hombre. Sustituye el concepto de trabajador por el de colaborador. La esencia de este modelo es la participación activa de todos los actores del proceso, sus criterios son incorporados metodológicamente al proceso productivo.

## **GESTIÓN PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD TOTAL**

"La Gestión de Calidad Total, es un enfoque humanista que reconoce la singularidad e importancia de los colaboradores como seres humanos que son. No se trata de animales ni máquinas, por lo tanto no pueden ser tratados como tales. Deben ser reconocidos en sus valores, con su voluntad que los hace diferentes a los demás componentes de la institución. Hay que apelar a su motivación, a su deseo de ser importantes, de hacer las cosas bien", son las palabras de Kauro Ishikawa de esta teoría.

La filosofía de la calidad total persigue aumentar la participación en el mercado con el fin de garantizar la fortaleza y supervivencia de la institución, en el largo plazo, mejorar la imagen del nivel educativo medio y satisfacer las necesidades del cliente.

## **LOS PRINCIPIOS EN QUE SE BASA LA FILOSOFÍA DE LA CALIDAD TOTAL**

### **a. Factor Humano**

- Lo más importante en la Unidad Educativa San Agustín son los seres humanos que la componen.
- Respeto por las personas.
- Compromiso de todos (alta gerencia administrativa).
- Fomentar la participación y el compromiso de las personas.
- Gerencia interfuncional.

### **b. Factor Calidad**

- Calidad es lo primero.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Manejo de hechos y datos.
- Proceso ampliado (Estudiantes y padres de familia).
- Trabajar con hechos y datos.
- Control del proceso.
- Controlar las causas.
- Control de variabilidad.
- Mejorar permanentemente la calidad.
- Normalizar los procesos.

### **c. Factor Cliente**

- Orientación hacia el cliente (alumno).
- El proceso siguiente es nuestro.
- Desarrollar la actitud de servicio a la comunidad.<sup>22</sup>

## **EL CONTROL DE CALIDAD EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS**

El control es la filosofía que considera al ser humano como el centro del desarrollo organizacional. Busca instaurar la actitud positiva del colaborador, desarrollar al máximo sus capacidades y destrezas como medio para lograr la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente externo e interno, que es su objetivo capital como institución educativa.

El control de calidad es una tarea permanente que verifica en varios puntos del proceso formativo las normas de calidad establecidas en el plan a efectos de incorporar en forma oportuna, los correctivos que permitan mejorar la calidad del proceso y en consecuencia la calidad final del estudiante agustino.

## **LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN ECUATORIANA**

Los cambios violentos en el proceso productivo como respuesta a la revolución científica - tecnológica a la globalización del mercado, entre otros aspectos, determinan la necesidad de trabajar en la búsqueda de alcanzar la producción de bienes y servicios de calidad capaces de competir en el mercado andino y mundial y ganar.

Este hecho pone a América Latina y Ecuador en una encrucijada, o producen bienes y servicios de calidad que compitan en esta realidad o afrontan una quiebra inminente.

---

<sup>22</sup> Filosofía de la calidad total. Ministerio de Educación y Futura.

En materia educativa, el único camino que nos queda es AVANZAR y MEJORAR, entendiéndose como la alternativa de formar profesionales capaces de intervenir activamente, con todo su potencial, creatividad y voluntad en la producción de bienes y servicios de la más alta calidad.

La gerencia de calidad es el nuevo paradigma que trabaja en esta perspectiva. La educación es el punto cardinal sobre el que se levanta esta propuesta ya que contar con profesionales entrenados, capacitados es la primera prioridad de las empresas de calidad.

¿Cuándo empezar con este proceso? La respuesta es obvia: desde el primer nivel del proceso formativo formal (Educación Básica, Bachillerato, Post—bachillerato y Universitario).

Ello implica que debe ser inicio a un proceso de cambio continuo en las instituciones educativas en todos sus niveles, comenzando por lo que respecta a la Gerencia Educativa y, a los niveles ejecutivos, asesor y de apoyo, el mismo que responderá a las demandas sociales comunitarias (clientes internos), a las expectativas y aspiraciones de los maestros y empleados de las instituciones, creando consensos y compromisos que permitan un proceso de calidad.

## **LOS BENEFICIOS QUE GENERA LA CALIDAD TOTAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

La FCT como un modelo de gestión, representa los siguientes beneficios para la organización, para empleados y clientes.

### **1. Para la Organización:**

- Supervivencia y crecimiento de la organización; uso eficiente de los recursos. Mejoramiento de la imagen.

**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

- Reducción del desperdicio.
- Reducción de los costos de la no calidad.
- Obtención de la preferencia del mercado.
- Mejoramiento del clima organizacional.

## **2. Para el Personal Docente y Colaboradores:**

- Respeto por la persona.
- Desarrollo personal y profesional.
- Mejoramiento del ambiente de trabajo.
- Simplificación del trabajo.
- Participación e integración.

## **3. Para el Cliente o Alumnos y Padres de Familia**

- Mejores productos o servicios.
- Mejores precios.
- Cumplimiento de sus requerimientos y expectativas.
- Confiabilidad en el servicio.
- Participación para la calidad.
- No hay motivación al trabajo sin participación. Es una ley psicológica.
- Participación de toda persona, de todo su tiempo. En realidad de toda su vida.
- El trabajo integra la vida, no la divide en comportamientos aislados. Las relaciones entre el trabajo y la administración se convierten en relaciones de toda la persona con su empresa y su país.

### **3.2.3 Evaluación y control**

Se entiende por evaluación al proceso de recolección de información que analizada e interpretada a la luz de un marco referencial, posibilita la emisión de

**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

un juicio de valor que conduzca al conocimiento de su realidad, valoración, en la toma de decisiones en la Unidad Educativa San Agustín.

La evaluación se constituye en un proceso integral que abarca a todas las variables del Diseño de Gestión de Calidad, utilizando técnicas e instrumentos pertinentes para la recolección, procesamiento y análisis de la información e interpretación de resultados a través de procesos de carácter referencial, continuo, participativo y cooperativo, aportando datos para la modificación de los aspectos susceptibles de mejoramiento, monitoreando el desempeño de todo el equipo de la unidad educativa.

Para lograr el óptimo control del manejo de sistema de gestión de calidad se tomará en cuenta dos tipos de evaluación.

### **Evaluación de Procesos**

Consiste en elaborar un diagnóstico situacional y de necesidades y recursos, pronosticar los efectos de la planificación proporcionando información para la toma de decisiones, las mismas que se tome sobre la marcha, aspectos que puedan interesar a los responsables del manejo de control y describir y juzgar actividades como los procedimientos mas relevantes, mejorando los servicios que brinda la Unidad Educativa San Agustín. Esta práctica se centra en el desarrollo del proceso de gestión de calidad con el fin de detectar las dificultades que se presentan en los departamentos de recursos humanos y administrativo.

### **Evaluación de Resultados**

Se centra en la recopilación de información descripciones o juicio a cerca de los resultados que se obtendrán una vez que se aplique el diseño, relacionándolos con los objetivos y la información facilitada por el contexto. Por medio de este proceso se puede reflexionar en torno a los resultados alcanzados dentro de un

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

tiempo fijo, estas decisiones se toman encaminadas a mejorar los resultados y establecer cambios en las estrategias.

### **Criterios de evaluación**

Los principales criterios que se consideran de base para evaluar los resultados del nivel del desempeño son la eficacia, eficiencia y efectividad.

#### **Eficacia**

A través de este criterio de la implementación de un Sistema de gestión Administrativa se podrán observar si los objetivos propuestos se alcanzaron en los cambios propuestos en la guía de trabajo.

Los criterios que facilitan la Evaluación de este modelo de gestión son: Participación de las Autoridades, docentes, satisfacción de los padres de familia y estudiantes, además del liderazgo.

#### **Efectividad**

Se podrá medir el cumplimiento de las acciones con suficiente grado de calidad, observando su representatividad en el Plan Estratégico, tomando decisiones pero respetando los objetivos y reglamentos de la Institución, en beneficio de los estudiantes que son el centro de atención, utilizando la valoración cuali-cuantitativa, con la ayuda de instrumentos, cumpliendo con la visión, misión y con la colaboración de la UESA.

## **Eficiencia**

Se relaciona con la aplicación de la Guía, tomando en cuenta su funcionalidad, utilizando sus recursos, contratando el modelo actual con el modelo nuevo, procesando información y evaluando un sistema de control.

### **3.2.4. Validación de la Propuesta**

La propuesta de una creación de un sistema de calidad de la UESA, para efecto de su validación se utilizó un instrumento de ocho enunciados para conocer el criterio de los expertos, se consultó a cuatro profesionales en distintas áreas, los mismos que cumplen el siguiente perfil:

- Poseer título académico.
- Amplia experiencia administrativa y docente.
- Amplio conocimiento en el campo investigativo.

Los profesionales seleccionados presentan experiencias en la educación y Gerencia Administrativa y Educativa, con desempeño en los niveles de educación secundaria y superior.

## **Comentarios**

La propuesta planteada tiene un excelente trabajo científico y su aplicabilidad compromete a todo el entorno educativo: Directivos, docentes y padres de familia, tomando en cuenta todos los aspectos necesarios para lograr un desarrollo integral.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

## **Conclusiones**

Con este trabajo de investigación social educativa los autores de esta tesis, queremos demostrar la importancia y necesidad de que exista una guía transformadora de la Unidad Educativa "San Agustín" para una educación de calidad, el mismo que permita mejorar la calidad institucional que lamentablemente, ha venido en descenso en los últimos años, tal como lo han demostrado los instrumentos de recolección de información.

- ❖ Los resultados obtenidos nos indican fallas en el departamento administrativo en cuanto a liderazgo y sus funciones de Planificación, Organización y Control.
- ❖ Incumplimiento de las políticas de cobro de mensualidades, afectan directamente a la solvencia económica de la Institución.
- ❖ Falencias en el Departamento de Recursos Humanos.
- ❖ La Institución incumple con sus proyecciones académicas y humanas, originando desconfianza a los padres de familia de que sus hijos recibirán una educación de calidad.
- ❖ La Institución no asume a cabalidad la problemática de la deserción estudiantil presentada en la actualidad.

## Recomendaciones

- ❖ El Gerente Educativo, en su calidad de líder institucional, está en la obligación de ejercer un liderazgo efectivo, orientado a buscar la excelencia del Centro Educativo, claro está, con el apoyo de todos los miembros de la comunidad, previamente motivados a alcanzar objetivos comunes.
- ❖ Crear nuevas políticas y estrategias financieras que favorezcan los ingresos a la Institución y cubrir con las necesidades y expectativas de sus clientes.
- ❖ Reestructurar el área de recursos humanos optimizando el proceso de selección y valoración del personal.
- ❖ Realizar una completa Auditoría Institucional que abarque todos los ámbitos de la Unidad.
- ❖ Recomendar al Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil que lleve un registro que establezcan las causas de la deserción estudiantil.

## Al Gerente Administrativo

- ❖ Se le recomienda adquirir el compromiso de adoptar herramientas y métodos que le permitan crecer como Institución y por ende formar seres humanos capaces de aprender constantemente, porque una educación de calidad que contribuye en el mejoramiento de la gestión educativa de la Institución repercute en la disminución de los índices de deserción estudiantil.
- ❖ Continuando con el proceso de gestión de calidad, las Autoridades de la Institución tendrán que extender la mejora educativa con la implementación de normas ISO.

AUTORES: *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA*  
*CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

- ❖ Ser una institución educativa que en asocio con los padres de familia coadyuve en la formación de estudiantes para que éstos alcancen su máximo potencial humano.

### **Al Departamento Financiero**

- ❖ Administrar y reflejar en los documentos apropiados y en los que exige la norma vigente los movimientos económicos y monetarios así como tratar de obtener el máximo beneficio de las finanzas de la UESA, siguiendo las políticas y estrategias determinadas por parte de la dirección.

### **Al Departamento de Recursos Humanos**

- ❖ La administración de recursos humanos deberá proporcionar las capacidades humanas requeridas por la Unidad Educativa San Agustín y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio.

## **INNOVACIÓN DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN**

Al realizar cualquier labor o actividad, es necesario definir pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se han trazado con antelación. Las políticas guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse.

Dentro de la organización, las políticas son una orientación administrativa para impedir que los trabajadores realicen labores que no desean hacer, lo que acarrearía que no se cumplan a cabalidad todas las funciones que ya se han asignado con anterioridad. Además, sirven para que se alcancen, como dijimos anteriormente, los objetivos de la institución.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

La Unidad Educativa San Agustín se basará según la filosofía y necesidades de la educación como tal.

Como primera medida, la Unidad Educativa, debe delegar al área de recursos humanos el reclutamiento de personal que considere idóneo para que forme parte de la Institución.

De tal manera que este departamento establezca los criterios de selección del personal, los patrones de calidad en cuanto a aptitudes tanto físicas como intelectuales, la experiencia y capacidades de desarrollo. Se buscará que los nuevos miembros se integren de la mejor manera posible y encuentren un ambiente favorable de trabajo.

En segundo lugar, en la de aplicación de las políticas de Recursos Humanos, deberá mencionarse los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, etc.) para la buena realización de las labores en todos los cargos dentro de la organización. Se deben definir también los criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal, para definir el plan de valoración de puestos de cada individuo, lo que le permitirá tener nuevas posibilidades de crecer dentro de la Unidad.

En este punto es importante determinar también cómo se definirá la calidad del personal, mediante la evaluación del desempeño, determinando en qué forma se está realizando el trabajo y su real eficiencia y eficacia.

El tercer punto tiene que ver con las políticas de mantenimiento de Recursos Humanos, en donde deben estudiarse los criterios de remuneración a los empleados, teniendo como base la evaluación que se ha hecho de la labor y los salarios en el mercado de trabajo, sin olvidar la posición que tenga la organización frente a estos dos puntos.

Seguidamente, deben considerarse todos los planes de remuneración indirecta, que se refiere a los programas de beneficios sociales más adecuados

a las necesidades existentes de cada trabajador. Así mismo, es importante establecer qué se hará para mantener la motivación del personal y cómo se creará un clima organizacional apropiado.

La higiene y seguridad son también factores de suma importancia en este tercer punto ya que debe propenderse porque existan condiciones físicas y ambientales favorables para desarrollar cualquier trabajo dentro de la organización.

Hay que destacar la necesidad de que exista liderazgo y buena comunicación en cada uno de los departamentos que conforman la organización.

Como cuarto punto se encuentran las políticas de desarrollo de Recursos Humanos, en donde se definirán los criterios de diagnóstico, preparación y rotación del personal, así como la evaluación de los empleados al ser ubicados temporalmente en posiciones jerárquicas, para determinar sus aptitudes y reacciones ante nuevas situaciones que ameriten un mayor tiempo, trabajo y disciplina, sin olvidar luchar por el buen comportamiento de todos los individuos dentro de la Institución.

Por último y quinto paso, están las políticas de control de Recursos Humanos, donde se determinará cómo mantener una base de datos actualizada de todo el personal, para realizar los análisis tanto cualitativos como cuantitativos de la fuerza de trabajo cuando haya lugar. Es decir, la forma de cómo se evaluarán las políticas que se están realizando y los procesos que se están adelantando relacionados con los involucrados de la organización.

Como vimos anteriormente, no sólo son importantes las metas y objetivos de una empresa sino las políticas que se llevarán a cabo. Implantarlas de la mejor forma será un gran paso para lograr el beneficio que se busca en el personal y en la organización como un todo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALVARADO Oyarce, Otoniel. (1996): *Gerencia Educativa-Oportunidades y desafíos*, Editorial Vallejanes, Trujillo, Perú.
2. BAENA, M.D. (1995): *Tareas académicas y teorías implícitas del profesorado. Estudio de casos en la enseñanza de las ciencias. Tesis doctoral*. Universidad de La Laguna
3. BENEDITO, V.; FERRER, V.; FERRERES, V. (1995): *La formación universitaria a debate*. Barcelona, Publicaciones Universitarias de Barcelona.
4. BROWN, H. L. (1983):. *La nueva filosofía de la ciencia*. Madrid. Tecnos.
5. BRUNER, Jerónimo. (1973): *El proceso educativo*, Editorial Paidós. Buenos Aires-Argentina.
6. CALERO Pérez, Mavilo. (1999): *Administración Educativa*. Ediciones Abedul. Lima, Perú.
7. CORNEJO, Miguel Angel. (2001): *Liderazgo de excelencia*, Editorial Grad, México.
8. DÍAZ F. Hernández G. (2003): *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*, Editorial McGraw-Hill, Colombia.
9. DICCIONARIO, (2003): *Antónimo-Sinónimo*. Océano, Barcelona.
10. ELLIOT, (1990): *La investigación acción en educación*. Madrid. Morata.

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

11. FREEDMAN, Mike y otros (1995): *Liderazgo Estratégico* McGraw-Hill. Barcelona, España.
12. GAIRÍN, J. *El profesor universitario en el siglo XXI*. En Moreneo, C. Y Pozo, J. I. (Eds.) *La Universidad ante la nueva cultura educativa*. Madrid, Síntesis, pp 119-139.
13. GIMENO, J. (1988): *El Currículum: Una reflexión sobre la práctica*. Madrid, Morata.
14. GIROUX, H. A. (1990): *Los profesores como intelectuales: hacia una pedagogía crítica del aprendizaje*. Barcelona. Paidós.
15. GOOD, T. Brophy J. (1995): *Psicología Educativa Contemporánea*. Editorial McGraw Hill. México.
16. HARGREAVES, A. (2003): *Teaching in the knowledge society*. Maidenhead. Open University Press.
17. IMBERNÓN, F. (1997): *La realidad de la reforma. Instituciones y titulaciones de formación del profesorado*. Revista Interuniversitaria del Profesorado, 29, 59-66.
18. IMBERNON. F (1994): *La formación del desarrollo profesional del profesorado*. Barcelona. Graó.
19. LÓPEZ REILLO, P. (2005): *Propuesta de criterios para la elaboración de planes de formación del profesorado en la dimensión intercultural*. Santa Cruz de Tenerife. Servicio de Publicaciones de la Universidad de La Laguna.

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

20. MARCELO, C. (2002): *Aprender a enseñar para la sociedad del conocimiento*.
21. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. (2003): *Manual de Gestión del Consejo de Coordinación Provincial*. Quito-Ecuador.
22. EDUCATION Policy Analysis Archives, 10. Extraído el 17 de septiembre de 2003 de <http://epaa.asu.edu/epaa/v10n35/>
23. ENCICLOPEDIA de Pedagogía Práctica. (2004): *Unidad Educativa para Maestros*. Editorial Lexus, Lima-Perú.
24. FILOSOFÍA, Atlas Universal. (2004): *Manual Didáctico de Aturoes*, Textos, Editorial Océano, Barcelona.
25. JIMÉNEZ C/ Logroño M/Rodas R/Yépez E. (1999): *Módulo de Tutoría I. EB/PRODEC*, Ecuador.
26. KLAUSMEIER H/ Goodwin W, (1990): *Psicología Educativa*, Editorial Harla, México.
27. MANUAL del Educador. (2001): *El educando. El centro educativo*, Tomo 2. Editorial Parragón. España.
28. MARCELO, C. y ESTEBARANZ, A, (2002): Marco general de investigación sobre la enseñanza en la Universidad. En Mayor Ruiz, C. (Coord.) Enseñanza y aprendizaje en la Educación Superior. Barcelona, Octaedro, pp 7-26
29. MARTÍ, E. (2003): El estudiante universitario en el siglo XXI. En Moreneo, C. Y Pozo, J. I. (Eds.) La Universidad ante la nueva cultura educativa. Madrid, Síntesis, pp 111-116 162

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

30. MERINO, J. & MUÑOZ, A. (1998). Ejes de debate y propuestas de acción para una pedagogía intercultural. *Revista Iberoamericana de Educación*, 17, 207-243.
31. MINISTERIO de Educación y Cultura. (2000): *Gestión Educativa*. Editorial Orión. Quito-Ecuador
32. MINISTERIO de Educación y Cultura. (1990): *Reglamento de Orientación Educativa*. Quito-Ecuador.
33. MORENEO, C. Y POZO, J. I. (Eds.) .(2003): *La Universidad ante la nueva cultura educativa* . Madrid, Síntesis
34. MORIN, E. (1998): *Sobre la reforma de la Universidad*. En Porta, J. y LLadonosa, M. (Coords) *La Universidad en el cambio de siglo*. Madrid, Alianza Editorial., pp 19-28.
35. ODIORNE, George S. (1995): *Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección*, Editorial Limusa, México.
36. PARA DOCENTES de la Enseñanza Básica (2003): *El Aprendizaje en el aula y Poder Evaluarlo*, Grupo Clasa, Buenos Aires-Argentina.
37. PARTIN, Ronald. (1997): *Manual de Instrumentación Didáctica*, Tomo 1. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
38. PARTIN, Ronald. (1997): *Manual de Instrumentación Didáctica*, Tomo 2. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México
39. PASTOR Bárbara (2002): *¿Qué pasa en las aulas?*, Editorial Planeta, España.

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

40. PÉREZ GÓMEZ, A. I. (1983). *Paradigmas contemporáneos de investigación didáctica*. En J. Gimeno & A. P. Pérez Gómez, *La enseñanza, su teoría y su práctica*. Madrid. Akal.
41. PÉREZ GÓMEZ, A. I. (1992). *La función y formación del profesor/a en la enseñanza para la comprensión. Diferentes perspectivas*. En J. Gimeno & A. Pérez Gómez (Eds.), *Comprender y transformar la enseñanza*. Madrid. Morata.
42. PERRENOUD, P. H. (2004). *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar*. Barcelona. Graó.
43. RICHARDS, Eladio (2001): *Gerencia Educativa para un mundo nuevo*, Imprenta Universitaria, Panamá.
44. SANCHO GIL, J. M<sup>a</sup> (2001): *Docencia e investigación en la universidad: una profesión, dos mundos*, *Educación*, 28, pp. 41-60.
45. SANTOS GUERRA, M.A. (1998): *La organización de la enseñanza en la universidad o el sistema de las cajas chinas*, en: Fortes, A.; Guerra, R.; Ortiz A.; Rivas J. (coordinadores). *Formación del profesorado y cambio social*. Informe Ronda. Málaga: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.
46. SANTROCK, John (2004): *Psicología de la Educación*, Editorial McGraw Hill Volumen 1.
47. SANTROCK, John (2004): *Psicología de la Educación*, Editorial McGraw Hill Volumen 2.
48. SCHÖN, D.A. (1998): *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona, Paidós.

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

49. SENGE, Peter. (1999): *La Quinta Disciplina*, Editorial GRANICA S.A.
50. SUREDA, Rosa (2003): *La Disciplina en el Aula*, Editorial Lexus. Colombia.
51. ZABALZA, M. A. (2002): *La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas* Madrid, Narcea
52. ZEICHNER, K & GORE, A. (1990). *Teacher socialization. Handbook of Research on Teacher Education. Robert Houston*
53. ZEICHNER, K. (1995). *Los profesores como profesionales reflexivos y la democratización de la reforma estudiantil*. En V.V.A.A., *Volver a pensar la educación* (Vol. II). Madrid. Morata.

## CONSULTAS EN INTERNET

- ❖ Álvarez Pérez Mario Alejandro, obra Sistema de Relación Laboral, [www.gestiopolis.com/recurso3/docsger/reipromlefeo.htm](http://www.gestiopolis.com/recurso3/docsger/reipromlefeo.htm). México, 1982
- ❖ Cuesta, A. & Martínez, R. . "Aplicación de un modelo de gestión de recursos humanos (grh). Acción de la ergonomía participativa y diseño de actividades claves de grh". [www.gestiopolis.com/sistema/gestion/recursos/.htm](http://www.gestiopolis.com/sistema/gestion/recursos/.htm)  
La Habana: ponencia en el FORUM de Ciencia y Técnica del ISPJAE. 1995
- ❖ García, S.(1995) "De la economía protegida a la economía competitiva". En la nueva gestión de recursos humanos, <http://www.monografias.com/trabajos13/despu/despu.shtml#des> Barcelona. Ed: Gestión 2000.
- ❖ Martínez Jennifer BAIDABA. Calila y Dimna. Trad. Antonio Chalita Sefair. Ed. Panamericana. Gestion de Recursos Humanos [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldors/ger/aucalid/.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldors/ger/aucalid/.htm)  
Santafé de Bogotá. 1995.

## ANEXOS

### ANEXO N° 1

#### LEY DE EDUCACIÓN

Ley N°. 127 del 15 de abril de 1983

#### LA CÁMARA NACIONAL DE REPRESENTANTES

Considerando:

La necesidad de armonizar las normas sobre educación con los principios constantes en la Constitución Política;

La utilidad de recoger las experiencias y el resultado del amplio debate en materia educativa y realizada entre los funcionarios del Ministerio de Educación y los representantes de los distintos sectores que conforman el área educativa;

Que es necesario, de conformidad con la estructura actual del Ministerio de Educación, dictar una ley específica consagrada únicamente a la educación, por las particularidades que tiene este sector;

Que es preciso establecer un marco claro y mecanismos ágiles para el desenvolvimiento de la educación nacional; y, En el ejercicio de la facultad contemplada en el artículo 66 de la Constitución,

#### ESCALAFÓN

Art. 56.- El escalafón del Magisterio Nacional es el sistema legal del ejercicio profesional de sus miembros.

Art. 57.- Los deberes y derechos del personal que ejerce sus funciones en los establecimientos oficiales son los determinados en la Ley de Escalafón y Sueldos del Magisterio Nacional.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

Capítulo II  
DE LA INVESTIGACIÓN PEDAGÓGICA,  
FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DOCENTES

Art. 58.- La investigación pedagógica, la formación, la capacitación y el mejoramiento docentes son funciones permanentes del Ministerio de Educación destinadas a lograr la actualización del Magisterio para asegurar un eficiente desempeño en el cumplimiento de los fines de la educación nacional.

Art. 59.- La formación de profesionales docentes estará a cargo de las facultades de filosofía, letras y ciencias de la educación y de los colegios e institutos normales del país. Estos últimos, los colegios e institutos, tienen la finalidad específica de preparar docentes para los niveles preprimario y primario.

En cuanto a los colegios e institutos normales el Ministerio fijará los cupos de estudiantes en relación a la demanda nacional de este tipo de profesionales y a las disponibilidades fiscales del país.

Sección octava  
De la educación

Art. 66.- La educación es derecho irrenunciable de las personas, deber inexcusable del Estado, la sociedad y la familia; área prioritaria de la inversión pública, requisitos del desarrollo nacional y garantía de la equidad social. Es responsabilidad del Estado definir y ejecutar políticas que permitan alcanzar estos propósitos.

La educación, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, promoverá el respeto a los derechos humanos,

**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

desarrollará un pensamiento crítico, fomentará el civismo; proporcionará destrezas para la eficiencia en el trabajo y la producción; estimulará la creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad y las especiales habilidades de cada persona; impulsará la interculturalidad, la solidaridad y la paz.

La educación preparará a los ciudadanos para el trabajo y para producir conocimiento. En todos los niveles del sistema educativo se procurarán a los estudiantes prácticas extracurriculares que estimulen el ejercicio y la producción de artesanías, oficios e industrias.

El Estado garantizará la educación para personas con discapacidad.

Art. 67.- La educación pública será laica en todos sus niveles; obligatoria hasta el nivel básico, y gratuita hasta el bachillerato o su equivalente. En los establecimientos públicos se proporcionarán, sin costo, servicios de carácter social a quienes los necesiten. Los estudiantes en situación de extrema pobreza recibirán subsidios específicos.

El Estado garantizará la libertad de enseñanza y cátedra; desechará todo tipo de discriminación; reconocerá a los padres el derecho a escoger para sus hijos una educación acorde con sus principios y creencias; prohibirá la propaganda y proselitismo político en los planteles educativos; promoverá la equidad de género, propiciará la coeducación.

El Estado formulará planes y programas de educación permanente para erradicar el analfabetismo y fortalecerá prioritariamente la educación en las zonas rural y de frontera. Se garantizará la educación particular.

Art. 68.- El sistema nacional de educación incluirá programas de enseñanza conformes a la diversidad del país. Incorporará en su gestión

**AUTORES:** *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

estrategias de descentralización y desconcentración administrativas, financieras y pedagógicas. Los padres de familia, la comunidad, los maestros y los educandos participarán en el desarrollo de los procesos educativos.

Art. 69.- El Estado garantizará el sistema de educación intercultural bilingüe; en él se utilizará como lengua principal la de la cultura respectiva, y el castellano como idioma de relación intercultural.

Art. 70.- La ley establecerá órganos y procedimientos para que el sistema educativo nacional rinda cuentas periódicamente a la sociedad sobre la calidad de la enseñanza y su relación con las necesidades del desarrollo nacional.

Art. 71.- En el presupuesto general del Estado se asignará no menos del treinta por ciento de los ingresos corrientes totales del gobierno central, para la educación y la erradicación del analfabetismo.

La educación fiscomisional, la particular gratuita, la especial y la artesanal, debidamente calificadas en los términos y condiciones que señale la ley, recibirán ayuda del Estado. Los organismos del régimen seccional autónomo podrán colaborar con las entidades públicas y privadas, con los mismos propósitos, sin perjuicio de las obligaciones que asuman en el proceso de descentralización.

Art. 72.- Las personas naturales y jurídicas podrán realizar aportes económicos para la dotación de infraestructura, mobiliario y material didáctico del sector educativo, los que serán deducibles del pago de obligaciones tributarias, en los términos que señale la ley.

**AUTORES:** *MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO*

*FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL*

Art. 73.- La ley regulará la carrera docente y la política salarial, garantizará la estabilidad, capacitación, promoción y justa remuneración de los educadores en todos los niveles y modalidades, a base de la evaluación de su desempeño.

Art. 74.- La educación superior estará conformada por universidades, Unidad Educativas politécnicas e institutos superiores técnicos y tecnológicos. Será planificada, regulada y coordinada por el Consejo Nacional de Educación Superior, cuya integración, atribuciones y obligaciones constarán en la ley.

Entre las instituciones de educación superior, la sociedad y el Estado, existirá una interacción que les permita contribuir de manera efectiva y actualizada a mejorar la producción de bienes y servicios y el desarrollo sustentable del país, en armonía con los planes nacionales, regionales y locales.

Art. 75.- Serán funciones principales de las universidades y Unidad Educativas politécnicas, la investigación científica, la formación profesional y técnica, la creación y desarrollo de la cultura nacional y su difusión en los sectores populares, así como el estudio y el planteamiento de soluciones para los problemas del país, a fin de contribuir a crear una nueva y más justa sociedad ecuatoriana, con métodos y orientaciones específicos para el cumplimiento de estos fines.

Las universidades y Unidades Educativas Politécnicas Públicas y Particulares serán personas jurídicas autónomas sin fines de lucro, que se registrarán por la ley y por sus estatutos, aprobados por el Consejo Nacional de Educación Superior.

Como consecuencia de la autonomía, la Función Ejecutiva o sus órganos, autoridades o funcionarios, no podrán clausurarlas ni reorganizarlas, total o parcialmente, privarlas de sus rentas o asignaciones presupuestarias ni retardar injustificadamente sus transferencias.

Sus recintos serán inviolables. No podrán ser allanados sino en los casos y términos en que puede serlo el domicilio de una persona. La vigilancia y mantenimiento del orden interno serán de competencia y responsabilidad de sus autoridades. Cuando se necesite el resguardo de la fuerza pública, la máxima autoridad universitaria o politécnica solicitará la asistencia pertinente.

Art. 76.- Las universidades y Unidad Educativas politécnicas serán creadas por el Congreso Nacional mediante ley, previo informe favorable y obligatorio del Consejo Nacional de Educación Superior, que autorizará el funcionamiento de los institutos superiores técnicos y tecnológicos, de acuerdo con la ley.

Art. 77.- El Estado garantizará la igualdad de oportunidad de acceso a la educación superior. Ninguna persona podrá ser privada de acceder a ella por razones económicas; para el efecto, las entidades de educación superior establecerán programas de crédito y becas.

Ingresarán a las universidades y Unidad Educativas politécnicas quienes cumplan los requisitos establecidos por el sistema nacional obligatorio de admisión y nivelación.

Art. 78.- Para asegurar el cumplimiento de los fines y funciones de las instituciones estatales de educación superior, el Estado garantizará su financiamiento e incrementará su patrimonio.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

Por su parte, las universidades y Unidad Educativas politécnicas crearán fuentes complementarias de ingresos y sistemas de contribución.

Sin perjuicio de otras fuentes de financiamiento de orígenes públicos y privados o alcanzados mediante autogestión, las rentas vigentes asignadas a universidades y Unidad Educativas politécnicas públicas en el presupuesto general del Estado, se incrementarán anualmente y de manera obligatoria, de acuerdo con el crecimiento de los ingresos corrientes totales del gobierno central.

Art. 79.- Para asegurar los objetivos de calidad, las instituciones de educación superior estarán obligadas a la rendición social de cuentas, para lo cual se establecerá un sistema autónomo de evaluación y acreditación, que funcionará en forma independiente, en cooperación y coordinación con el Consejo Nacional de Educación Superior.

Para los mismos efectos, en el escalafón del docente universitario y politécnico se estimularán especialmente los méritos, la capacitación y la especialización de postgrado.

### Capítulo 3

#### Del régimen tributario

Art. 256.- El régimen tributario se regulará por los principios básicos de igualdad, proporcionalidad y generalidad. Los tributos, además de ser medios para la obtención de recursos presupuestarios, servirán como instrumento de política económica general.

Las leyes tributarias estimularán la inversión, la reinversión, el ahorro y su empleo para el desarrollo nacional. Procurarán una justa distribución de las rentas y de la riqueza entre todos los habitantes del país.

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

Art. 257.- Sólo por acto legislativo de órgano competente se podrán establecer, modificar o extinguir tributos. No se dictarán leyes tributarias con efecto retroactivo en perjuicio de los contribuyentes.

Las tasas y contribuciones especiales se crearán y regularán de acuerdo con la ley.

El Estado ecuatoriano preocupado por brindar una educación de calidad dio a conocer el posible Plan a utilizarse:

### **Plan Decenal 2006-2015**



**Dr. Alfredo Palacio González**

**PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA**

**¿CUÁLES SON LAS POLÍTICAS QUE ORIENTARÁN LA EDUCACIÓN EN LOS PRÓXIMOS DIEZ AÑOS? EL CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN ACORDÓ LAS SIGUIENTES POLÍTICAS:**

1. Aumento de 0.5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6%, para inversión en el sector
2. Universalización de la Educación General Básica, para garantizar el acceso de nuestros niños y niñas al mundo globalizado.
3. Universalización de la Educación Inicial, para dotar a los infantes de habilidades para el acceso y permanencia en la escuela básica.

**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

**FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

4. Lograr la cobertura de al menos el 75% de la matrícula en el Bachillerato, a fin de desarrollar en los jóvenes de competencias para la vida y el trabajo.
5. Erradicación del analfabetismo y educación continua para adultos, para garantizar el acceso de todos y todas a la cultura nacional y mundial.
6. Mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de escuelas y colegios.
7. Mejoramiento de la calidad de la educación, para incidir en el desarrollo del país y en el mejoramiento de la calidad de vida de ciudadanos y ciudadanas.
8. Mejoramiento de la formación, revalorización del rol y el ejercicio docente, a través del mejoramiento de la formación inicial y la capacitación permanente "Los ecuatorianos debemos darnos una tregua política, acordar unas políticas educativas para el mediano y largo plazo, comprometernos a elevar la participación del sector educativo en el PIB en al menos el 0.5% anual durante los próximos 6 años. La economía y las finanzas públicas deben ser pensadas teniendo a la educación y a la salud como una inversión social protegida. Con la participación ciudadana, la educación será, nuevamente, motivo de esperanza para la gente."

***Raúl Vallejo Corral***  
**MINISTRO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

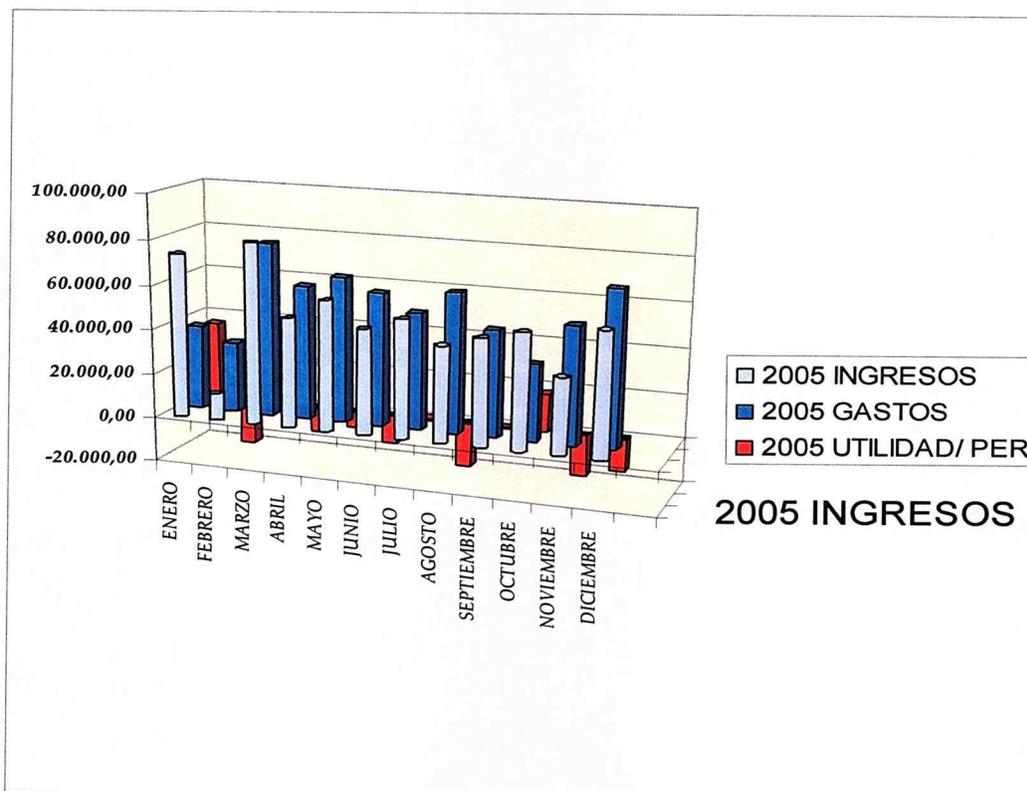
**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

**ANEXO N° 2**

**UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTIN**

2005

	<b>INGRESOS</b>	<b>GASTOS</b>	<b>UTILIDAD/ PER</b>
ENERO	73.413,77	37.941,10	35.472,67
FEBRERO	12.162,45	31.709,07	-19.546,62
MARZO	80.658,11	77.622,03	3.036,08
ABRIL	49.074,47	59.926,35	-10.851,88
MAYO	58.366,44	65.294,04	-6.927,60
JUNIO	47.099,29	59.716,82	-12.617,53
JULIO	52.846,75	52.126,07	720,68
AGOSTO	42.901,90	62.491,69	-19.589,79
SEPTIEMBRE	47.696,75	47.448,84	247,91
OCTUBRE	51.666,64	34.510,17	17.156,47
NOVIEMBRE	34.184,10	52.584,14	-18.400,04
DICIEMBRE	55.456,23	69.655,14	-14.198,91
	<b>609.896,21</b>	<b>655.745,93</b>	<b>-45.849,72</b>



**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

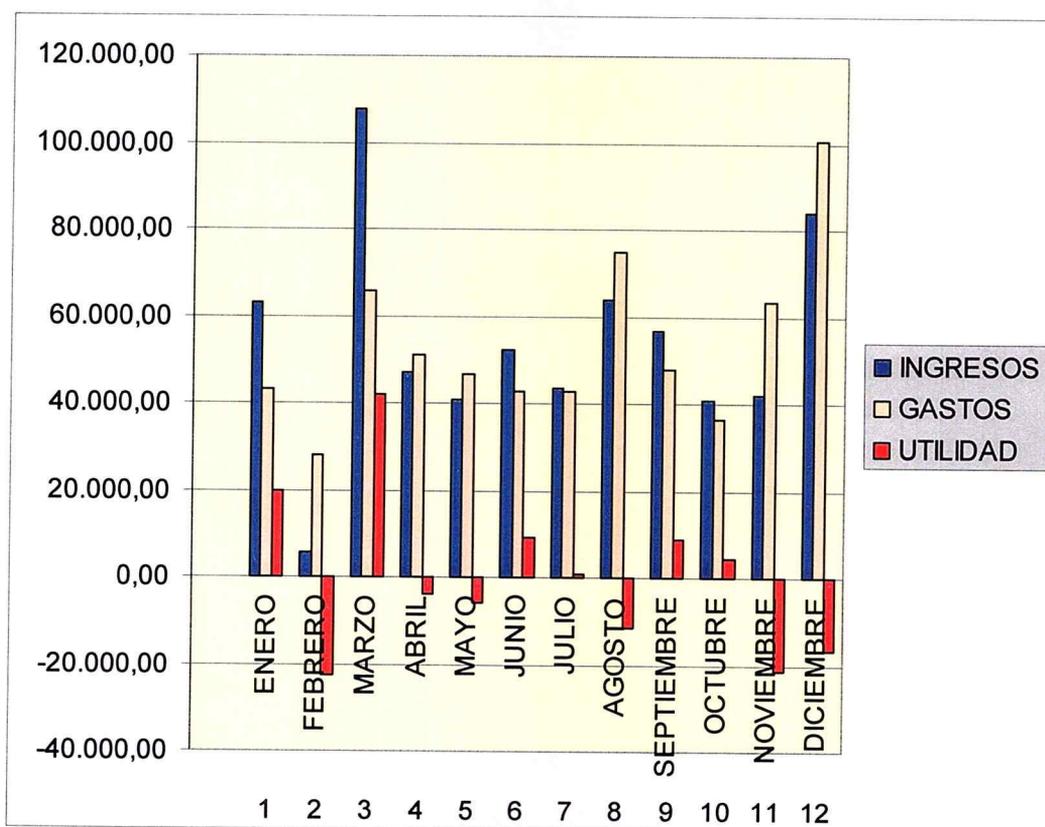
FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

ANEXO N° 2.1

**RENTABILIDAD DE UESA 2006**

	INGRESOS	GASTOS	UTILIDAD
ENERO	62.844,81	43.209,14	19.635,67
FEBRERO	5.454,73	27.926,11	<b>-22.471,38</b>
MARZO	107.751,07	65.862,28	41.888,79
ABRIL	47.113,08	51.036,40	<b>-3.923,32</b>
MAYO	40.730,22	46.576,51	<b>-5.846,29</b>
JUNIO	52.111,34	42.844,16	9.267,18
JULIO	43.607,89	42.719,14	888,75
AGOSTO	63.640,88	74.990,67	<b>-11.349,79</b>
SEPTIEMBRE	56.545,13	47.979,80	8.565,33
OCTUBRE	40.721,17	36.430,70	4.290,47
NOVIEMBRE	42.111,80	63.400,81	<b>-21.289,01</b>
DICIEMBRE	83.965,22	100.579,60	<b>-16.614,38</b>
<b>TOTALES</b>	<b>646.701,03</b>	<b>644.289,92</b>	<b>2.411,13</b>



**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

ANEXO N° 3

ENCUESTA A LOS DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS

OBJETIVO: Conocer el criterio de los docentes referente al diagnóstico y mejoramiento de las áreas de Recursos Humanos y Financiero, como la creación de un sistema de gestión de calidad

#	ENUNCIADOS	5	4	3	2	1
1	La implantación de un sistema de gestión de calidad que facilite la dirección estratégica de los departamentos de RR.HH. y Financiero.					
2	El sistema de gestión de calidad mejora la operacionalización de las actividades de los departamentos de RR.HH. y Financiero.					
3	La implementación de un sistema de gestión de calidad promueve los procesos de las áreas de RR.HH. y Finanzas.					
4	El éxito de un proyecto de gestión de calidad depende de la capacitación del personal.					
5	La implementación de un sistema de calidad beneficia a las unidades educativas.					
6	La actualización del personal promueve procesos prácticos de calidad.					
7	El personal de la Unidad Educativa San Agustín participa de las definiciones de estrategias.					
8	La coordinación, ordenamiento y distribución racional de los recursos elevan la eficiencia de los departamentos de RR.HH y Financiero.					
9	El departamento de Recursos Humanos interactúa eficazmente con los docentes.					

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE  
RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

10	El trabajo cooperativo de los docentes contribuye a elevar la autoestima de los estudiantes.					
11	Los docentes ejecutan y cumplen lo programado.					
12	El personal docente y Administrativo enfrentan con acierto los cambios que promueven las autoridades.					
13	El recurso humano de la unidad educativa desarrolla sus actividades con eficiencia.					
14	La planta docente se hace más exitosa cuando su sistema de dirección estratégica es eficiente.					
15	Los docentes apoyan los trabajos programados por la institución.					
16	El liderazgo contribuye a la eficiencia del recurso humano.					
17	Las actividades del personal docente se manifiesta a través de ideas nuevas y operativas.					
18	La intervención oportuna de los docentes ayuda a mejorar eficientemente la situación real del estudiante.					
19	El clima organizacional de la unidad educativa permite a los docentes trabajar con eficiencia.					
20	La distribución de roles y responsabilidades de los docentes facilita el trabajo en equipo.					

**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

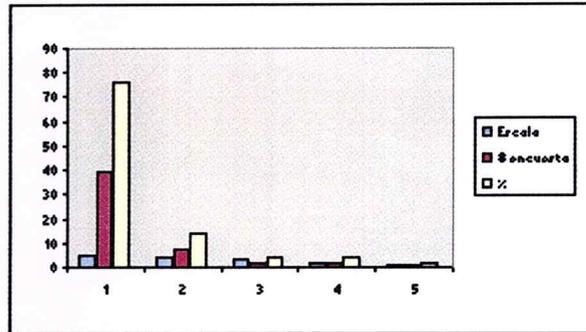
**ANEXO N° 3.1**

**ENCUESTA A DOCENTES**

**Pregunta # 1**

La implantación de un sistema de gestión de calidad que facilite la dirección estratégica de los departamentos de RR.HH. y Financiero.

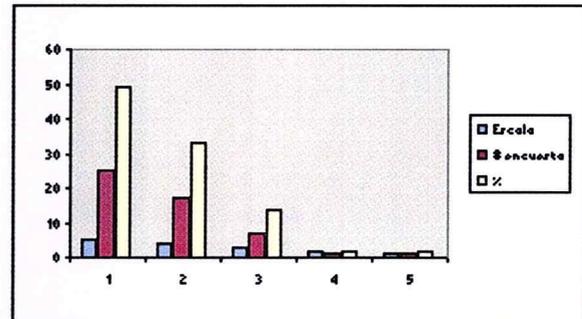
Escala	# encuesta	%
5	39	76,47
4	7	13,73
3	2	3,92
2	2	3,92
1	1	1,96
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>



**Pregunta # 2**

El sistema de gestión de calidad mejora la operacionalización de las actividades de los departamentos de RR.HH. y Financiero.

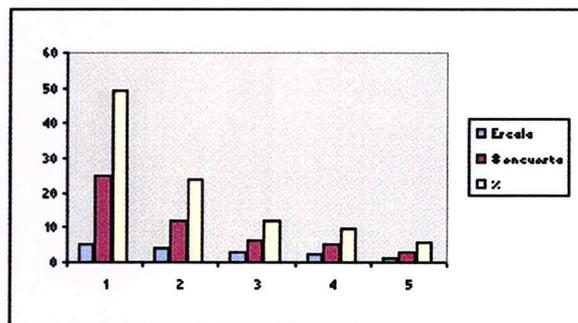
Escala	# encuesta	%
5	25	49,02
4	17	33,33
3	7	13,73
2	1	1,96
1	1	1,96
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>



**Pregunta # 3**

La implementación de un sistema de gestión de calidad promueve los procesos de las áreas de RR.HH. y Finanzas.

Escala	# encuesta	%
5	25	49,02
4	12	23,53
3	6	11,76
2	5	9,80
1	3	5,88
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>



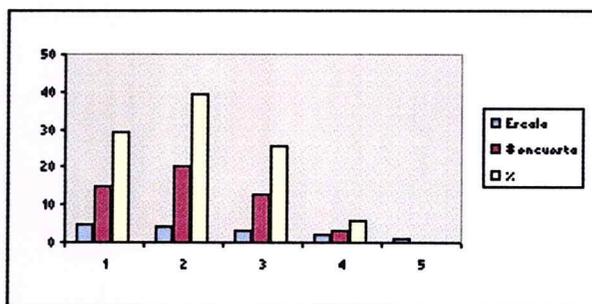
**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

**Pregunta # 4**

El éxito de un proyecto de gestión de calidad depende de la capacitación del personal.

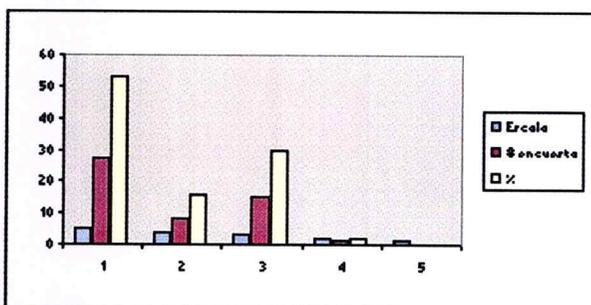
Escala	# encuesta	%
5	15	29,41
4	20	39,22
3	13	25,49
2	3	5,88
1	0	0,00
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>



**Pregunta # 5**

La implementación de un sistema de calidad beneficia a las unidades educativas.

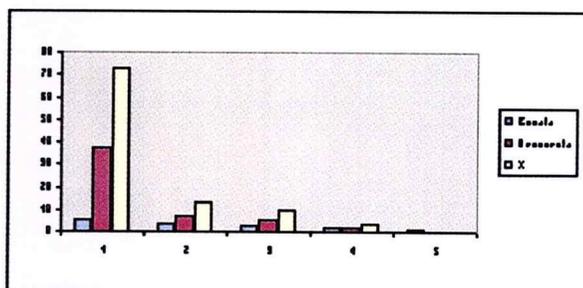
Escala	# encuesta	%
5	27	52,94
4	8	15,69
3	15	29,41
2	1	1,96
1	0	0,00
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>



**Pregunta # 6**

La actualización del personal promueve procesos prácticos de calidad.

Escala	# encuesta	%
5	37	72,55
4	7	13,73
3	5	9,80
2	2	3,92
1	0	0,00
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>



**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

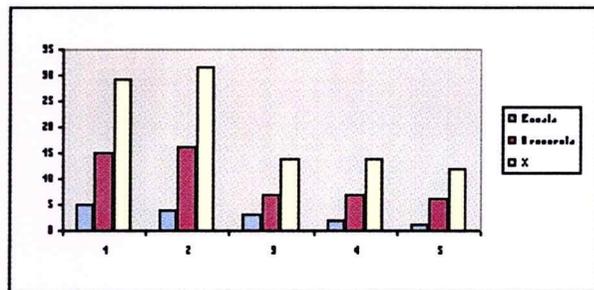
FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

**Pregunta # 7**

El personal de la Unidad Educativa San Agustín participa de las definiciones de estrategias.

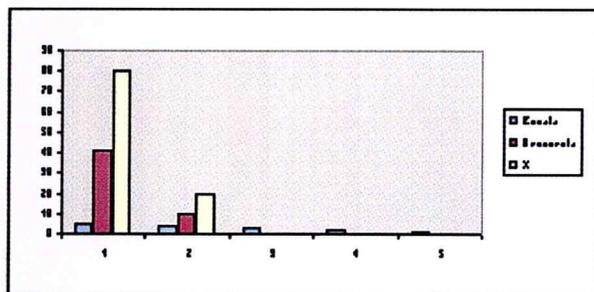
Escala	# encuesta	%
5	15	29,41
4	16	31,37
3	7	13,73
2	7	13,73
1	6	11,76
Total	51	100



**Pregunta # 8**

La coordinación, ordenamiento y distribución racional de los recursos elevan la eficiencia de los departamentos de RR.HH y Financiero.

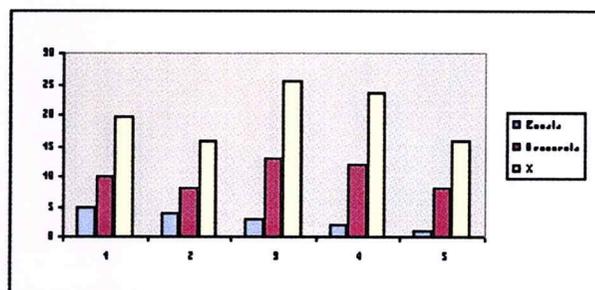
Escala	# encuesta	%
5	41	80,39
4	10	19,61
3	0	0,00
2	0	0,00
1	0	0,00
Total	51	100



**Pregunta # 9**

El departamento de Recursos Humanos interactúa eficazmente con los docentes.

Escala	# encuesta	%
5	10	19,61
4	8	15,69
3	13	25,49
2	12	23,53
1	8	15,69
Total	51	100



**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

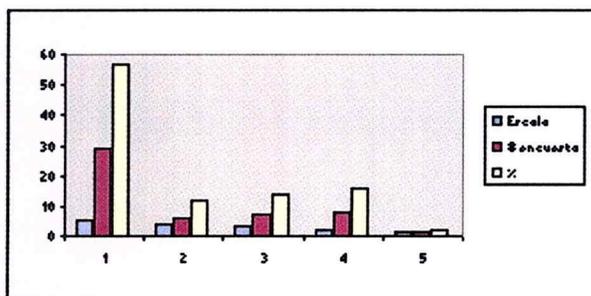
FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

**Pregunta # 10**

El trabajo cooperativo de los docentes contribuye a elevar la autoestima de los estudiantes.

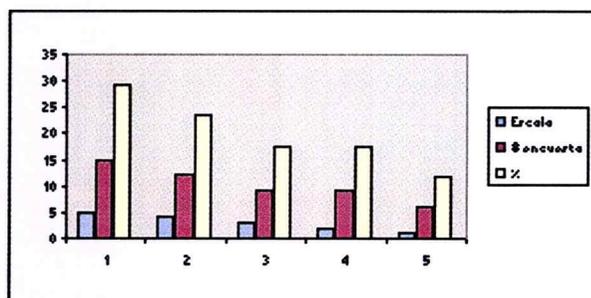
Escala	# encuesta	%
5	29	56,86
4	6	11,76
3	7	13,73
2	8	15,69
1	1	1,96
Total	51	100



**Pregunta # 11**

Los docentes ejecutan y cumplen lo programado

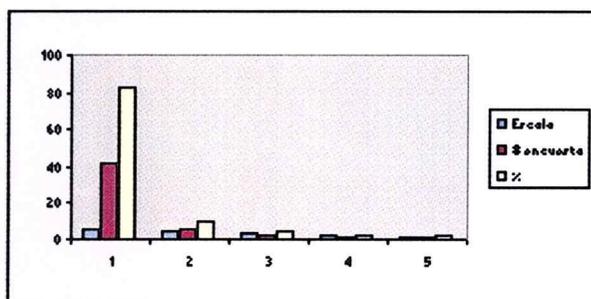
Escala	# encuesta	%
5	15	29,41
4	12	23,53
3	9	17,65
2	9	17,65
1	6	11,76
Total	51	100



**Pregunta # 12**

El personal docente y Administrativo enfrentan con acierto los cambios que promueven las autoridades.

Escala	# encuesta	%
5	42	82,35
4	5	9,80
3	2	3,92
2	1	1,96
1	1	1,96
Total	51	100



**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

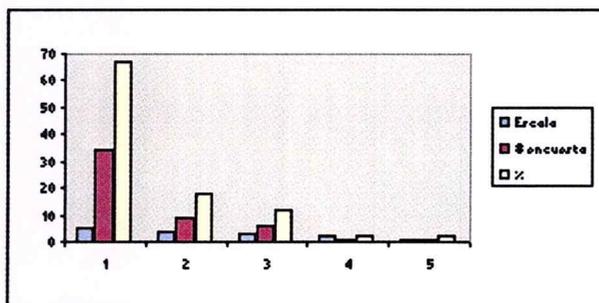
FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

**Pregunta # 13**

El recurso humano de la unidad educativa desarrolla sus actividades con eficiencia.

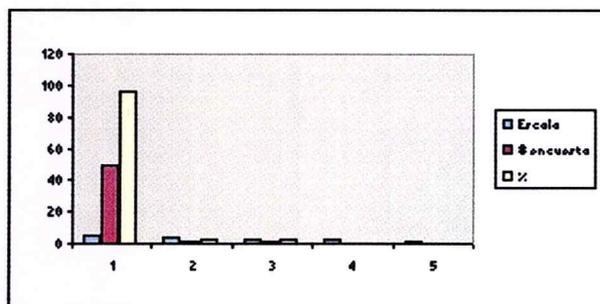
Escala	# encuesta	%
5	34	66,67
4	9	17,65
3	6	11,76
2	1	1,96
1	1	1,96
Total	51	100



**Pregunta # 14**

La planta docente se hace más exitosa cuando su sistema de dirección estratégica es eficiente.

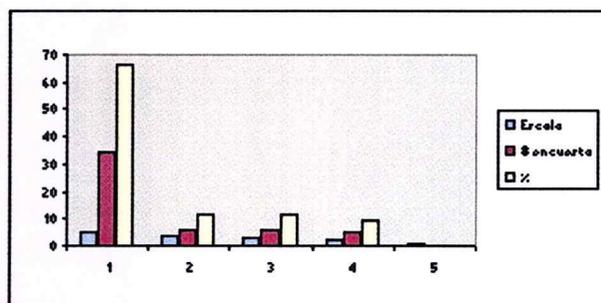
Escala	# encuesta	%
5	49	96,08
4	1	1,96
3	1	1,96
2	0	0,00
1	0	0,00
Total	51	100



**Pregunta # 15**

Los docentes apoyan los trabajos programados por la institución.

Escala	# encuesta	%
5	34	66,67
4	6	11,76
3	6	11,76
2	5	9,80
1	0	0,00
Total	51	100



**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

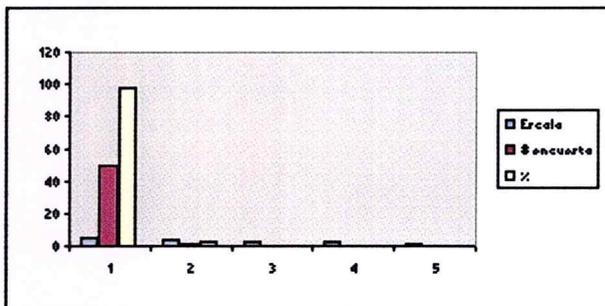
FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

**Pregunta # 16**

El liderazgo contribuye a la eficiencia del recurso humano.

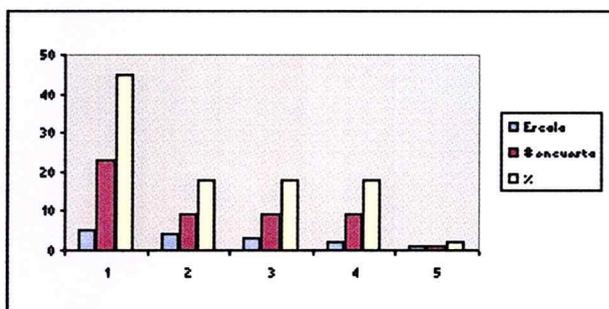
Escala	# encuesta	%
5	50	98,04
4	1	1,96
3	0	0,00
2	0	0,00
1	0	0,00
Total	51	100



**Pregunta # 17**

Las actividades del personal docente se manifiesta a través de ideas nuevas y operativas.

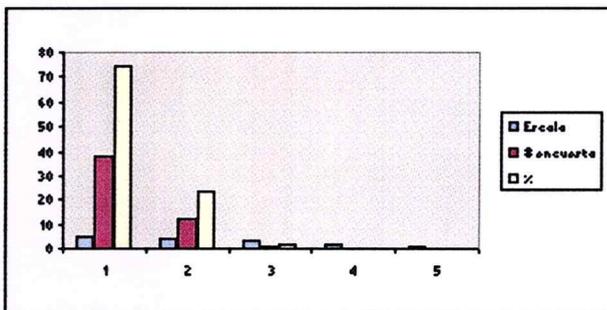
Escala	# encuesta	%
5	23	45,10
4	9	17,65
3	9	17,65
2	9	17,65
1	1	1,96
Total	51	100



**Pregunta # 18**

La intervención oportuna de los docentes ayuda a mejorar eficientemente la situación real del estudiante.

Escala	# encuesta	%
5	38	74,51
4	12	23,53
3	1	1,96
2	0	0,00
1	0	0,00
Total	51	100



**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

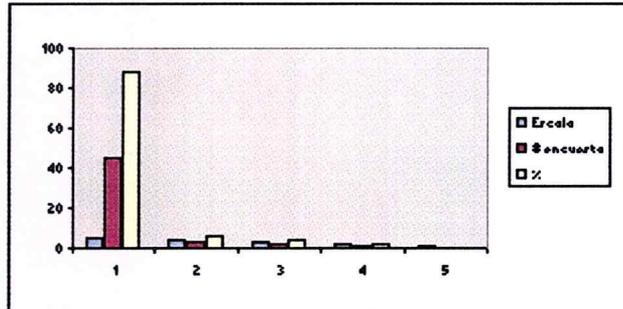
FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

**Pregunta # 19**

El clima organizacional de la unidad educativa permite a los docentes trabajar con eficiencia.

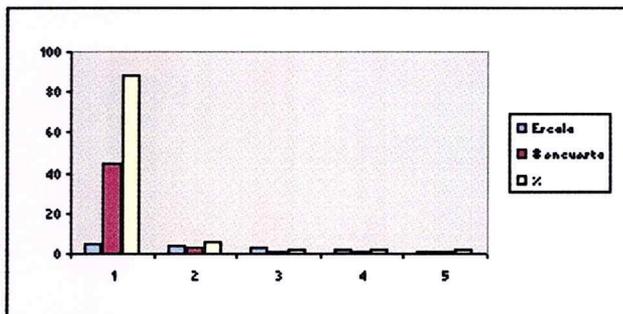
Escala	# encuesta	%
5	45	88,24
4	3	5,88
3	2	3,92
2	1	1,96
1	0	0,00
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>



**Pregunta # 20**

La distribución de roles y responsabilidades de los docentes facilita el trabajo en equipo.

Escala	# encuesta	%
5	45	88,24
4	3	5,88
3	1	1,96
2	1	1,96
1	1	1,96
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>



**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

ANEXO N° 4

ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES

OBJETIVO: Conocer el criterio de los estudiantes referente al mejoramiento en la UESA, como punto de partida para creación de un sistema de gestión de calidad.

#	ENUNCIADOS	5	4	3	2	1
1	La UESA ofrece al estudiante y su familia un ambiente cordial y abierto al diálogo.					
2	La institución proporciona y mantiene en forma continua los ambientes estudiantiles para mejorar la tarea educativa.					
3	La UESA aporta una educación orientada hacia el alumno a través de la construcción de aprendizajes significativos y el principio de la multidimensional.					
4	La UESA fomenta el desarrollo técnico, profesional y académico de estudiantes y profesores.					
5	Se desarrolla en los estudiantes la capacidad de aplicar sus destrezas psicomotoras.					
6	El docente fomenta una educación en valores éticos, morales, profesionales y culturales.					
7	La UESA Posee una infraestructura funcional adecuada para la actividad educativa.					
8	El personal de la UESA imparte cualidades morales: paciencia, solidaridad, sentido de la justicia, respeto de la verdad entrega al trabajo al alumno.					
9	La UESA es capaz de orientar a sus estudiantes para que estos adquieran la capacidad de analizar situaciones y resolver problemas.					

AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

10	El maestro reconoce las diferencias individuales de los educandos y aplica estrategias didácticas para estimularlos.					
11	El alumnado aprovecha los métodos y recursos didácticos a su alcance.					
12	El centro educativo brinda una ventaja competitiva en las diferentes áreas de interés del alumnado.					
13	La predisposición de los docentes hacia el alumno permite su desarrollo integral.					
14	El educador estimula mecanismos de búsquedas activas de oportunidades para desarrollar sus actitudes de conocimiento, experiencia e investigación.					
15	El estudiante se ve motivado a cumplir sus objetivos y metas dentro de la Unidad Educativa.					
16	El entorno en que se desenvuelve motiva a la despreocupación académica.					
17	La Interacción entre los docentes y los estudiantes es buena.					
18	El maestro conoce las habilidades y deficiencias de sus estudiantes.					
19	El dialogo con los docentes permite aclarar inquietudes o expectativas de los estudiantes.					
20	Los docentes están siempre predispuestos a dar pautas de solución a los estudiantes.					

**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

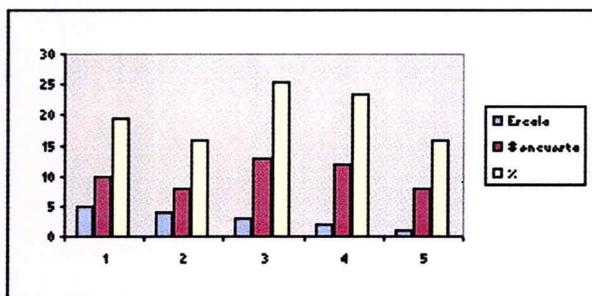
FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**ANEXO N° 4.1**

**Pregunta # 1**

La UESA ofrece al estudiante y su familia un ambiente cordial y abierto al diálogo.

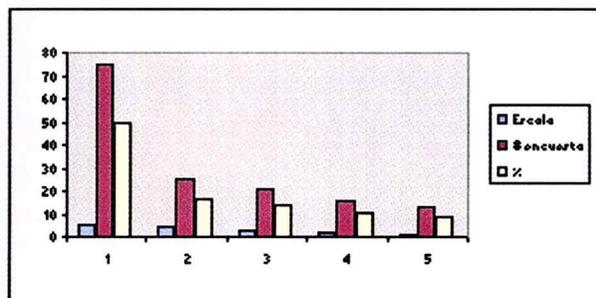
Escala	# encuesta	%
5	90	60,00
4	42	28,00
3	13	8,67
2	4	2,67
1	1	0,67
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>



**Pregunta # 2**

La institución proporciona y mantiene en forma continua los ambientes estudiantiles para mejorar la tarea educativa.

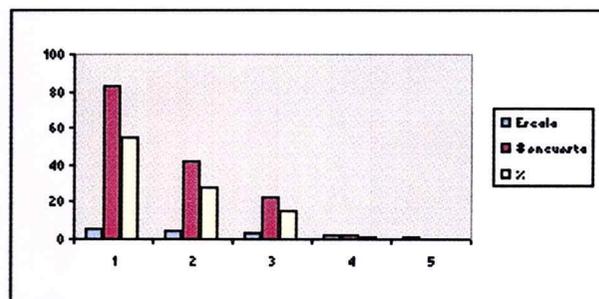
Escala	# encuesta	%
5	75	50,00
4	25	16,67
3	21	14,00
2	16	10,67
1	13	8,67
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>



**Pregunta # 3**

La UESA aporta una educación orientada hacia el alumno a través de la construcción de aprendizajes significativos y el principio de la multidimensionalidad.

Escala	# encuesta	%
5	83	55,33
4	42	28,00
3	23	15,33
2	2	1,33
1	0	0,00
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>



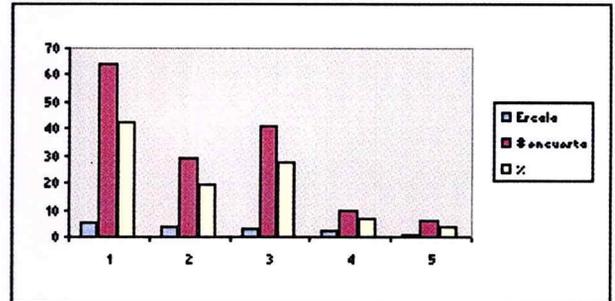
**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

**Pregunta # 4**

La UESA fomenta el desarrollo técnico, profesional y académico de estudiantes y profesores.

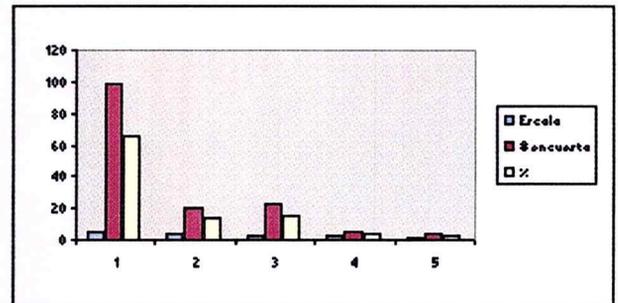
Escala	# encuesta	%
5	64	42,67
4	29	19,33
3	41	27,33
2	10	6,67
1	6	4,00
Total	150	100



**Pregunta # 5**

Se desarrolla en los estudiantes la capacidad de aplicar sus destrezas psicomotoras.

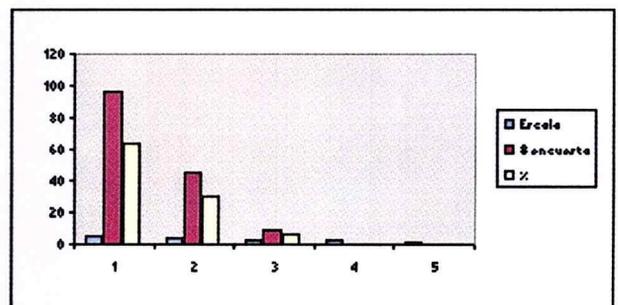
Escala	# encuesta	%
5	98	65,33
4	20	13,33
3	23	15,33
2	5	3,33
1	4	2,67
Total	150	100



**Pregunta # 6**

El docente fomenta una educación en valores éticos, morales, profesionales y culturales.

Escala	# encuesta	%
5	96	64,00
4	45	30,00
3	9	6,00
2	0	0,00
1	0	0,00
Total	150	100



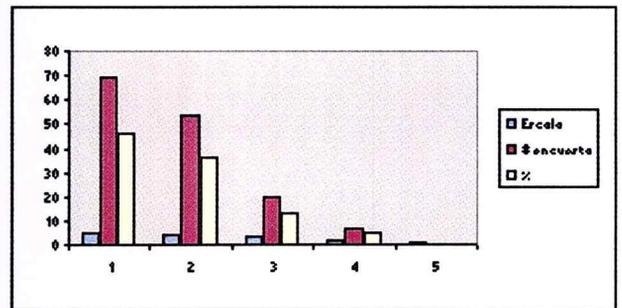
**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

**Pregunta # 7**

La UESA posee una infraestructura funcional adecuada para la actividad educativa.

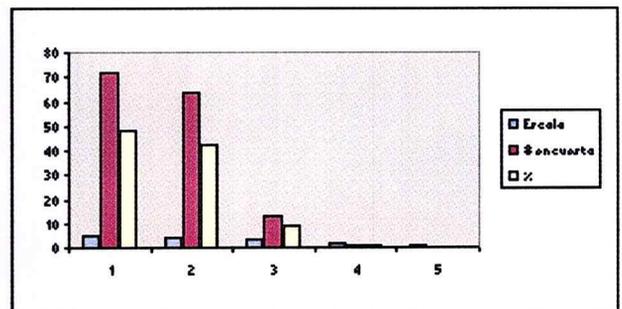
Escala	# encuesta	%
5	69	46,00
4	54	36,00
3	20	13,33
2	7	4,67
1	0	0,00
Total	150	100



**Pregunta # 8**

El personal de la UESA imparte cualidades morales: paciencia, solidaridad, sentido de la justicia, respeto de la verdad entrega al trabajo al alumno.

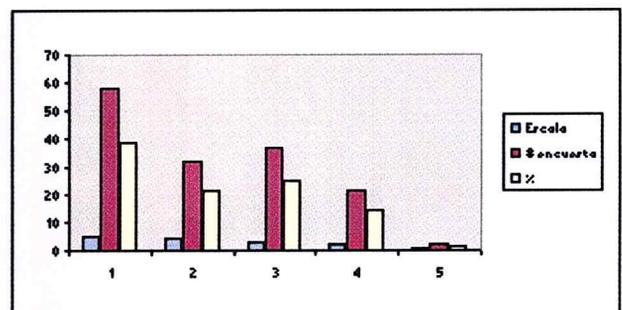
Escala	# encuesta	%
5	72	48,00
4	64	42,67
3	13	8,67
2	1	0,67
1	0	0,00
Total	150	100



**Pregunta # 9**

La UESA es capaz de orientar a sus estudiantes para que estos adquieran la capacidad de analizar situaciones y resolver problemas.

Escala	# encuesta	%
5	58	38,67
4	32	21,33
3	37	24,67
2	21	14,00
1	2	1,33
Total	150	100



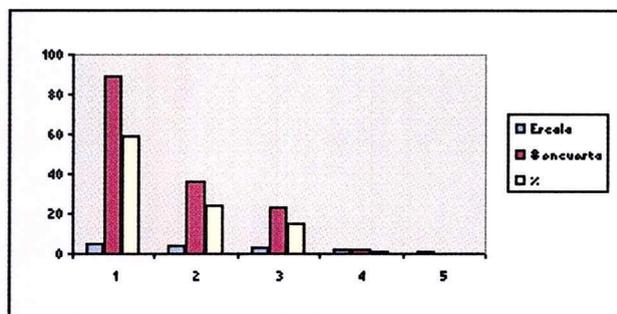
**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

**Pregunta # 10**

El maestro reconoce las diferencias individuales de los educandos y aplica estrategias didácticas para estimularlos.

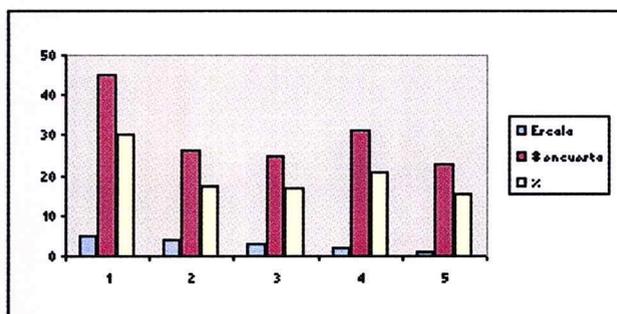
Escala	# encuesta	%
5	89	59,33
4	36	24,00
3	23	15,33
2	2	1,33
1	0	0,00
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>



**Pregunta # 11**

El alumnado aprovecha los métodos y recursos didácticos a su alcance.

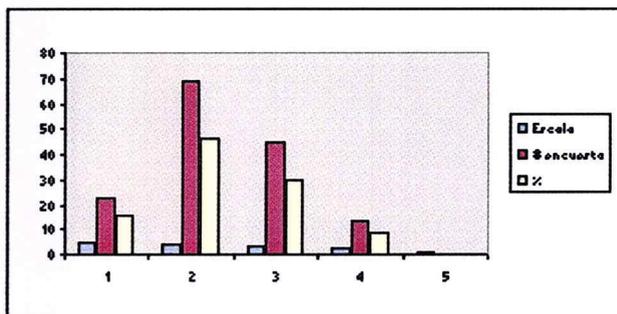
Escala	# encuesta	%
5	45	30,00
4	26	17,33
3	25	16,67
2	31	20,67
1	23	15,33
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>



**Pregunta # 12**

El centro educativo brinda una ventaja competitiva en las diferentes áreas de interés del alumnado.

Escala	# encuesta	%
5	23	15,33
4	69	46,00
3	45	30,00
2	13	8,67
1	0	0,00
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>



**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

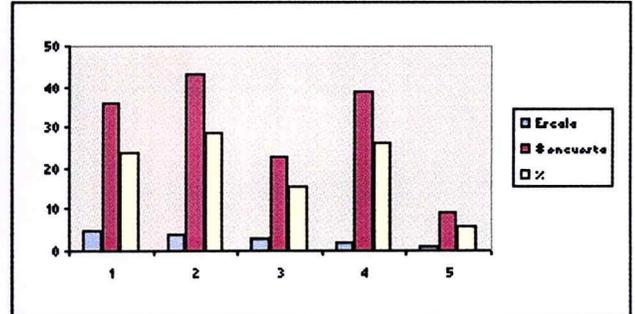
FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

**Pregunta # 13**

La predisposición de los docentes hacia el alumno permite su desarrollo integral.

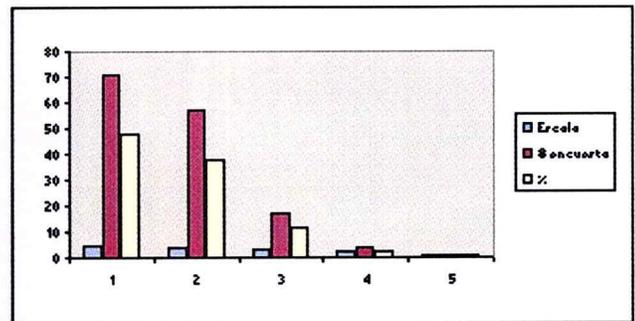
Escala	# encuesta	%
5	36	24,00
4	43	28,67
3	23	15,33
2	39	26,00
1	9	6,00
Total	150	100



**Pregunta # 14**

El educador estimula mecanismos de búsqueda activa de oportunidades para desarrollar sus actitudes de conocimiento, experiencia e investigación.

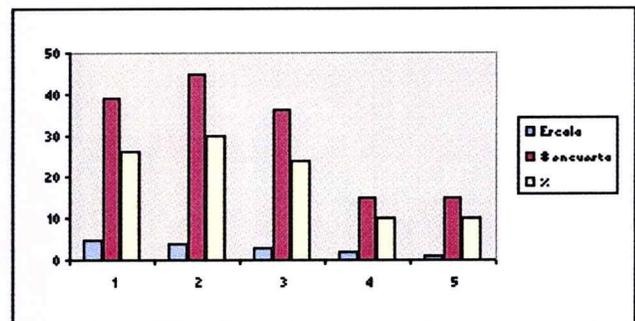
Escala	# encuesta	%
5	71	47,33
4	57	38,00
3	17	11,33
2	4	2,67
1	1	0,67
Total	150	100



**Pregunta # 15**

El estudiante se ve motivado a cumplir sus objetivos y metas dentro de la Unidad Educativa.

Escala	# encuesta	%
5	39	26,00
4	45	30,00
3	36	24,00
2	15	10,00
1	15	10,00
Total	150	100



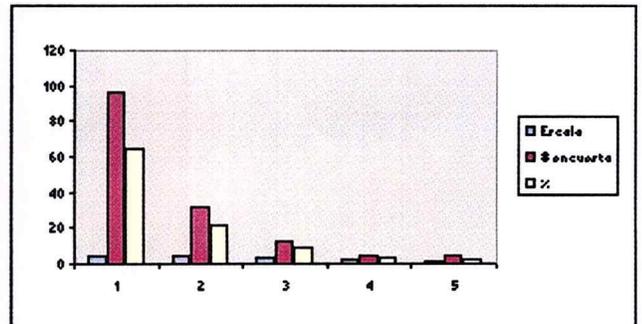
**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

**Pregunta # 16**

El entorno en que se desenvuelve motiva a la despreocupación académica.

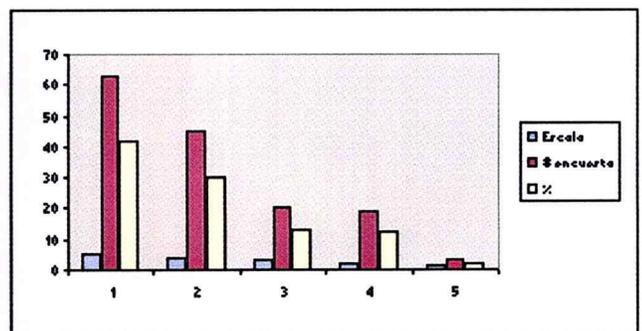
Escala	# encuesta	%
5	96	64,00
4	32	21,33
3	13	8,67
2	5	3,33
1	4	2,67
Total	150	100



**Pregunta # 17**

La Interacción entre los docentes y los estudiantes es buena.

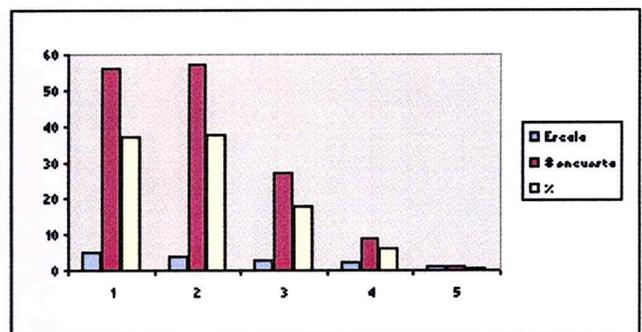
Escala	# encuesta	%
5	63	42,00
4	45	30,00
3	20	13,33
2	19	12,67
1	3	2,00
Total	150	100



**Pregunta # 18**

El maestro conoce las habilidades y deficiencias de sus estudiantes.

Escala	# encuesta	%
5	56	37,33
4	57	38,00
3	27	18,00
2	9	6,00
1	1	0,67
Total	150	100



**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

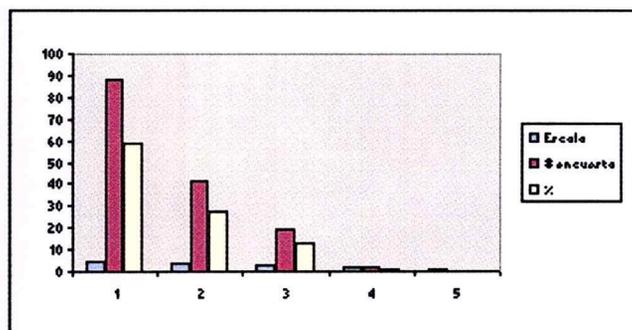
FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

**Pregunta # 19**

El diálogo con los docentes permite aclarar inquietudes o expectativas de los estudiantes.

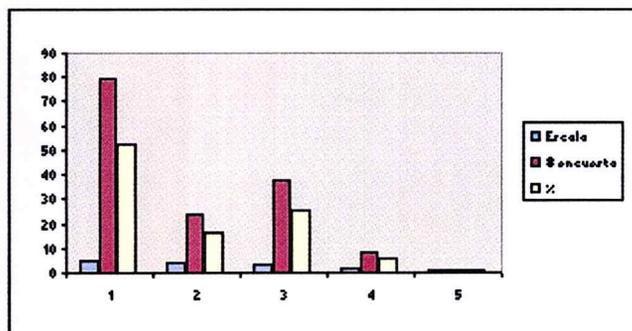
Escala	# encuesta	%
5	88	58,67
4	41	27,33
3	19	12,67
2	2	1,33
1	0	0,00
Total	150	100



**Pregunta # 20**

Los docentes están siempre predispuestos a dar pautas de solución a los estudiantes.

Escala	# encuesta	%
5	79	52,67
4	24	16,00
3	38	25,33
2	8	5,33
1	1	0,67
Total	150	100



**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

ANEXO N° 5

**ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA**

OBJETIVO: Conocer el criterio de los padres de familia referente al mejoramiento en la UESA, como punto de partida para incrementar un sistema de gestión de calidad.

#	ENUNCIADOS	5	4	3	2	1
1	La ausencia de los Padres de Familia en el hogar provoca la carencia de reglas y límites en el adolescente.					
2	Una educación de calidad beneficia a los estudiantes.					
3	La unidad educativa exterioriza una formación integral con un alto nivel de excelencia a la sociedad.					
4	El docente demuestra un dominio en los campos disciplinarios para manejarlo con equilibrio y criterios.					
5	El personal de la UESA posee calidad humana, cívica y democrática.					
6	La unidad educativa refleja su interés al educando a través de su organización.					
7	La alta dirección muestra el compromiso para el desarrollo y mejora del alumno.					
8	La unidad educativa da a conocer sus políticas y las cumple a cabalidad.					
9	Los continuos cambios en los cronogramas de actividades reflejan la inestabilidad organizacional.					
10	El sistema de evaluación permite visualizar el mejoramiento de los estudiantes.					
11	La implementación de nuevas políticas al finalizar el año lectivo afecta la estabilidad emocional y desarrollo educativo de los estudiantes.					
12	Los cambios continuos de las disposiciones de las autoridades les restan credibilidad ante los padres de familia					

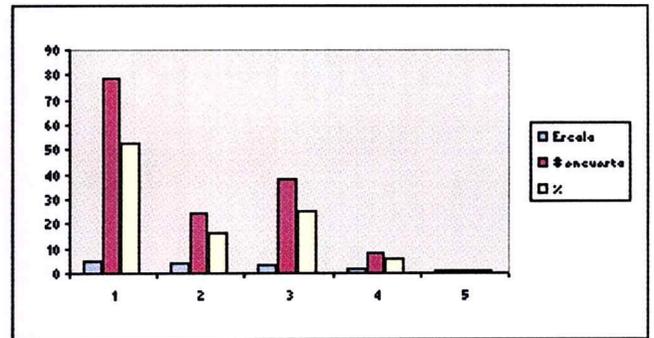
AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

ANEXO N° 5.1

Pregunta # 1

La ausencia de los Padres de Familia en el hogar provoca la carencia de reglas y limites en el adolescente.

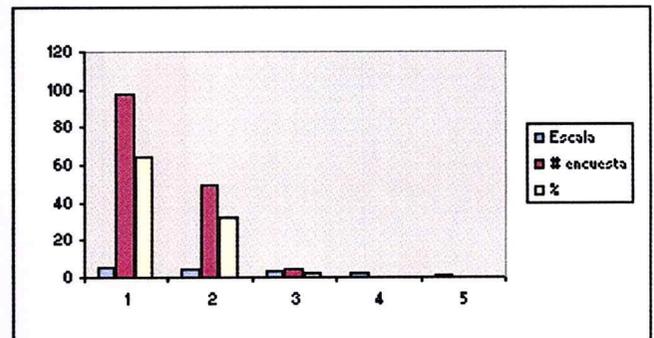
Escala	# encuesta	%
5	85	56,67
4	35	23,33
3	20	13,33
2	9	6,00
1	1	0,67
Total	150	100



Pregunta # 2

Una educación de calidad beneficia a los estudiantes.

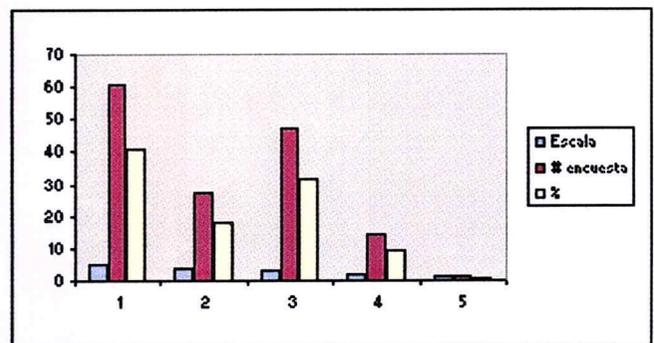
Escala	# encuesta	%
5	97	64,67
4	49	32,67
3	4	2,67
2	0	0,00
1	0	0,00
Total	150	100



Pregunta # 3

La unidad educativa exterioriza una formación integral con un alto nivel de excelencia a la sociedad.

Escala	# encuesta	%
5	61	40,67
4	27	18,00
3	47	31,33
2	14	9,33
1	1	0,67
Total	150	100



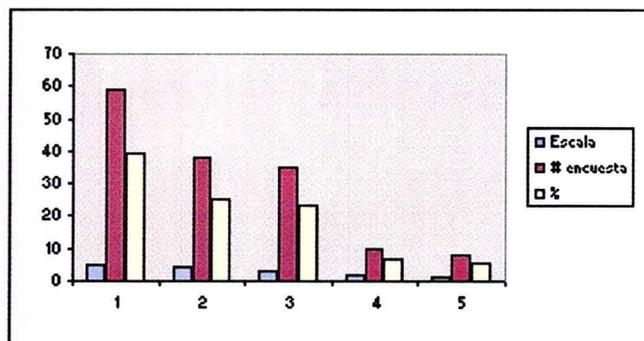
AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

**Pregunta # 4**

El docente demuestra un dominio en los campos disciplinarios para manejarlo con equilibrio y criterios.

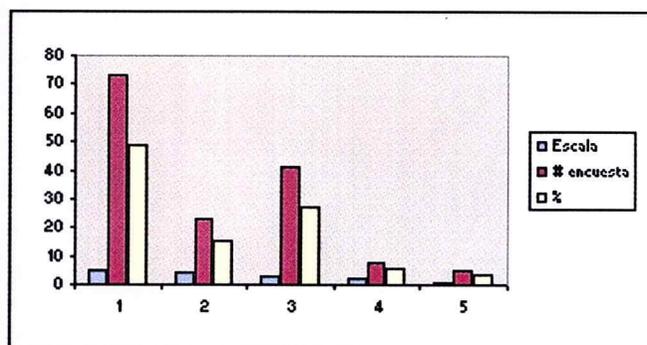
Escala	# encuesta	%
5	59	39,33
4	38	25,33
3	35	23,33
2	10	6,67
1	8	5,33
Total	150	100



**Pregunta # 5**

El personal de la UESA posee calidad humana, cívica y democrática.

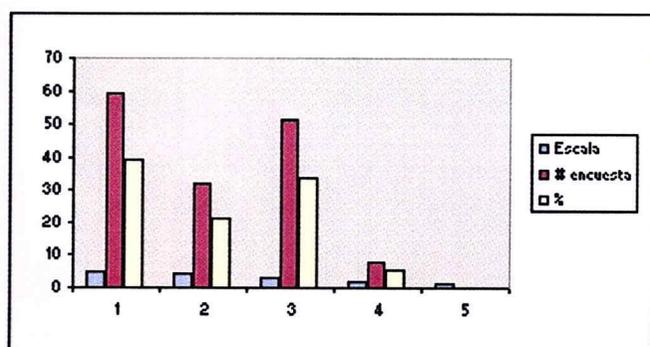
Escala	# encuesta	%
5	73	48,67
4	23	15,33
3	41	27,33
2	8	5,33
1	5	3,33
Total	150	100



**Pregunta # 6**

La unidad educativa refleja su interés al educando a través de su organización.

Escala	# encuesta	%
5	59	39,33
4	32	21,33
3	51	34,00
2	8	5,33
1	0	0,00
Total	150	100



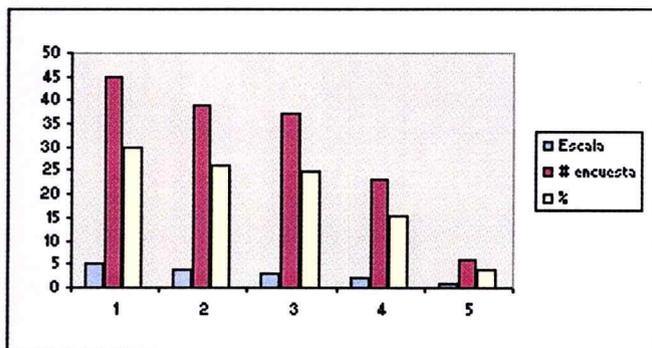
**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

**Pregunta # 7**

La alta dirección muestra el compromiso para el desarrollo y mejora del alumno.

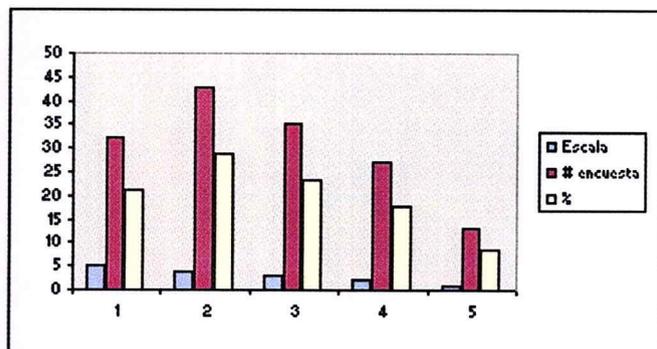
Escala	# encuesta	%
5	45	30,00
4	39	26,00
3	37	24,67
2	23	15,33
1	6	4,00
Total	150	100



**Pregunta # 8**

La unidad educativa da a conocer sus políticas y la cumple a cabalidad.

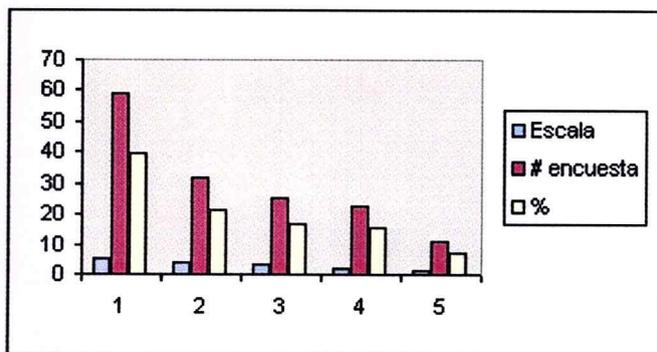
Escala	# encuesta	%
5	32	21,33
4	43	28,67
3	35	23,33
2	27	18,00
1	13	8,67
Total	150	100



**Pregunta # 9**

Los continuos cambios en los cronogramas de actividades reflejan la inestabilidad organizacional.

Escala	# encuesta	%
5	59	39,33
4	32	21,33
3	25	16,67
2	23	15,33
1	11	7,33
Total	150	100



**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

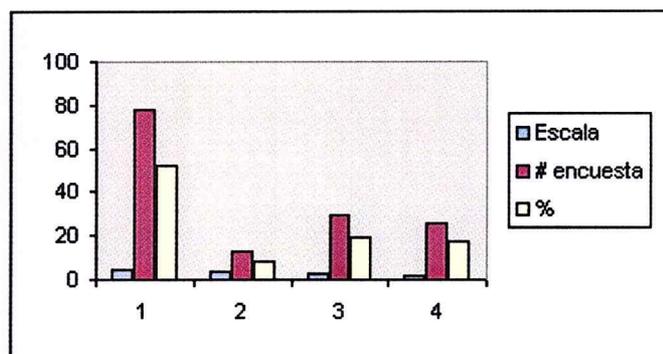
FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

**Pregunta # 10**

El sistema de evaluación permite visualizar el mejoramiento de los estudiantes.

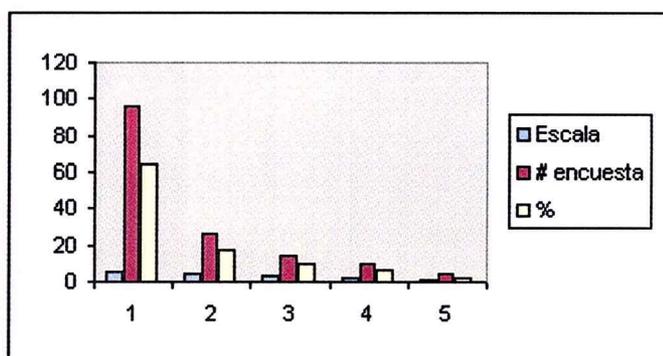
Escala	# encuesta	%
5	78	52,00
4	13	8,67
3	29	19,33
2	26	17,33
1	4	2,67
Total	150	100



**Pregunta # 11**

La implementación de nuevas políticas al finalizar el año lectivo afecta la estabilidad emocional y desarrollo educativo de los estudiantes.

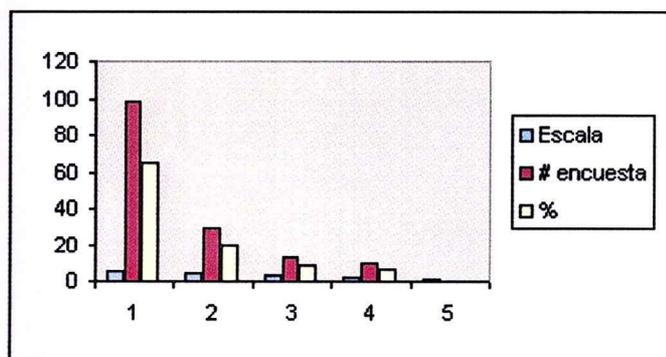
Escala	# encuesta	%
5	96	64,00
4	26	17,33
3	14	9,33
2	10	6,67
1	4	2,67
Total	150	100



**Pregunta # 12**

Los cambios continuos de las disposiciones de las autoridades les restan credibilidad ante los padres de familia

Escala	# encuesta	%
5	98	65,33
4	29	19,33
3	13	8,67
2	10	6,67
1	0	0,00
Total	150	100



**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

ANEXO N° 6

**CUESTIONARIO A DIRECTIVOS**

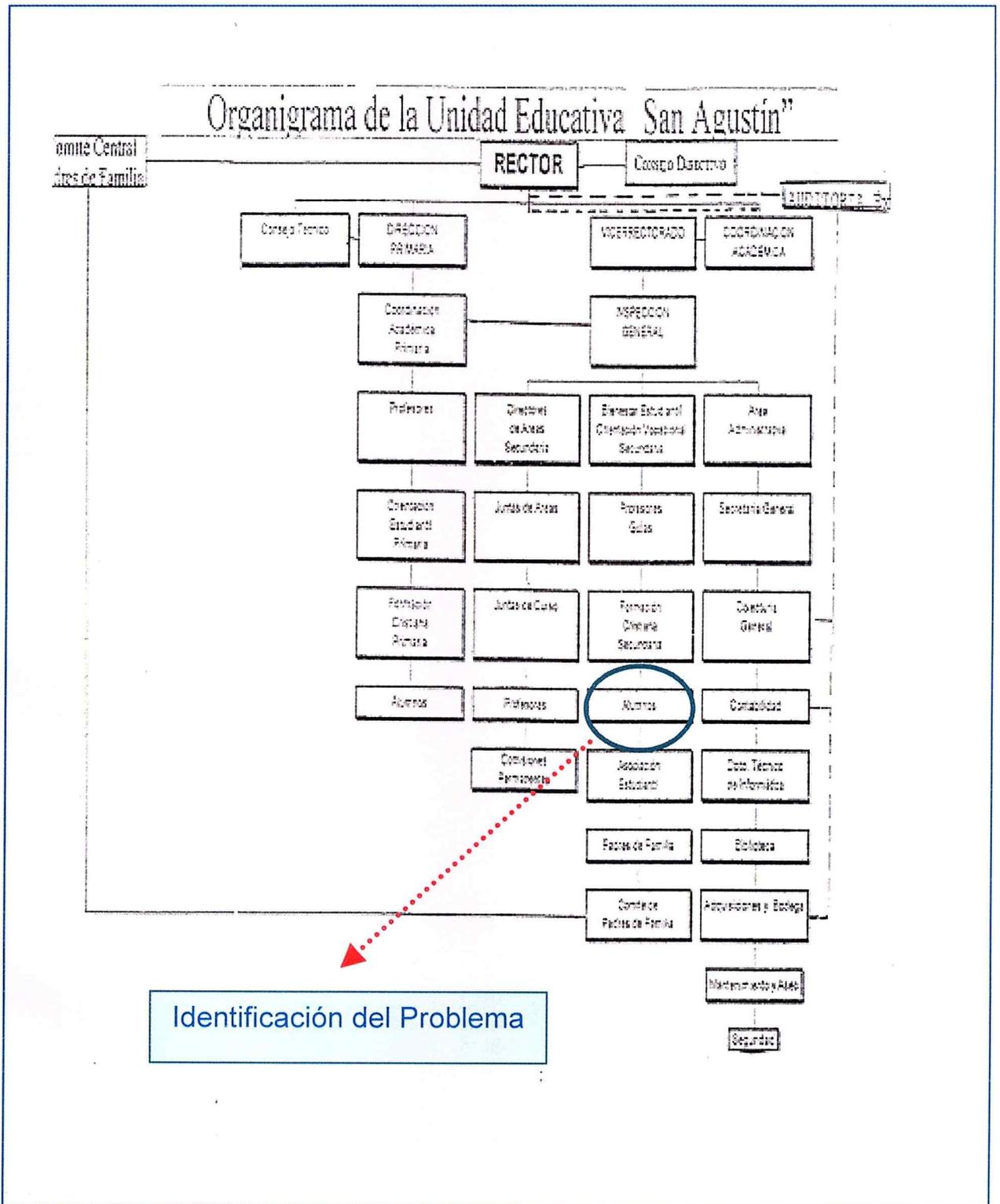
Objetivo: Conocer el criterio de los Directivos referente al trabajo y actividades de los departamentos de Recursos Humanos y Financiero de la Unidad Educativa como punto de partida para el diseño del sistema de Gestión de Calidad.

- 1.- ¿Considera usted que la implementación de un Diseño de Gestión de Calidad facilitaría la dirección estratégica de la Unidad Educativa San Agustín?
- 2.- ¿Cree usted que los sistemas de gestión de calidad benefician a las instituciones que apuestan por esta estrategia?
- 3.- ¿Cuáles son los factores que inciden en la aplicación de un modelo de gestión de calidad?
- 4.- ¿Considera usted que al optimizar el clima organizacional de la Institución se eleva eficazmente el trabajo del personal?
- 5.- ¿Un modelo de gestión mejoraría la operatividad de los departamentos?
- 6.- ¿Considera que el liderazgo contribuye a la eficiencia del clima laboral?
- 7.- De su punto de vista en relación a:  
¿Cómo influiría el proceso de gestión de calidad en la Institución en general?

**AUTORES:** MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

**CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICADA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS DE LA "UNIDAD EDUCATIVA SAN AGUSTÍN"**

**ANEXO N° 7**

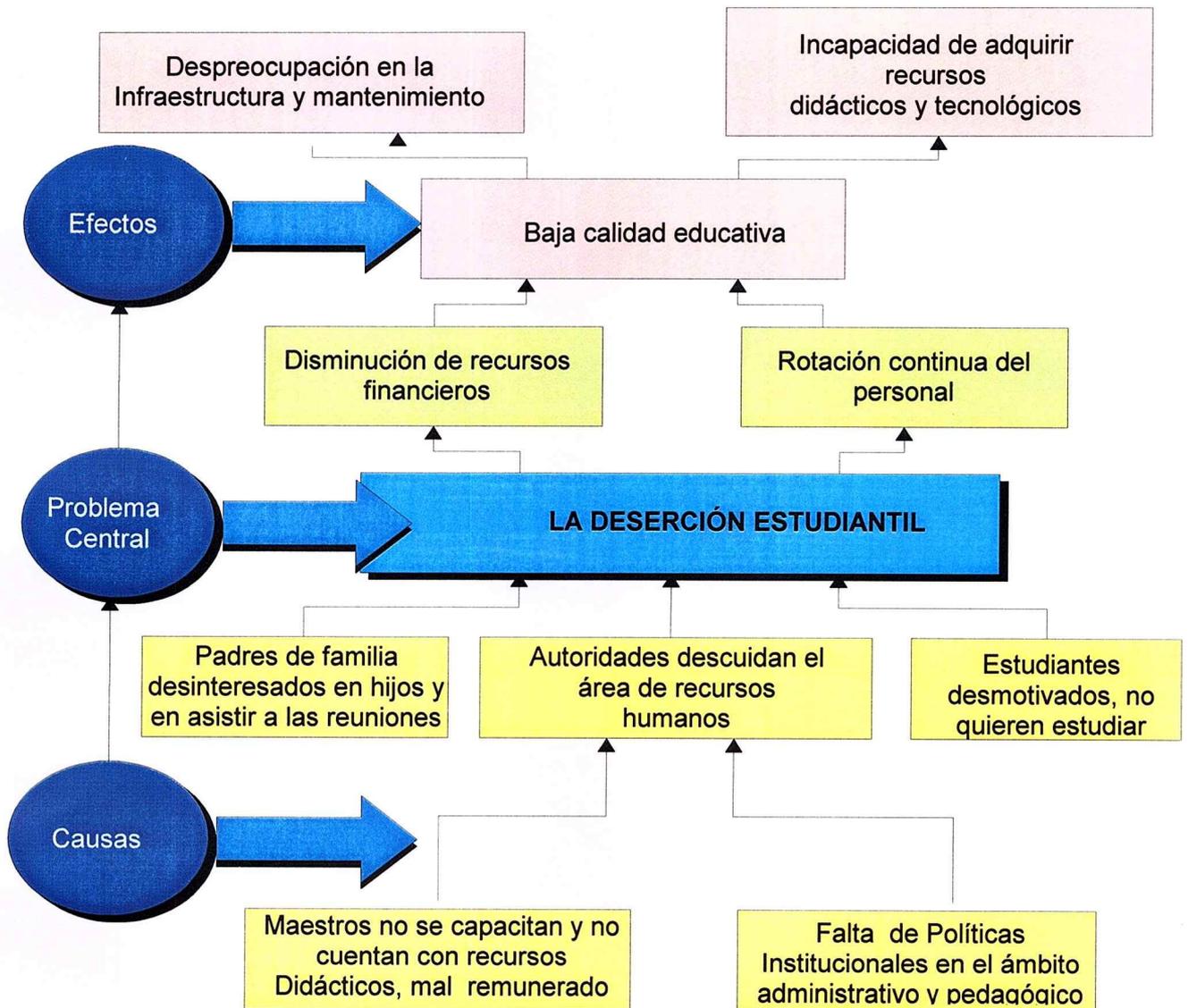


**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

ANEXO N° 8

PROBLEMA: LA DESERCIÓN ESTUDIANTIL

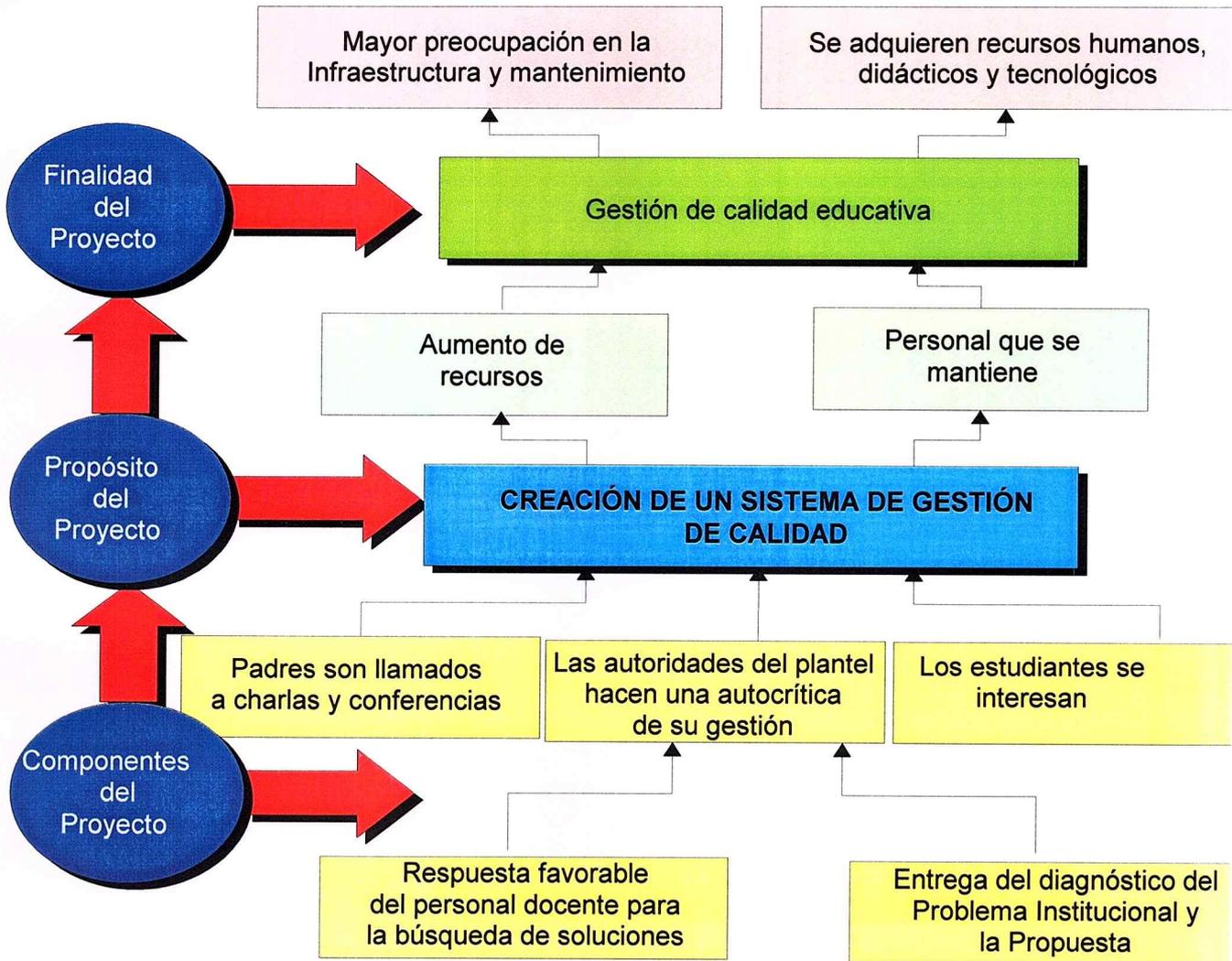


AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

ANEXO N° 9

**PROPUESTA: CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

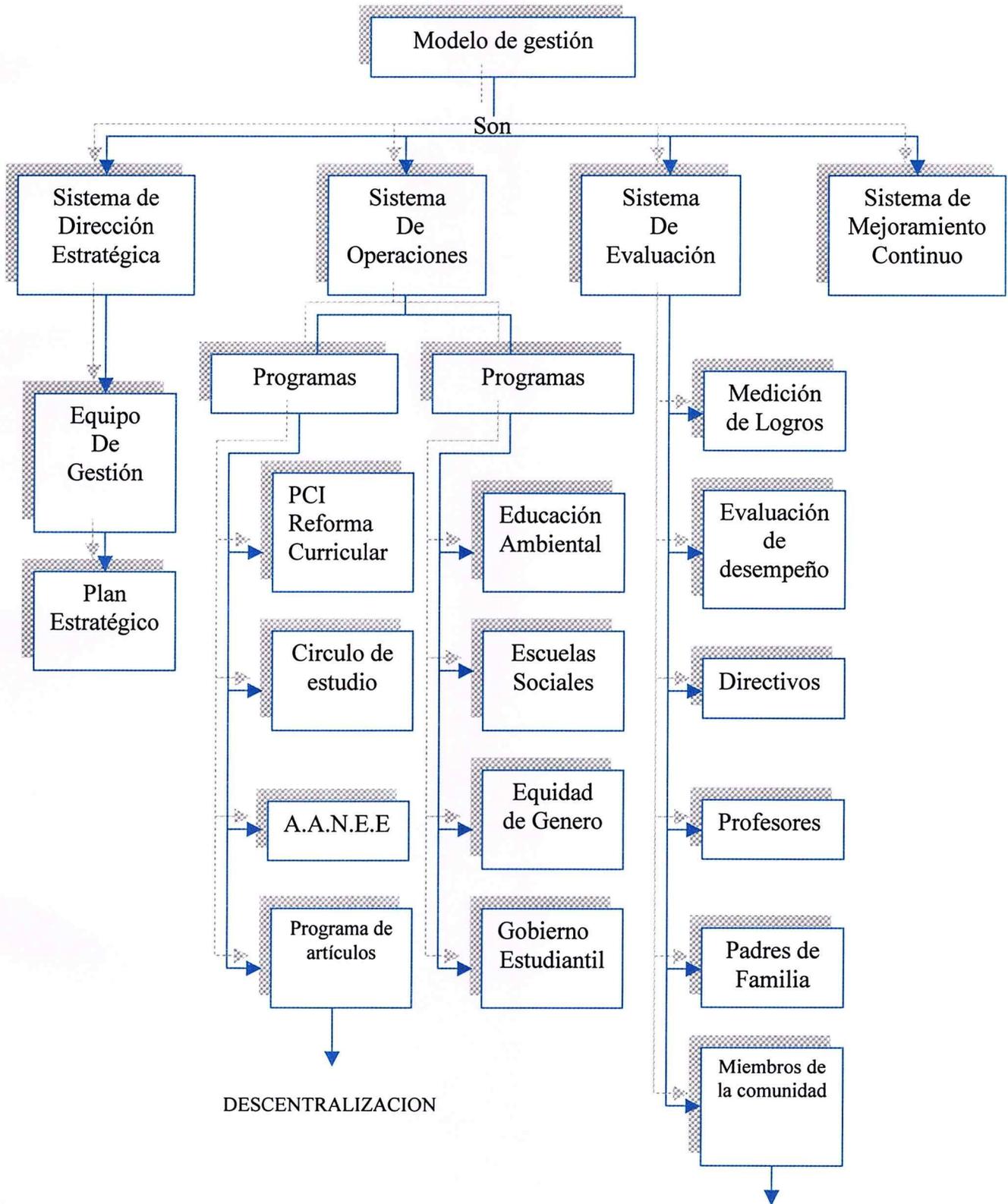


**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

ANEXO N° 10

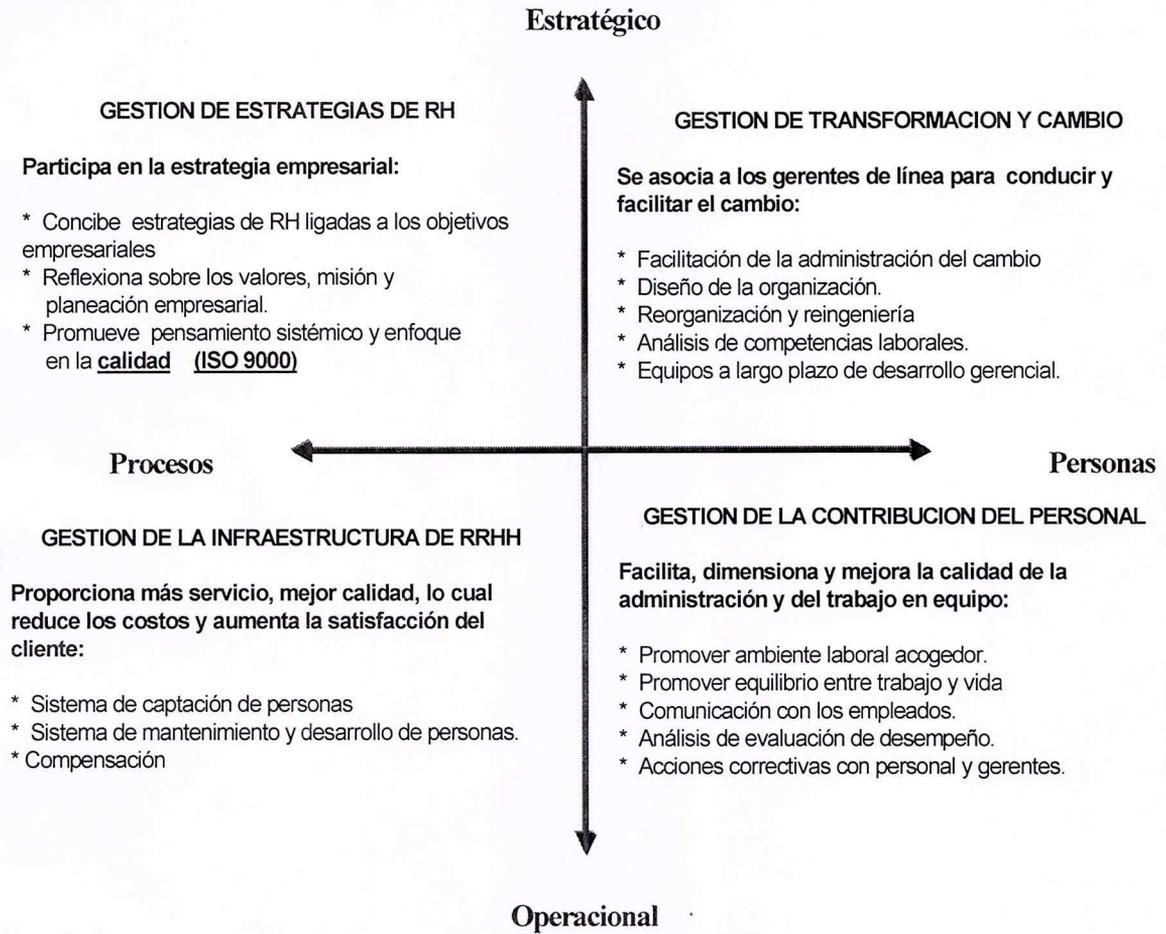
Estructura del Modelo de la Guía de Gestión



AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO

ANEXO N° 11

**Cuadro de Estrategias de Recursos Humanos**



**AUTORES: MARIUXI ISABEL GÓMEZ LUZARRAGA  
CÉSAR AUGUSTO VIERA SAMANIEGO**

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL