



**Universidad Internacional de La Rioja**  
**Facultad de Educación**  
**Máster Universitario en Liderazgo y**  
**Dirección de Centros Educativos**

**Trabajo fin de máster**

**Proyecto de dirección,**  
**empleando un cuadro de**  
**mando integral como**  
**sistema de gestión**

**Presentado por:**  
**Tipo de TFM:**  
**Director/a:**

Jheferson Rodrigo Guerrón Fuentes  
Proyecto de dirección  
Dra. Ana María Martín López

**Ciudad:**  
**Fecha:**  
**Firma:**

Sangolquí – Ecuador  
8 de febrero de 2019  
Jheferson Rodrigo Guerrón Fuentes

## **Resumen**

Las unidades educativas de las Fuerzas Armadas son instituciones que pertenecen al Sistema Educativo de la República del Ecuador, pero con la particularidad de que se encuentran administradas por personal designado por las Fuerzas Armadas; por lo tanto, deben cumplir con lo establecido tanto en la Constitución Política de la República y la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2015), en donde se recogen todas las directrices que rigen su actuación en el ámbito educativo y se compromete con las directrices que guíen el trabajo de los actores educativos (directivos, docentes, administrativos, estudiantes, padres y madres de familia y/o representantes), con lo antes indicado se hace necesario que aquellas instituciones que anteriormente formaban parte de este sistema de estudios y que por decisiones políticas fueron entregadas a la administración pública, vuelvan a ser administradas por las Fuerzas Armadas, en este caso particular de estudio la unidad educativa General Miguel Iturralde pase nuevamente a ser regentada por el Ejército ecuatoriano, pero para que esta transición tenga los resultados deseados es necesario implementar un sistema de gestión basado en indicadores de gestión que permitan garantizar la calidad de la educación en esta institución.

**PALABRAS CLAVE:** Proyecto de dirección, calidad, indicadores, evaluación, estrategia

## **Abstract**

The Educational Units of the Armed Forces, are Institutions that belong to the Educational System of the Ecuadorian Republic, but with the particularity that they are administrated by staff designated by the Armed Forces; that is why they have to accomplish what is established in the Political Constitution of the Republic and the organic law of Intercultural Education, where all the guidelines that govern its collected, and is also committed to the guidelines that guide the work of Educational actors such as (administration directors, students' parents or family representatives), with before indicated, it is necessary that those institutions were previously part of the studies system and by political decisions they were handed to the public administration, they are again administered by the Armed Forces, this particular case of study the General Miguel Iturralde educational unit passes again to be run by the Ecuadorian Army, but for this transition to have the desired results it is necessary to

implement a system based on management indicators that guarantee the quality of education in this institution.

**KEYWORDS:** Management project, quality, indicators, evaluation, strategy

# ÍNDICE

1.	Presentación del Proyecto de Dirección .....	7
2.	Introducción al Proyecto de Dirección .....	9
2.1.	Justificación y planteamiento del problema .....	9
2.2.	Marco teórico .....	11
2.2.1.	La administración del componente humano .....	11
2.2.2.	Administración mediante procesos .....	11
2.2.3.	Estándares de calidad y los indicadores.....	12
2.2.4.	Sistema de control y evaluación .....	12
3.	Objetivos del Proyecto de Dirección .....	13
4.	Legislación educativa que afecta al desarrollo del Proyecto de Dirección.....	13
4.1.	Normativa superior.....	14
4.2.	Normativa que regula el currículo.....	14
4.3.	Normativa de gestión .....	15
5.	Descripción del centro educativo.....	16
5.1.	Tipo de centro, características.....	16
5.1.1.	Infraestructura física .....	16
5.1.2.	Áreas deportivas .....	17
5.1.3.	Dispensario médico.....	18
5.2.	Descripción del entorno en el que se encuentra el centro educativo: aspectos socioeconómicos relevantes a tener en cuenta.....	18
5.3.	Aspectos relevantes a destacar relativos al modelo pedagógico del centro educativo.....	19
5.3.1.	Modelo pedagógico.....	19
5.3.2.	Referentes .....	20
5.3.3.	Metodología .....	20
5.4.	Niveles de educación en la unidad educativa.....	21
5.5.	Aspectos relativos al gobierno en el centro educativo: órganos y tareas....	22
5.6.	Aspectos relativos al liderazgo y a la gestión en el centro educativo .....	23
5.7.	Gestión de la relación con las familias por parte del centro: actividades y dinámicas .....	24
5.8.	Recurso humano: perfiles y número de personal administrativo y de servicios y profesorado .....	25
5.9.	Servicios complementarios del centro .....	25
5.10.	Nivel de informatización del centro educativo y desarrollo de herramientas informáticas: aplicaciones y uso .....	25
5.11.	Aspectos económicos del centro educativo.....	26

6.	Diagnóstico de la situación del centro educativo.....	26
6.1.	Funcionamiento del centro .....	26
6.1.1.	Sobre la administración de los recursos del centro.....	26
6.1.2.	Sobre los procesos internos del centro educativo .....	27
6.1.3.	Sobre la atención al usuario .....	27
6.1.4.	Sobre la autoevaluación .....	28
7.	Organización y recursos previstos en el Proyecto de Dirección.....	28
7.1.	Recurso humano.....	29
7.1.1.	Contratación del personal administrativo .....	29
7.1.2.	Contratación de docentes .....	29
7.1.3.	Capacitación docente .....	29
7.2.	Recursos financieros .....	30
7.3.	Infraestructura física y bienes muebles .....	30
7.4.	Recursos tecnológicos .....	31
7.5.	Áreas de mejora.....	31
7.5.1.	Gestión de recursos .....	31
7.5.2.	Gestión por procesos.....	32
7.5.3.	Atención al usuario .....	32
7.5.4.	Evaluación y autoevaluación .....	32
8.	Procesos y herramientas de evaluación del Proyecto de Dirección.....	33
8.1.	Planes de actuación .....	33
8.1.1.	En la administración de los recursos.....	33
	Objetivo de la administración de los recursos .....	33
	Estrategia de la administración de los recursos .....	33
	Plan de actuación en la administración de los recursos .....	34
8.1.2.	En la implementación de gestión por procesos.....	35
	Objetivo de la implementación de procesos .....	35
	Estrategia de la implementación de procesos .....	35
	Plan de actuación en la implementación de procesos .....	35
8.1.3.	En la satisfacción de la atención a los usuarios .....	36
	Objetivo de la satisfacción en la atención a usuarios.....	36
	Estrategia de la satisfacción en la atención a usuarios.....	36
	Plan de actuación en la satisfacción en la atención a usuarios .....	37
8.1.4.	En el proceso de evaluación y autoevaluación .....	37
	Objetivo del proceso de evaluación y autoevaluación.....	37
	Estrategia del proceso de evaluación y autoevaluación.....	38
	Plan de actuación en el proceso de evaluación y autoevaluación.....	38

Calendario de evaluación .....	45
Procedimiento de aplicación de la evaluación .....	47
8.2. Seguimiento e indicadores de logros.....	47
8.3. Evaluación del proyecto de dirección .....	48
8.3.1. Pertinencia .....	48
8.3.2. Sostenibilidad.....	48
8.3.3. Impacto .....	49
9. Conclusiones del TFM sobre el Proyecto de Dirección planteado.....	49
10. Referencias bibliográficas.....	50

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Distribución de estudiantes.....	21
Tabla 2. Evaluación en el ámbito de gestión estratégica .....	40
Tabla 3. Evaluación en el ámbito del desempeño profesional .....	42
Tabla 4. Evaluación en el ámbito de la gestión del aprendizaje .....	43
Tabla 5. Evaluación en el ámbito de infraestructura.....	44
Tabla 6. Cronograma de evaluación .....	46
Tabla 7. Cuadro de mando integral-Indicadores de logros .....	47

## **1. Presentación del Proyecto de Dirección**

El Estado ecuatoriano tiene la necesidad de crear una institución encargada de la formación del personal militar; por este motivo el colegio militar se crea el 8 de mayo de 1838, con la finalidad de proporcionar el conocimiento necesario para la ejecución de actividades en el ámbito militar, el cual sufre de múltiples modificaciones hasta llegar a separarse en el proceso de formación en la carrera militar de la institución en educación básica y bachillerato, es así que a mediados de la década de los 80 se separan definitivamente y queda constituido el colegio militar.

Con estos antecedentes se crean varias instituciones educativas de este tipo alrededor de todo el territorio, uno de ellos es el Colegio Militar General Miguel Iturralde que en el año de 1998, abre sus puertas a la sociedad Portovejense para capacitar a la juventud de este sector de la patria.

Esta iniciativa se consideró inicialmente, para solucionar los problemas que tenían el personal militar y sus familias al momento que eran destinados con el pase a las diferentes regiones de nuestro país, sin embargo, con el pasar de los años y el gran prestigio con que contaban estas instituciones se hizo necesaria la apertura para que la comunidad en general pueda educar a sus hijos en estas instituciones.

Bajo las normas que regían en dicho momento, se dio una gran atención a la formación en valores personales e institucionales, además de una sólida educación cívica, apoyada de la formación física adecuada, a fin de que los estudiantes que se gradúen de estas instituciones puedan a futuro optar por una carrera militar.

Con las reformas del 27 de junio del 2018 a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2015) se quiere retomar la administración de las unidades educativas por parte del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (Asamblea Nacional, 2015).

El presente proyecto de dirección, quiere establecer un sistema de gestión adecuado para la gestión de la unidad educativa General Miguel Iturralde, aplicando todos los conocimientos adquiridos en el desarrollo de este programa de maestría, con el

fin de que la transición al corresponder a una institucional fiscomisional sea de una manera adecuada.

Aquí vamos a poder plasmar en hechos los contenidos que fueron impartidos en todas las asignaturas del programa, principalmente lo que corresponde a Gestión de los recursos del centro I y II, Innovación, Gestión de la calidad, Liderazgo, todo esto considerando todo lo detallado en la normativa legal vigente, principalmente en la Constitución de la República del Ecuador, La Ley Orgánica de Educación Intercultural (2015) y demás leyes que rigen al ámbito educativo. (Asamblea Nacional, 2015).

Por consiguiente, para iniciar esta nueva etapa, se hace necesario elaborar un plan de administración del centro, en el que se deben considerar varias herramientas que permitan su excelente administración, una de ellas es el cuadro de mando integral, el mismo que permitirá el cumplimiento de los objetivos de una manera adecuada; el cual se ejecutará con la finalidad de retomar el sitio que ha mantenido por largos años, cuando fue administrado por el Ejército Ecuatoriano, siempre ubicándose en los primeros lugares en cuanto a prestigio educativo a nivel provincial, con una gran participación en el ámbito educativo, deportivo, cultural, entregando a la sociedad, bachilleres con un nivel de conocimientos elevados, con un gran porcentaje de participación en la educación superior y entregando excelentes candidatos para optar por la carrera de las armas.

El cumplimiento de estos objetivos se realiza con una excelente administración académica, con la participación comprometida de todo el personal docente, administrativo y de servicios, además con un trabajo compartido y permanente con los padres de familia integrando a la institución educativa con la sociedad; logrando un proceso de innovación y cambio, basado en un excelente modelo de calidad.

Es entonces que se hace necesaria la implementación de una política más ordenada, con estrategias que apunten a la consecución de los objetivos institucionales, esta se lo podrá lograr con la materialización de herramientas para la dirección como un cuadro de mando integral, como componente fundamental de un plan estratégico institucional.



Este tema se lo ha escogido, con el propósito de implementar un sistema de gestión integral en la unidad educativa, para que retome su administración de una manera correcta, apuntando al logro de los objetivos institucionales y principalmente para lograr satisfacer las necesidades y exigencias de nuestros clientes, tanto internos como externos, mejorando la calidad de conocimientos adquiridos por parte de los estudiantes, los mismos que podrán ser entes productivos para la sociedad.

Además se ha podido determinar que al establecer estándares de calidad se ha mejorado la calidad de la educación, esto ha sido probado en varios países del mundo, lo que les ha permitido una mejora en su desarrollo educativo.

## **2. Introducción al Proyecto de Dirección**

En nuestro país se ha dictado varias políticas públicas para el manejo de la educación en todos sus niveles, desde educación inicial, hasta la educación superior, de su correcta ejecución e implementación se encuentran encargados varios estamentos del estado, sin embargo nos vamos a centrar, en los niveles: educación inicial, educación básica y bachillerato, ya que las instituciones educativas que se encuentran administradas por parte de las Fuerzas Armadas, se dedican a impartir las enseñanzas en esos niveles, como se establece en la Constitución de la república del Ecuador en su Art. 344, así como también Al Art. 37 del Capítulo Quinto DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN establecido en la LOEI. (Asamblea Nacional, 2015).

En nuestro país no existe una política clara que establezca la implementación de un sistema de gestión basada en estándares de calidad, simplemente se hace referencia a normas de evaluación, sobre todo externas, que lo único que hacen es determinar sistemas sancionatorios cuando no se cumplen los indicadores, pero en muy pocos casos se lo aplica como una herramienta que permita mejorar la calidad educativa.

### **2.1. Justificación y planteamiento del problema**

El Ministerio de Educación, en el año 2012, coherente con el Art. 27 de la Constitución de la República del Ecuador y tomando en cuenta el numeral 7 del Plan

Decenal de Educación propuesto en el 2006, establece un sistema de evaluación integral del Sistema educativo ecuatoriano diseñando los estándares educativos para la calidad de la Educación. Estos estándares se refieren a: gestión escolar, desempeño profesional, estándares de aprendizaje y de infraestructura escolar. (Asamblea Constituyente, 2008).

Sin embargo, hasta la presente fecha, los estándares como tales no han sido considerados en la organización escolar; ya que se circunscribe esencialmente a la consecución de evidencias que constituyen un sin número de fichas que le docente y autoridades debe llenar “para cumplir con los indicadores” y, por lo tanto, con la acreditación escolar.

En este sentido, es urgente verificar el cumplimiento de los mencionados estándares de forma real en los planteles educativos y sobre esta base plantear estrategias de solución para superar este problema, uno de éstos podría ser la creación e implementación de un cuadro de mando integral, como herramienta de gestión de la calidad, sobre todo en instituciones educativas que están regentadas por las Fuerzas Armadas, institución que se encuentra comprometida con el desarrollo del país.

Bajo estas premisas podemos señalar, que para una correcta administración de las mismas y para un excelente desempeño de su equipo directivo, se hace necesario implementar un plan, en el que se plasmen todas las estrategias y directrices, además de que el mismo cuente con una herramienta integral y que pueda garantizar el cumplimiento de los objetivos, el correcto uso de los recursos y una excelente gestión académica.

Con todos estos antecedentes vamos a desarrollar una proyecto de dirección del centro empleando un cuadro de mando integral, el cual nos permitirá implementar dicho plan y con él, una herramienta eficaz para el manejo de la institución, comprometiendo a todos los integrantes de la misma, con el fin de garantizar una educación de calidad para nuestros estudiantes.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. La administración del componente humano**

Para la correcta administración del componente humano se hace necesario citar lo que está establecido en el Reglamento:

Los establecimientos educativos fiscales que tengan menos de ciento veinte (120) estudiantes no pueden tener cargos directivos. En estos casos, el docente con nombramiento que tenga más años de servicio debe asumir el liderazgo de las actividades del plantel y ser considerado como la máxima autoridad del establecimiento. Para el efecto, debe actuar con el apoyo y seguimiento del Consejo Académico del Circuito, y de docentes mentores y asesores educativos...para una unidad educativa de más de 500 estudiantes se debe contar con: Director, Subdirector, Inspector general, subinspector general. (Ministerio de Educación, 2016)

Por su parte, Chiavenato (2002c) define la gestión del recurso humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. En este mismo sentido, García y Casanueva (1999) se centran en la gestión de recursos humanos más que en la gestión humana y afirman que la gestión de recursos humanos es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que estos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos (p. 144) (Saldarriaga Ríos, 2000)

### **2.2.2. Administración mediante procesos**

La competencia global ha impulsado a las compañías a adoptar y adaptar las mejores prácticas de negocios y herramientas de análisis para evaluar sus procesos internos. Las empresas que no tengan una claridad absoluta sobre sus operaciones a través de la medición precisa con indicadores financieros y no financieros tendrán dificultades en alcanzar sus metas. La literatura apunta, entre otras cosas, al uso de consolidados y estratégicos sistemas de información unidos a la administración por procesos (en adelante BPM por las siglas en inglés de Business Process Management)

Dos de los más conocidos sistemas de información, medición y control son el costeo por actividades (Kennedy y Affleck-Graves, 2001; Krumwiede, 1998 a); Shields, 1995; young, 1994) (en adelante ABC por las siglas en inglés de Activity-

Based Costing) y el cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1992, 1993, 1996) (en adelante BSC por las siglas en inglés de Balanced Score Card) (p. 430). (Ugalde Binda, 2011)

### **2.2.3. Estándares de calidad y los indicadores**

Para la correcta ejecución de los procesos, se hace necesario establecer parámetros de medición, pudiendo señalar lo establecido en Reglamento general a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

Estándares de calidad educativa, indicadores de calidad educativa e indicadores de calidad de la evaluación. Todos los procesos de evaluación que realice el Instituto Nacional de Evaluación Educativa deben estar referidos a los siguientes estándares e indicadores:

- Los estándares de calidad educativa, definidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, son descripciones de logros esperados correspondientes a los estudiantes, a los profesionales del sistema y a los establecimientos educativos;
- Los indicadores de calidad educativa, definidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, señalan qué evidencias se consideran aceptables para determinar que se hayan cumplido los estándares de calidad educativa
- Los indicadores de calidad de la educación, definidos por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, se derivan de los indicadores de calidad educativa, detallan lo establecido en ellos y hacen operativo su contenido para los procesos de evaluación. (Ministerio de Educación, 2016)

### **2.2.4. Sistema de control y evaluación**

Para un correcto sistema de seguimiento y evaluación a la gestión educativa, se ha creado el Instituto Nacional de Evaluación Educativa, que “...es una instancia encargada de la evaluación integral, interna y externa, del Sistema Nacional de Educación, en

cumplimiento de las políticas de evaluación establecidas por la Autoridad Educativa Nacional”. (Ministerio de Educación, 2016)

### **3. Objetivos del Proyecto de Dirección**

#### **Objetivo general**

Desarrollar el proyecto de dirección basado en la calidad, con el diseño e implementación de un cuadro de mando integral en la unidad educativa General Miguel Iturralde

#### **Objetivos específicos**

- Realizar el seguimiento de la gestión de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos de la unidad educativa.
- Disminuir los tiempos de respuesta en el cumplimiento de los procesos internos.
- Incrementar la satisfacción de los usuarios de los servicios que se ofrecen.

### **4. Legislación educativa que afecta al desarrollo del Proyecto de Dirección**

En los centros educativos es donde inician su formación los ciudadanos, que pronto van a pasar a ser unos entes activos, productivos y comprometidos con el desarrollo de la nación, es por esto que las instituciones educativas, deben ser el reflejo de lo que la sociedad y todo el país les demanda, con la estricta aplicación de la normativa vigente. Esto lo he querido simplificar agrupando la norma de acuerdo con su campo de actuación, esto permitirá una lectura fácil y rápida de la misma.

## **4.1. Normativa superior**

Está dada por las disposiciones que regulan la educación desde la constitución hasta la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2015) y su Reglamento de aplicación. Así podemos señalar:

En los artículos 26, 27, 28 y 29, establece que la educación es un derecho de todas las personas, que se centrará en el ser humano, esta será obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa. La educación será de interés público y no estará al servicio de intereses individuales, además el estado deberá garantizar la libertad de enseñanza y los padres podrán escoger la educación para sus hijos acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.

En los artículos del 229 al 234, se establece quiénes son servidores públicos y cuáles son sus responsabilidades durante el ejercicio de su función, que serán de obligatorio cumplimiento.

En el Título VII Régimen del Buen Vivir, capítulo primero Inclusión y equidad en su sección primera referente a la Educación en los artículos 343, 344, 345, 346, 347, 348 y 349, se indica todas las responsabilidades que tiene el estado para el financiamiento de la educación, así como las garantías que debe proveer a todos los participantes del proceso educativo, esto es estudiantes, docentes y padres de familia. (Asamblea Constituyente, 2008)

## **4.2. Normativa que regula el currículo**

En el artículo 6 de la LOEI, se dispone la obligación del estado el cumplimiento de los derechos y garantías que tiene el estado en el ámbito educativo, en el literal g, se establece que deberá existir un currículo a nivel nacional para todas las instituciones educativas.

En el mismo artículo en el literal x, se indica que se debe garantizar que los planes y programas deben fomentar el desarrollo de competencias y capacidades para la incorporación de los ciudadanos al mundo del trabajo.

En el artículo 22 de la referida ley, se dispone a la autoridad educativa nacional, formular e implementar políticas educativas de cumplimiento obligatorio en cuanto al currículo y los estándares de calidad.

En el mismo artículo se dispone a la misma autoridad que deberá definir los estándares e indicadores de calidad, los mismos que serán aplicados por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa.

En el capítulo noveno, se regulan todas las actividades del INEVAL que será el encargado de la evaluación integral tanto interna como externa del Sistema Nacional de Educación. (Asamblea Nacional, 2015).

### **4.3. Normativa de gestión**

Es aquí donde se dan disposiciones para la correcta administración, tanto del componente humano como de los recursos financieros de todas las instituciones públicas y privadas, orientadas al ámbito educativo.

El 14 de diciembre del 2009 se publica las normas de control interno para las entidades del sector público, en las que se dictan las directrices para la administración y gestión de las actividades dentro de las instituciones. (Contraloría General del Estado, 2014).

En el capítulo IV De los Organismos de las instituciones educativas, se dan las disposiciones generales sobre la estructura de los organismos que rigen a los centros educativos, en todas sus áreas de gestión.

Acuerdo ministerial No. MINEDUC-ME-2016-00077-A en la cual se establece la organización de los comités de padres de familia y se cita cuáles van a ser las

corresponsabilidades que tienen estos, para con la gestión académica y administrativa de los centros educativos. (Ministerio de Educación, 2016).

## **5. Descripción del centro educativo**

### **5.1. Tipo de centro, características**

La unidad educativa General Miguel Iturralde se encuentra ubicada en la parroquia Andrés de Vera del cantón Portoviejo, en la provincia de Manabí. Esta es una institución de carácter público la cual tiene todos los niveles de educación, desde inicial hasta bachillerato, en el cual existen 1242 estudiante y 51 docentes; esta unidad educativa está administrada por el distrito de educación Portoviejo perteneciente a la zona 4 en la cual existen alrededor de 12 estudiantes de nacionalidad extranjera garantizando la igualdad de condiciones para todos los sectores de la población.

En este momento el centro educativo se encuentra cursando el tercer periodo académico del segundo quimestre, es decir, se encuentra próximo al cierre del año lectivo 2018-2109, teniendo previsto el inicio del próximo ciclo 2019-2020, en el mes de abril, momento en el que empezará la transición hacia la administración militar.

Sin embargo, es muy necesario realizar un análisis a profundidad de la situación real del centro educativo, ya que al momento se encuentra compartiendo sus instalaciones y áreas recreativas con otras dos instituciones educativas, las mismas que fueron afectadas por el terremoto del 16 de abril del 2016, es por esto que realizaremos un detalle de esta condición.

#### **5.1.1. Infraestructura física**

La unidad educativa cuenta con tres áreas claramente diferenciadas, las mismas que están distribuidas de la siguiente manera: un área de educación inicial con una construcción en una sola planta con tres aulas de 48 m<sup>2</sup> cada una, además cuenta con un área de juegos la misma que está cubierta con un área de 30 m<sup>2</sup>, esta instalación se encuentra totalmente separada de los demás ya que tiene cerramiento interno a fin de



precautelar la seguridad de los niños de esa etapa de educación; un bloque de 12 aulas distribuidos en dos plantas, en donde se ubican los años de educación básica desde segundo hasta séptimo de básica, en el tercer piso de este edificio existe un salón auditorio en donde se desarrollan las actividades comunes como, charlas, reuniones, conferencias entre otras, además en su planta baja se cuenta con un laboratorio de computación; en el área de colegio se cuenta con dos bloques con 18 aulas, un laboratorio de Computación, un laboratorio de Inglés, un laboratorio de Química, un laboratorio de Ciencias Naturales y un laboratorio de Física.

Esta unidad educativa no cuenta con una instalación exclusiva para las tareas administrativas, razón por la cual las oficinas se encuentran ubicadas en el tercer piso del bloque de aulas del colegio y la sala de profesores se encuentra en el mismo sector, siendo insuficiente esta área para todos los docentes del centro educativo.

### **5.1.2. Áreas deportivas**

La institución cuenta con un cancha de fútbol con las dimensiones reglamentarias dictadas para la práctica de este deporte, además tiene un anillo atlético que también cumple con la normativa, pero como se indicó anteriormente por la condición en la que se encuentra compartiendo instalaciones con otros dos centros educativos, dicho espacio es insuficiente para abastecer a todo este personal.

Además este centro educativo cuenta con tres canchas de básquet, las mismas que tienen las dimensiones establecidas en el reglamento de este deporte, es necesario señalar que estas canchas están ubicadas dos en el área del colegio y una en el área de la escuela.

La institución cuenta con una piscina semiolímpica, la cual es utilizada en las horas de educación física de acuerdo con el horario de clases y la planificación curricular de la asignatura, dedicando un bloque para la práctica de esta disciplina deportiva.

### **5.1.3. Dispensario médico**

Este centro de estudios cuenta con un dispensario médico el cual consta de un consultorio general y un consultorio odontológico, el mismo que está al servicio de los estudiantes, docentes y personal administrativo.

## **5.2. Descripción del entorno en el que se encuentra el centro educativo: aspectos socioeconómicos relevantes a tener en cuenta**

Portoviejo es la capital de la provincia de Manabí; se localiza en el centro de la costa ecuatoriana y tiene una superficie de 954,9 km<sup>2</sup>.

El cantón Portoviejo se encuentra inmerso en la parte media y baja de la cuenca hidrográfica del río Portoviejo, cuya área es de 2060 km<sup>2</sup>.

La ciudad de Portoviejo, capital del cantón, está conformada por nueve parroquias urbanas: Portoviejo Matriz, 12 de Marzo, Andrés de Vera, Colón, Francisco Pacheco, Picoazá, San Pablo, 18 de Octubre y Simón Bolívar. El área rural está conformada por cinco parroquias: San Plácido, Alajuela, Abdón Calderón, Crucita y Río Chico.

La zona urbana del cantón tiene límites definidos mediante el acuerdo Ministerial de 1996, que aprueba la ordenanza de establecimiento de los límites y la conformación de las parroquias urbanas. Sin embargo, la falta de control y la implementación de la vía perimetral han generado sectores que rebasan el límite urbano, los cuales requieren ser incluidos en este límite mediante una modificación del área urbana, considerando siempre la conjunción armónica de bordes urbanos y naturales en el marco de la planificación del territorio.

### **5.3. Aspectos relevantes a destacar relativos al modelo pedagógico del centro educativo**

El centro educativo en la actualidad dispone de los documentos exigidos por la legislación educativa ecuatoriana.

#### **5.3.1. Modelo pedagógico**

Las estrategias metodológicas de la institución permiten gestionar el currículo para la comprensión de una sociedad compleja y la actuación responsable en ella, se apoyan en experiencias de aprendizaje que impulsan el desarrollo y progreso de toda la comunidad educativa. (Unidad Educativa Miguel Iturralde, 2018).

Estas estrategias se concretan en los siguientes enunciados:

- Pensar para construir a partir de los conocimientos previos.
- Realizar conexiones entre las distintas áreas del conocimiento.
- Exponer diferentes perspectivas.
- Desarrollar diversas habilidades.
- Organizar información.
- Comprender conceptos.
- Tomar decisiones.
- Interactuar socialmente.
- Indagar.
- Establecer objetivos.
- Expresar y fundamentar opiniones.
- Innovar.
- Vincular el aprendizaje y las experiencias.
- Pensar de forma reflexiva, crítica y creativa.
- Generar propuestas positivas de cambio en la sociedad.

### **5.3.2. Referentes**

El currículo de la Institución se basa en las directrices planteadas por el Ministerio de Educación del Ecuador, sustentado en la Ley Orgánica de Educación Intercultural. (Asamblea Nacional, 2015).

La Unidad Educativa, comprometida en ofrecer una educación de calidad que responda a la demandas de la sociedad actual conjuntamente con el Ministerio de Educación la posibilidad de concretar su visión y misión institucional. (Unidad Educativa Miguel Iturralde, 2018).

### **5.3.3. Metodología**

Generamos un aprendizaje significativo, a través de la comprensión de la utilidad de los conocimientos impartidos en el aula, lo que conduce a la aplicación de los mismos, no solo en la vida escolar sino en su cotidianidad.

La investigación a partir de estrategias innovadoras, implementadas por los docentes, tiene como objetivo despertar la curiosidad y el deseo de aprender en nuestros estudiantes, para que sean creativos y propongan soluciones a los temas planteados.

Respecto al aprendizaje conceptual, nuestros estudiantes aprenden a extrapolar conceptos a través de la generación de ideas bases aplicables a diferentes realidades, que van más allá de lo fáctico y los hechos puntuales.

Además presentamos enfoques de enseñanza que fortalecen habilidades sociales, de comunicación, autogestión, investigación, de pensamiento; estos están enfocados a formar estudiantes líderes con visión internacional. (Unidad Educativa Miguel Iturralde, 2018).

## 5.4. Niveles de educación en la unidad educativa

De acuerdo con la normativa vigente, los niveles de educación se dividen en: Educación inicial, Educación básica y Bachillerato.

La distribución de estudiantes por niveles se la detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1. Distribución de estudiantes

<b>Año/Curso</b>	<b>Paralelo</b>	<b>Total paralelo</b>	<b>Total curso</b>	<b>Total nivel</b>			
Año inicial 1	A	26	26	60	<b>Inicial</b>		
Año inicial 2	A	17	34				
Año inicial 2	B	17					
Preparatoria básica	A	25	49	49	<b>Preparatoria</b>		
Preparatoria básica	B	24					
Segundo grado	A	37	72	219	<b>Básica elemental</b>		
Segundo grado	B	35					
Tercer grado	A	35	74				
Tercer grado	B	39					
Cuarto grado	A	35	73				
Cuarto grado	B	38					
Quinto grado	A	36	74			223	<b>Básica media</b>
Quinto grado	B	38					
Sexto grado	A	34	70				
Sexto grado	B	36					
Séptimo grado	A	40	79				
Séptimo grado	B	39					
Octavo curso	A	34	104	335	<b>Básica superior</b>		
Octavo curso	B	34					
Octavo curso	C	36					
Noveno curso	A	34	106				
Noveno curso	B	35					
Noveno curso	C	37					

Décimo curso	A	42	125	356	<b>Bachillerato</b>
Décimo curso	B	42			
Décimo curso	C	41			
Primero BGU	A	37	115		
Primero BGU	B	38			
Primero BGU	C	40			
Segundo BGU	A	42	126		
Segundo BGU	B	43			
Segundo BGU	C	41			
Tercero BGU	A	39	115		
Tercero BGU	B	39			
Tercero BGU	C	37			
<b>TOTAL</b>	<b>35 CURSOS</b>	<b>1242</b>	<b>1242</b>	<b>1242</b>	

Fuente: Jheferson Rodrigo Guerrón Fuentes

Elaborado por: Jheferson Rodrigo Guerrón Fuentes

## 5.5. Aspectos relativos al gobierno en el centro educativo: órganos y tareas

La Unidad Educativa General Miguel Iturralde sigue los lineamientos establecidos en el Reglamento general a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2015), en donde se señalan todas las disposiciones y actividades a ser cumplidas por el gobierno del centro, en donde hay que notar que las más importantes están dadas por la elaboración y cumplimiento de los planes y la gestión del centro.

Además aquí se dan disposiciones importantes sobre la evaluación y autoevaluación del centro, a fin de garantizar la calidad educativa y la calidad de gestión de todos los recursos del centro.

También es importante señalar la importante labor que va a desempeñar el equipo directivo en cuanto a la actividad de controlar la correcta conservación y cuidado de los bienes institucionales y aprobar y ejecutar los planes para su mantenimiento, así

como controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución.

## **5.6. Aspectos relativos al liderazgo y a la gestión en el centro educativo**

El liderazgo involucra a todas las personas que conforman el centro educativo, quienes confían plenamente en sus seguidores, en cada una de las áreas de gestión, por lo que, sin la misma sería imposible su gestión en la consecución de la meta u objetivo planteado.

En el centro educativo se establece varios sistemas de liderazgo, pero el principal estilo es el que se centra en el trabajo, ya que aquí el Director del centro educativo asume la responsabilidad y su principal tarea es hacer que el trabajo se cumpla, está trabajando muy de cerca con todos los elementos que componen el centro para que estos cumplan con sus funciones y alcancen las metas, tiene un carácter de administrador que debe hacer y sabe cómo hacer las cosas.

Sin embargo hay que señalar que debe actuar como un líder transformacional, ya que debe guiar a sus seguidores transmitiendo la visión del centro, utilizando los ideales del mismo, todo esto lo logra con un sistema de incentivos que permitirán mantener motivado a su personal.

Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns (1978), pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “liderazgo transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo.

La dimensión ética del liderazgo educacional en la unidad educativa se centra en los valores, generando transparencia durante el proceso, en donde todas las personas que forman parte de la Institución se sientan reconocidos y respetados como personas libres, valiosas y seguras de sí mismos, ya que el líder actúa en función no solo del logro de los

objetivos institucionales, sino buscando la realización pedagógica y emocional del personal, esto implica la ejemplaridad desde su propio ser, de allí que un buen líder debe actuar en base a sus valores y principios, de una manera segura y humanizante, capaz de motivar, ilusionar y entusiasmar con su visión de transformación, mejora y desarrollo humano, creando y comunicando el valor extrínseco e intrínseco de los incentivos.

### **5.7. Gestión de la relación con las familias por parte del centro: actividades y dinámicas**

Para el acercamiento que se tiene con las familias se han generado un sinnúmero de actividades, que están plasmadas en el calendario escolar, sin embargo de esto, también se tienen planificadas reuniones de escuela para padres y talleres con dinámicas para padres de familia, que estarán dirigidas por el Departamento de Consejería Estudiantil.

El Programa “EDUCANDO EN FAMILIA” fortalece y potencializa el respeto a los derechos humanos, la relación entre la familia y la institución educativa, como estrategia para mejorar la calidad de educación, previniendo los problemas escolares, familiares y sociales.

La actividad del Día de encuentro familiar es una propuesta del Programa (EeF) como una estrategia para fomentar una relación cercana y de encuentro entre las familias y la institución educativa.

Las actividades vinculadas con cultura, deporte y ferias educativas, estarán incluidas en el cronograma escolar de cada institución educativa el cual es registrado por el distrito escolar. Se reconoce como días laborables, dentro del cronograma escolar, las actividades vinculadas con cultura, deporte y ferias educativas, que la institución educativa desee fomentar.



## **5.8. Recurso humano: perfiles y número de personal administrativo y de servicios y profesorado**

La unidad educativa no cuenta con personal administrativo y de servicio, estos están bajo la administración del distrito de educación.

En cuanto a la planta docente dispone de 51 docentes en los respectivos niveles; en educación inicial 3 docentes, educación básica 30 docentes, bachillerato 18 docentes.

Los docentes cumplen con los requisitos establecidos en el Reglamento de escalafón docente y al Reglamento de aplicación de la LOEI. (Asamblea Nacional, 2015).

## **5.9. Servicios complementarios del centro**

Solo dispone de servicio de bar, tanto para estudiantes como para docentes, este servicio es brindado por una empresa contratada, bajo los parámetros establecidos para la contratación pública y tiene una vigencia de dos años.

## **5.10. Nivel de informatización del centro educativo y desarrollo de herramientas informáticas: aplicaciones y uso**

La unidad educativa dispone de dos laboratorios de inglés y dos laboratorios de computación, los mismos que no son utilizados, ya que en la malla curricular no se han considerado esas asignaturas.

Es necesario señalar que la unidad educativa dispone de servicio de Internet solamente para las autoridades, este servicio no está disponible para los docentes y estudiantes.

## **5.11. Aspectos económicos del centro educativo**

Las unidades educativas fiscales no cuentan con asignación presupuestaria directa, esto lo maneja directamente el distrito educativo 13D01 Portoviejo.

## **6. Diagnóstico de la situación del centro educativo**

### **6.1. Funcionamiento del centro**

#### **6.1.1. Sobre la administración de los recursos del centro**

En la actualidad uno de los grandes problemas que tienen los centros educativos es que la administración de los principales recursos está realizada por los distritos de educación, es decir, la asignación tanto del personal administrativo como del personal docente pasa por los procesos de una institución externa al centro, lo que ocasiona grandes problemas en cuanto a su correcta administración.

Es sabido que en toda institución o empresa el recurso más importante es el componente humano, razón por la cual, se deben establecer procesos adecuados para su selección y asignación en cuanto a responsabilidades, es por esto que debería ser administrado directamente por el centro y sus autoridades, sin embargo esta actividad no se cumple y se tiene problemas con el cumplimiento de los perfiles para la asignación de puestos, ocasionando problemas en cuanto a la gestión del componente humano, provocando problemas tanto al profesional como a las autoridades del centro.

Por otro lado, otro aspecto importante, es la administración de los recursos financieros, que están manejados de una manera centralizada, es decir, todos los requerimientos pasan a través de los distritos de educación, los mismos que no llevan una adecuada planificación y ejecución del gasto, ya que simplemente reaccionan de acuerdo a la situación que se les presente y no actúan para satisfacer las verdaderas necesidades del centro, tal es así, que en la actualidad simplemente realizan una asignación de recursos para materiales de oficina y servicio de limpieza, sin considerar si un centro tiene una mayor o menor carga administrativa.

En la actualidad se ha visto disminuida la carga de capacitación de los docentes, por su sujeción a la normativa pública, anteriormente, los docentes se encontraban en continua capacitación para poder impartir una educación de calidad.

### **6.1.2. Sobre los procesos internos del centro educativo**

Las instituciones educativas con carácter público, de manera general no trabajan bajo un sistema de procesos, lo que ocasiona grandes dificultades en la ejecución de sus tareas, esto se debe a la falta de asignación de personal administrativo para que se dedique a esta actividad, estas actividades adicionales del centro educativo deben ser cubiertas por personal docente, al mismo que se le debe liberar de horas de docencia para que cumpla con dichas actividades.

Pero aquí se da un problema mayor, ya que la gestión por procesos requiere de una capacitación específica en esta área, que en la actualidad es todo una ciencia, la misma que se encarga de organizar todas las actividades dentro de una institución, razón por la cual se tiene grandes fallas en cuanto al cumplimiento de esta actividad por parte del personal docente.

### **6.1.3. Sobre la atención al usuario**

Como en muchos países de Latinoamérica, uno de los más grandes problemas que se tiene es la atención al cliente, tanto externo como interno. En el caso de las instituciones educativas, se ha detectado un gran problema sobre esto, por ejemplo, se quiere automatizar ciertos servicios de los centros educativos a través del uso de plataformas informáticas, pero estas deben ser adecuadas y programadas para beneficio de los usuarios, estudiante, docentes, padres de familia, entre otros, pero lo que ha ocasionado es que estas actividades administrativas se han convertido en camisas de fuerza que ocasionan más de un inconveniente al usuario, de la mano de esta implementación se ha disminuido la atención personalizada de los usuarios, los mismos que ya no pueden exponer sus casos particulares a las autoridades o directivos del centro educativo.

Todo esto ha dado como resultado que los estudiantes egresados de esta unidad educativa tengan muchos problemas para acceder a un cupo en la educación superior, estos datos son ratificados por INEVAL, otro de los grandes problemas detectados, es que los estudiantes ya no se inclinan por las carreras militares, cuando anteriormente estas unidades eran los semilleros de los futuros militares de nuestro país.

#### **6.1.4. Sobre la autoevaluación**

Las instituciones del sector público y privado deben contar las mejores herramientas que le permitan evaluar sus actividades para poder brindar un servicio de calidad, recordando que las instituciones educativas son las responsables de entregar ciudadanos formados y capacitados académicamente para su buen desempeño en las labores dentro de la sociedad.

Con estos antecedentes el Reglamento general de la Ley de Educación Intercultural, ha creado el INEVAL, ente encargado de la evaluación de la actividad educativa del país, en este cuerpo legal se han determinado indicadores y estándares de calidad en todas las áreas, los mismos que deben ser implementados en las diferentes instituciones para garantizar una educación de calidad.

Sin embargo, en todas las instituciones se hace necesario establecer políticas de autoevaluación para realizar el seguimiento de la gestión académica y administrativa de la misma, permitiendo detectar de manera oportuna algunas fallas que pueden y deben ser corregidas a tiempo, pero como se ha manifestado a lo largo de este trabajo, en nuestro país estamos acostumbrados a una actuación reactiva antes que a una actuación previsiva, lo que ocasiona más de un problema en la gestión de los centros.

## **7. Organización y recursos previstos en el Proyecto de Dirección**

Para el éxito de cualquier institución, se hace necesaria su organización interna, la misma que debe estar orientada al cumplimiento de la misión y alineada con la visión

del centro, cumpliendo con la legislación vigente, siendo eficaces y eficientes en la gestión, es por esto que el correcto empleo y uso de los recursos se hace esencial en estas actividades.

## **7.1. Recurso humano**

Toda institución que goza de prestigio y que se caracteriza por ser exitosa, es porque ha dado gran importancia a la administración del recurso humano, el cual debe ser el centro de atención de la misma, en este caso al ser una institución educativa, se debe organizar de manera correcta a los docentes y personal administrativo para solventar las necesidades de nuestro principal usuario que es el estudiante.

### **7.1.1. Contratación del personal administrativo**

Se deberá considerar lo establecido en la LOSEP, LOEI, Reglamento General y el Código del trabajo, considerando los perfiles que se necesitan para cada uno de los puestos de trabajo.

### **7.1.2. Contratación de docentes**

En la actividad educativa el principal actor para la impartición de los conocimientos es el docente, de él dependen los resultado tanto educativos como institucionales, por esta razón los parámetros de selección deben seleccionarse de manera adecuada a la necesidad institucional y al currículo de la misma, por consiguiente se hace necesario tomar en cuenta los requisitos establecidos en la LOEI y su reglamento de aplicación.

### **7.1.3. Capacitación docente**

Cuando se habla de capacitación, es referirse a las actividades ejecutadas en una organización buscando la mejora en la actitud, conocimientos, habilidades y conductas del componente humano, por lo tanto se cumplirá con la misma de acuerdo al cronograma de capacitación anual y considerando las diferente áreas de conocimiento.

## **7.2. Recursos financieros**

Al ser una institución de carácter fiscomisional, la asignación del estado está dada para cubrir las necesidades de sueldos y salarios del personal docente y administrativo.

Para la ejecución de las demás actividades del centro se realizará un auto financiamiento a través del cobro de pensiones a los estudiantes, lo que está contemplado dentro de la ley. Para su ejecución se deberá elaborar la planificación anual presupuestaria, considerando todos los proyectos, programas y partidas presupuestarias, las mismas que serán alimentadas de acuerdo a la disponibilidad de los recursos, quedando en manos de la máxima autoridad su ejecución de acuerdo a lo planificado y priorizado.

Es indispensable considerar que para dicha ejecución presupuestaria, es necesario hacerlo siguiendo los lineamientos de la normativa para la adquisición y compra, establecidos en la Ley Orgánica de Contratación Pública.

## **7.3. Infraestructura física y bienes muebles**

Para la puesta en marcha de este proyecto de dirección, se hace necesaria una gran cantidad de recursos materiales, los cuales de cierta manera requieren de un alto costo económico, el mismo que estará solventado con la transformación de este centro educativo de carácter público a fiscomisional.

La gran mayoría de los recursos materiales ya se los dispone en el centro educativo, ya que nos referimos a bienes muebles e inmuebles de la institución, debiendo mejorar el mobiliario de las aulas, para que sean entornos educativos motivadores para los estudiantes y docentes.

## **7.4. Recursos tecnológicos**

En cuanto a recursos tecnológicos, se hace necesario la implementación de equipos informáticos en las aulas, esto es un ordenador y un proyector en cada una de ellas, para mejorar la gestión educativa del docente en el aula, así mismo, se hace necesario dotar del servicio de Internet para que los docentes y estudiantes apoyen sus actividades académicas con material que haya sido consultado e investigado en varias fuentes.

La gestión educativa debe ser fortalecida con el empleo de recursos educativos de aprendizaje, los mismos que podrán ser cargados en aulas digitales con la finalidad de apoyar la gestión educativa y reforzar los conocimientos de los estudiantes.

También se hace necesaria la implementación de una plataforma de gestión administrativa y educativa de toda la institución, acortando los procesos internos y permitiendo que toda la información se encuentre en una sola base de datos, la misma que podrá ser utilizada o modificada de acuerdo a los perfiles que se otorguen y a los permisos que se habiliten para cada usuario.

## **7.5. Áreas de mejora**

### **7.5.1. Gestión de recursos**

- Elaborar un sistema de contratación de personal administrativo.
- Elaborar un sistema de contratación de docentes.
- Mantener un cronograma de capacitación docente.
- Elaborar una planificación anual presupuestaria, considerando todos los proyectos, programas y partidas presupuestarias.

### **7.5.2. Gestión por procesos**

- Elaborar un manual de procesos del centro educativo.

### **7.5.3. Atención al usuario**

Concienciar a todo el personal del centro, que nuestra principal razón de ser es la educación y por consiguiente nuestras actividades deben estar centradas en el usuario, esto se lo realizará a través de campañas masivas internas, recordando los valores u principios del centro educativo.

Esta atención debe ser de manera integral, ya que debe considerar principalmente los ámbitos curricular y pedagógico, considerando asignaturas importantes, las mismas que deberán necesariamente ser alineadas con el ámbito militar y también con el desarrollo globalizado de todos los países, por ejemplo, la consideración importante de impartir el inglés como segunda lengua, permitiéndole tener una gran categoría y que los estudiantes puedan salir con un alto conocimiento de esta segunda lengua.

### **7.5.4. Evaluación y autoevaluación**

Se elaborarán matrices y cronogramas de obligatorio cumplimiento, los mismos que será evaluados por equipos internos interdisciplinarios, lo que permitirá detectar posibles fallas en el gestión integral del centro, esto se lo realizará empleando indicadores de gestión, lo que nos permitirá obtener datos más reales y cuantificables de la gestión.

Toda esta gestión interna nos permitirá estar preparados para las evaluaciones externas que se realicen por parte de agentes externos, los mismos que también deberán cumplir con la misma de acuerdo a una planificación establecida en un cronograma para su cumplimiento.



## **8. Procesos y herramientas de evaluación del Proyecto de Dirección**

### **8.1. Planes de actuación**

#### **8.1.1. En la administración de los recursos**

##### **Objetivo de la administración de los recursos**

Realizar seguimiento de la gestión de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos de la unidad educativa.

##### **Estrategia de la administración de los recursos**

La estrategia a ser empleada para la correcta administración de los recursos, parte desde el proceso de selección, en el proceso de contratación y validación de los perfiles en cuanto a la gestión del recurso humano, sobre la gestión de los recursos físicos, su correcta distribución y uso, además de las normas para su correcto cuidado, en el ámbito financiero, se deberá ejecutar todo el presupuesto de acuerdo a lo planificado, atendiendo la política pública para esta área, sobre todo en los procesos de compra o contratación y en cuanto a la gestión tecnológica, con el empleo de una plataforma de gestión integral, es decir, tanto para el área administrativa como para el área académica.

Para ejecutar esta estrategia se tendrá en cuenta la siguiente consideración en cuanto a la prioridad de actuación, primero se realizará el proceso de la selección y contratación del componente humano, luego se realizará el correcto uso de los bienes muebles e inmuebles, a continuación se realizará una excelente ejecución financiera y finalmente el empleo de una plataforma de gestión administrativa y académica.

## **Plan de actuación en la administración de los recursos**

Para la contratación y selección del personal administrativo y docente de la unidad educativa, se ejecutarán procesos independientes para cada caso, tomando en cuenta las particularidades de cada perfil.

Para la correcta administración y distribución de los bienes muebles e inmuebles se elaborará un manual de empleo de los mismos, en el que deberá constar la legislación vigente sobre este tema, además de los procesos necesarios en el caso de adquisición o baja de los bienes, establecimiento de responsabilidades y alcance de dicha normativa.

En cuanto a la ejecución financiera se elaborará los lineamientos para la elaboración de la planificación anual financiera, además de las políticas internas sobre la adquisición de bienes y servicios apegados a la legislación vigente, en este se harán constar todos los proyectos, programas, actividades y partidas presupuestarias de acuerdo al catálogo vigente, además se debe elaborar el plan anual de compras.

Para el uso de las plataformas tecnológicas se deberá elaborar un manual, en el que se haga constar, cual es el rol del docente en el aula, cuales son las responsabilidades de los estudiantes y delimitar las actividades que se van a desarrollar en la misma, también deberán constar las políticas de seguridad informática, principalmente sobre la responsabilidad en el uso de claves. Las responsabilidades sobre el uso de la plataforma informática para uso de la gestión académica tendrán una regulación más estricta ya que aquí se administrará todo lo referente a calificaciones y evaluaciones en línea.

En cuanto al uso de una plataforma para la gestión administrativa y financiera, se contará con un software diferente, el mismo que tendrá dedicación exclusiva para estas actividades, así como la asignación especial de perfiles con sus respectivos permisos, los mismos que serán validados a través de usuarios y contraseñas.

## **8.1.2. En la implementación de gestión por procesos**

### **Objetivo de la implementación de procesos**

Disminuir los tiempos de respuesta en el cumplimiento de los procesos internos.

### **Estrategia de la implementación de procesos**

La estrategia es la creación de un manual de procesos de acuerdo a la estructura organizacional y a la carga laboral de acuerdo al orgánico funcional de la institución educativa, todo esto estará sustentado en el estatuto interno de la institución y la legislación vigente.

Para ejecutar esta estrategia se tendrá en cuenta la siguiente consideración en cuanto a la prioridad de actuación, primero se elaborará la estructura organizacional de la unidad educativa, luego se validará el estatuto del centro, a continuación se establecerán las cargas laborales de cada puesto de trabajo y finalmente se elaborará el manual de procesos de la unidad educativa.

### **Plan de actuación en la implementación de procesos**

Se hace indispensable el estudio de estructura organizacional del centro educativo, para que los procesos y su cumplimiento se desarrollen de manera adecuada, en esta estructura se deberán plasmar los órganos de gobierno, órganos de apoyo, órganos de asesoramiento y los órganos operativos, al ser una institución administrada por militares, se establece una estructura vertical y jerarquizada.

La forma de plasmar todas las actividades del centro educativo se elaborará el estatuto de la institución para regular el accionar legal de todos los estamentos de la unidad educativa, en donde se establezca las responsabilidades y atribuciones que tienen cada uno de los componentes del centro.

Al haber determinado las actividades de los funcionarios, se deberá elaborar el manual de puestos, en donde queden plasmadas las disposiciones para cada uno de los miembros de la unidad educativa.

Con toda la argumentación antes expuesta y sobre la base de la legislación vigente se elabora el manual de procesos de la institución, en donde se plasmen los procesos, subprocesos, actividades y sus responsables del cumplimiento.

### **8.1.3. En la satisfacción de la atención a los usuarios**

#### **Objetivo de la satisfacción en la atención a usuarios**

Incrementar la satisfacción de los usuarios de los servicios que se ofrecen.

#### **Estrategia de la satisfacción en la atención a usuarios**

La estrategia es elaborar un sistema de atención al usuario en el que se disminuyan los tiempos de respuesta en todas las áreas, para esto se deberá establecer horarios y canales de comunicación para satisfacer los requerimientos.

Dentro de esto también como parte de la atención al usuario se encuentra, la oferta académica de la unidad educativa, es decir, se hace necesario actualizar y mejorar la misma, a través de la revisión del currículo y la implementación de actividades como la formación deportiva o con la impartición del idioma inglés como segunda lengua.

Para ejecutar esta estrategia se tendrá en cuenta la siguiente consideración en cuanto a la prioridad de actuación, primero se revisará y actualizará el currículo de la unidad educativa, luego se implementarán actividades extra curriculares alineadas con la misión y visión del centro, a continuación se implementará un sistema de información a través de un call center y medios electrónicos masivos, uso de un banco de preguntas frecuentes para ayuda al usuario y finalmente la capacitación del personal de la unidad en atención al cliente.

## **Plan de actuación en la satisfacción en la atención a usuarios**

Uno de los principales detalles que se debe considerara en una institución educativa, es la oferta académica, la misma que está dada por el currículo que caracteriza a esta unidad educativa, el mismo que prioriza la educación fortalecida con el inglés como segunda lengua.

A la par del currículo, se establecen actividades extra curriculares, que complementan la formación integral de los estudiantes, en el campo educativo, social, cultural y deportivo, esto se articula con la creación de clubes, los mismos que estarán a cargo de un docente responsable y con la participación activa de padres de familia.

El servicio al cliente es indispensable, por esta razón se establece un proceso de solución de inquietudes y problemas por diferentes medios, como por ejemplo: el uso de una base de preguntas frecuentes que solucionen problemas e inquietudes comunes y de fácil solución, también se implementará un call center para asistencia al usuario y direccionamiento hacia el área que sea requerida. Para el área técnica se creará el servicio de help desk, a través del cual se proporcionará soporte técnico en el uso de las plataformas informáticas.

Como política fundamental de la unidad educativa, se establece que toda persona que labora en el centro se convierte en su representante, por consiguiente, se deberá capacitar en atención al usuario, tanto interno como externo.

### **8.1.4. En el proceso de evaluación y autoevaluación**

#### **Objetivo del proceso de evaluación y autoevaluación**

Establecer una evaluación interna y externa con indicadores de calidad.

## **Estrategia del proceso de evaluación y autoevaluación**

La estrategia a ser utilizada es, mantener una evaluación interna permanente, lo que nos permitirá evaluar y medir los resultados obtenidos, con el fin de implementar planes de acción para atacar a los problemas encontrados. Esto lo vamos a desarrollar conformando equipos multidisciplinarios de todas las áreas de la unidad educativa.

Para ejecutar esta estrategia se tendrá en cuenta la siguiente consideración en cuanto a la prioridad de actuación, primero se capacitará al personal en el conocimiento de herramientas de evaluación e indicadores de gestión, luego se capacitará sobre trabajo en equipo y estilos de liderazgo, a continuación se conformarán equipos de autoevaluación y finalmente se elaborará un cronograma de evaluación.

## **Plan de actuación en el proceso de evaluación y autoevaluación**

### **Procedimiento de evaluación**

Las áreas sobre las cuales se va a desarrollar la evaluación tienen que ver directamente con las actividades académicas, financieras, talento humano y administrativo, que son los pilares fundamentales sobre los que hay que trabajar con la implementación del cuadro de mando integral.

Sobre las actividades antes mencionadas se realizarán tres tipos de evaluación por el carácter temporal, estas son: Evaluación inicial, evaluación continua, evaluación final.

Por equipo que va a realizar la evaluación se clasifica en:

- Evaluación interna
- Evaluación externa

La metodología que se va a emplear es:

- Evaluación cualitativa
- Evaluación cuantitativa

### **Evaluación inicial**

Es todo el conocimiento previo que vamos a tener sobre el alumnado y los docentes dentro del área académica y del personal administrativo, para para la gestión administrativa del centro. Este tipo de evaluación nos permitirá obtener información muy importante al inicio de la gestión, la misma que podrá ser ejecutada a futuro en el inicio de cada año lectivo.

### **Evaluación continua**

Es la evaluación que vamos a desarrollar durante la ejecución de las actividades académicas y administrativas, permitiéndonos analizar el avance que vamos teniendo y si los logros que vamos alcanzado se alinean con la misión y visión del centro educativo.

### **Evaluación final**

Es aquella que vamos a desarrollar al finalizar el año lectivo con el fin de verificar si los objetivos que nos hemos propuesto ha sido alcanzados, contrastando la información con el cumplimiento de las actividades, información que será ratificada por los indicadores de gestión.

La información obtenida por la evaluación integral del centro, deberá tener un carácter sumativo, de tal manera que podemos obtener un resultado final de gestión de todo el proceso. Esta también deberá ser personalizada, ya que debe atender las características y particularidades de cada persona, esta evaluación siempre deberá estar enmarcada en la normativa vigente.

La evaluación en todo proceso es muy importante, sobre todo en procesos académicos ya que tienen la particularidad de observar cómo se desarrollan los procesos, con esto se desarrolla un diagnóstico efectivo y por consiguiente una apreciación valedera que permitirá tomar decisiones adecuadas y oportunas.

Esta evaluación la realizaremos desde dos puntos de vista, con el fin de obtener los mejores resultados. Aplicaremos lo siguiente:

### Evaluación interna

Esta evaluación se realizará con todo el personal involucrado, se crearán comisiones con personal técnico de cada una de las áreas involucradas y con personal docente de cada uno de los niveles de educación, estas comisiones tendrán la participación activa de los estudiantes y de los padres de familia o representantes. Esto se plasmará en un informe final en el que se explicarán los resultados obtenidos.

### Evaluación externa

Esta evaluación se la realizará con personal externo al proceso que se está desarrollando, lo comisión la podrán integrar profesionales afines a cada una de las áreas. También puede ser desarrollada por el estamento de superior de educación, en nuestro caso, personal del distrito de educación o de la coordinación zonal.

La metodología a ser empleada para la recopilación de los resultados de las evaluaciones podrá ser cualitativa o cuantitativa, utilizando varias herramientas, entre las que podemos señalar: la encuesta, la entrevista, cuestionarios, análisis de trabajos realizados, listas de control, test, entre otros.

Tabla 2. Evaluación en el ámbito de gestión estratégica

<b>Evaluación en el ámbito de gestión estratégica</b>			
<b>Proceso</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Temporalización</b>	<b>Indicador</b>
1. Control	Recogida de datos mediante encuesta  Controla la participación de todo el personal en desarrollo y aplicación del PEI	A lo largo de cada curso	Número de docentes que participa/Número de docentes del centro  Número de personal administrativo participante/Número de personal administrativo
2. Seguimiento	Contabiliza número de reuniones.	Al final de cada trimestre	Cantidad de reuniones celebradas/Cantidad de reuniones convocadas



	<p>Grado de participación</p> <p>Encuestas</p> <p>Análisis de las reuniones celebradas y seguimiento del grado de cumplimiento de las decisiones tomadas</p>		<p>Cantidad de personas que asisten/Cantidad de personas convocadas</p> <p>Cantidad de acuerdos cumplidos/cantidad de acuerdos planteados</p>
3. Autoevaluación	<p>Involucrar a todo el personal del centro en la gestión de la calidad</p> <p>Participación del personal en la autoevaluación</p>	<p>Inicio de curso</p> <p>Fin de cada trimestre</p> <p>Fin de año lectivo</p>	<p>Metas alcanzadas/Metas planteadas</p>
4. Gestión	<p>Rendición de cuentas sobre gestión directiva</p> <p>Presenta un informe de gestión</p>	<p>Al finalizar el año lectivo</p>	<p>Objetivos cumplidos/Objetivos planteados</p>
5. Satisfacción.	<p>A través de una encuesta los padres podrán indicar el grado de satisfacción de los padres de familia</p> <p>Análisis del grado de aceptación por parte de los padres</p>	<p>Al final de cada quimestre</p>	<p>Padres satisfechos con la gestión/Padres encuestados</p>
6. Participación	<p>Registro de las visitas a la página Web y participación en las encuestas</p>	<p>Al final de cada quimestre</p>	<p>Padres que visitan la página/Total de padres del centro.</p> <p>Cantidad de padres que asisten a la</p>

	<p>Observación del grado de aceptación de los talleres</p> <p>Valoración de la participación de las familias en las reuniones, entradas en la página Web y la participación en los talleres</p>		<p>reunión/Total de padres de familia convocados.</p> <p>Padres que participan en los talleres/Total de padres de familia convocados.</p>
--	---	--	---

Fuente: Jheferson Rodrigo Guerrón Fuentes  
 Elaborado por: Jheferson Rodrigo Guerrón Fuentes

Tabla 3. Evaluación en el ámbito del desempeño profesional

<b>Evaluación en el ámbito del desempeño profesional</b>			
<b>Proceso</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Temporalización</b>	<b>Indicador</b>
1. Adaptación docente	<p>Plan de trabajo para la primera semana</p> <p>Entrevista personal con el nuevo profesorado para recabar inquietudes y propuestas de mejora</p> <p>Análisis de la adaptación del nuevo profesorado</p>	Al inicio del curso y al final de cada quimestre	Número de docentes acoplados/Número de docentes nuevos del centro
2. Desempeño profesional	<p>Informe de desempeño profesional del personal administrativo</p> <p>Intervención por parte de talento humano</p> <p>Análisis del desempeño profesional de personal</p>	Al final de cada quimestre	Cantidad de informes favorables/Cantidad de informes realizados

	administrativo del centro		
3. Estructura organizacional	Involucrar a todos los niveles de gestión del centro  Análisis de la estructura organizacional del centro	Fin de año lectivo.	Bacantes cubiertas/Total del personal del centro
4. Identificación de necesidades	Informes de necesidad de cada una de las áreas del centro  Identifica las necesidades institucionales	Mensualmente	Cantidad de necesidades solventadas/Cantidad de necesidades presentadas
5. Análisis de conflictos	Informes de conflictos en el centro  Verifica la cantidad de conflictos presentados en el centro	Mensualmente	Cantidad de conflictos solucionados/Cantidad de conflictos presentados

Fuente: Jheferson Rodrigo Guerrón Fuentes  
Elaborado por: Jheferson Rodrigo Guerrón Fuentes

Tabla 4. Evaluación en el ámbito de la gestión del aprendizaje

<b>Evaluación en el ámbito de la gestión del aprendizaje</b>			
<b>Proceso</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Temporalización</b>	<b>Monitoreo</b>
1. Monitoreo	Seguimiento académico permanente y supervisión en el aula  Monitorea la implementación del currículo de acuerdo al PEI.	Dos veces cada quimestre	Cantidad de unidades didácticas tratadas/Cantidad de unidades didácticas planificadas
2. Adaptación de currículo	Supervisión de las actividades realizadas en las	Al fin de cada quimestre	Cantidad de modificaciones/Canti

	diferentes áreas disciplinares  Garantiza la adaptación del currículo en las diferentes áreas disciplinares.		dad de casos presentados
3. Herramientas adecuadas	Informe de cumplimiento de la normativa  Verifica que el personal docente evalúe utilizando las herramientas adecuadas.	Fin de cada bloque	Herramientas utilizadas/Herramientas existentes
4. Trabajo colaborativo	Informe de seguimiento a estudiantes  Genera una cultura de participación en el trabajo colaborativo.	Permanentemente	Cantidad de participantes en trabajos colaborativos/Cantidad de estudiantes
5. Satisfacción	Encuestas de satisfacción  Asesora pedagógicamente a los docentes.	Permanentemente	Cantidad de requerimientos atendidos/Cantidad de requerimientos presentados

Fuente: Jheferson Rodrigo Guerrón Fuentes  
Elaborado por: Jheferson Rodrigo Guerrón Fuentes

Tabla 5. Evaluación en el ámbito de infraestructura

<b>Evaluación en el ámbito de infraestructura</b>			
<b>Proceso</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Temporalización</b>	<b>Indicador</b>
1. Gestión educativa	Plan de distribución de aulas por niveles de educación	Al inicio y al final del año lectivo	Cantidad de aulas ocupadas/Cantidad de aulas

2. Instalaciones	Cumplimiento del currículo de la asignatura de cultura física  Observación de uso en el tiempo libre	Permanentemente	Cantidad de canchas utilizadas por hora clase/Cantidad de canchas disponibles por hora clase  Área ocupada/Área disponible
3. Servicios	Observación de uso del bar	Permanentemente	Cantidad de personas que usan el bar/Total de personas en el centro
4. Uso de áreas verdes	Informes de uso de áreas verdes	Una vez al año	Área utilizada/Área disponible
5. Conflictos	Informes de conflictos en el centro	Mensualmente	Cantidad de conflictos solucionados/Cantidad de conflictos presentados
6. Evaluación	Informes de evaluación  Actas de las juntas de curso	Una vez al quimestre	Número de estudiantes que pasaron la nota base/Número total de estudiantes
7. Transición	Actas de fin de curso	Una vez al año	Número de estudiantes promovidos/Número de estudiantes en el último año de cada nivel de estudios
8. Apoyo virtual	Informe del área técnica	Una vez a la semana	Cantidad de interacciones/Cantidad de estudiantes

Fuente: Jheferson Rodrigo Guerrón Fuentes  
Elaborado por: Jheferson Rodrigo Guerrón Fuentes

### Calendario de evaluación

Las evaluaciones se sujetarán a un cronograma de actividades previamente elaborado, de tal manera que todos los involucrados dispongan de la información necesaria para facilitar el trabajo de los equipos evaluadores. Para esto se seguirán las siguientes líneas generales:

- Evaluación interna
  - Profesores: juntas de curso al finalizar cada trimestre y una al fin del año lectivo.
  - Cuestionarios a ser aplicados a cada una de las áreas evaluadas.
  - Buzón de sugerencias, activo durante todo el periodo.
  - Análisis de resultados.
- Evaluación externa
  - Se realizará una al finalizar cada quimestre, para validar el cumplimiento de las actividades y el desarrollo de la gestión tanto administrativa como educativa.

Esto se lo expone en la tabla 6 “Cronograma de evaluación”.

Tabla 6. Cronograma de evaluación

<b>Cronograma de evaluación del centro 1.er quimestre</b>																					
Orden	Actividad	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Juntas de curso																				
2	Encuestas																				
3	Buzón de sugerencias																				
4	Análisis de resultados																				
5	Evaluación de áreas de conocimientos																				
6	Evaluación externa																				

<b>Cronograma de evaluación del centro 2.º quimestre</b>																									
Orden	Actividad	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Juntas de curso																								
2	Encuestas																								
3	Buzón de sugerencias																								
4	Análisis de resultados																								
5	Evaluación de áreas de conocimientos																								
6	Evaluación externa																								

Fuente: Jheferson Rodrigo Guerrón Fuentes  
 Elaborado por: Jheferson Rodrigo Guerrón Fuentes

## Procedimiento de aplicación de la evaluación

Para la aplicación de la evaluación tanto de la gestión académica, como de la gestión administrativa, se generarán indicadores que nos permitan obtener los mejores resultados, los mismos que estarán alineados con los estándares de calidad que rijan a la educación en nuestro país en los ámbitos de: gestión escolar, desempeño profesional, aprendizaje e infraestructura.

## 8.2. Seguimiento e indicadores de logros

Toda institución debe realizar un seguimiento de sus actividades como parte del mejoramiento continuo, Drucker (2002) señala, “todo lo que se puede medir, se puede mejorar”, por lo tanto se hace necesario detectar posible fallas de forma temprana para poder establecer un plan de acción, a fin de corregir cualquier evento que se presente.

Para esto se hace necesario establecer un cronograma de actividades con responsables de las mismas, como se muestra en la tabla 7 “Seguimiento del plan de dirección del centro”

Todo esto nos permitirá determinar si las actividades que se han planteado para este proyecto de dirección se están ejecutando de manera correcta, a fin de cumplir con el objetivo que nos hemos propuesto.

Los indicadores de logros, se refieren al cumplimiento de los objetivos que nos hemos propuesto para el presente proyecto de dirección, establecidos en la tabla 8 “Indicadores de logros”.

Tabla 7. Cuadro de mando integral-Indicadores de logros

	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
<b>Evaluación de la gestión</b>	Realizar el seguimiento de la gestión de los recursos	Empleo de recursos/Cantidad total de recursos	➤ 90 %	Realizar un seguimiento continuo a todas las áreas involucradas

	Disminuir los tiempos de respuesta en los procesos internos	Servicio entregado(día)/Costo (día)	➤ 80 %	Establecer un manual de procesos que permitan a los funcionarios actuar de manera oportuna
	Incrementar la satisfacción de los usuarios	Usuarios satisfechos/Total de usuarios día	➤ 80 %	Captar nuevos clientes y ampliar la oferta académica
	Establecer la evaluación tanto interna como externa	Cumplimiento de metas/Metas propuestas	➤ 95 %	Realizar las actividades basados en indicadores de gestión y estándares de calidad

Fuente: Jheferson Rodrigo Guerrón Fuentes  
Elaborado por: Jheferson Rodrigo Guerrón Fuentes

### 8.3. Evaluación del proyecto de dirección

Para poder establecer cuáles van a ser los puntos a ser evaluados en el presente proyecto de dirección, debemos enfocarnos en algunos aspectos importantes, que los vamos a señalar.

#### 8.3.1. Pertinencia

Se hace necesario saber si este proyecto se alinea con la misión, visión, valores institucionales y filosofía del centro, a fin de determinar qué grado de aceptación e implementación vamos a lograr con su puesta en marcha.

#### 8.3.2. Sostenibilidad

Determinar qué tan duradero va a ser este proyecto, ya que la intención es que tenga una duración de al menos cinco años, sin embargo, este puede ser revisado,



corregido y perfeccionado de manera permanente, debido a la naturaleza cambiante del entorno.

### **8.3.3. Impacto**

Con este proyecto lo que se pretende es darle un giro total a la forma de gestión del centro educativo, con el fin de mejorar los procesos, la evaluación y la calidad del servicio que se brinde, todo esto con una correcta administración de los recursos.

## **9. Conclusiones del TFM sobre el Proyecto de Dirección planteado**

Con el desarrollo de este proyecto de dirección de un centro educativo, se ha realizado el análisis de la situación actual de la Unidad Educativa General Miguel Iturralde.

Se plantea que la administración pase a ser fiscomisional (concertado), de acuerdo a las normas vigentes en la legislación ecuatoriana.

Se concluye que existe la disposición del gobierno central a través del Ministerio de Educación de que las instituciones que eran regentadas por Fuerzas Armadas vuelvan a ser administradas por personal militar.

Se establece el diseño, mediante el desarrollo y la implementación de un cuadro de mando integral, con el fin de llegar a plasmar una administración de calidad y con indicadores de gestión que nos permitan validar el accionar del centro.

Se establece que la implementación de este plan, permitirá solucionar todos los problemas que tiene el centro en la actualidad, dando inicio a la gestión, bajo la figura de fiscomisional de una manera correcta y con miras a alcanzar las metas planteadas y cumplir los objetivos propuestos.

Se puede indicar la planificación y ejecución presupuestaria planteada en nuestro análisis, será el motor que permitirá una adecuada gestión educativa en el centro, dotando a los estudiantes de las herramientas e insumos necesarios para sus actividades académicas.

Este modelo de gestión nos brindará la oportunidad de realizar una excelente administración del componente humano, tanto docentes, como personal administrativo y de servicios. Con esto estamos cumpliendo con el objetivo del plan, ya que la institución nació generando gran expectativa en la sociedad portovejense, llegando a ser la institución de mayor prestigio no solo en el cantón sino en la provincia, estando siempre a la vanguardia de la educación, sin embargo en los últimos años ha sufrido un deterioro notable en su imagen, bajo la administración pública, situación que ha generado gran preocupación en los usuarios internos como externos, al punto de que existe una gran exigencia por parte de la gran mayoría de padres de familia par que se retome ese sitial de privilegio en el que siempre debió estar la institución, pues con la puesta en marcha de esta propuesta estamos seguros que se darán pasos en firme hacia la consecución de ese objetivo.

Con la implementación de este proyecto de dirección se quiere llegar a la ejecución de la gestión del centro en rangos superiores al 90% de lo planificado, siendo un porcentaje muy elevado en cuanto a gestión integral del centro, cumpliendo con los estándares de calidad, siendo evaluados a través de indicadores de gestión, basado en la ejecución de procesos.

## **10. Referencias bibliográficas**

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi.

Asamblea Nacional. (2015). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito: CEP.

Contraloría General del Estado. (2014). *Normas de control interno de la Contraloría*. Quito: CEP.

Ministerio de Educación. (19 de Agosto de 2016). Acuerdo. *Acuerdo Nro. MINEDUC-ME-2016-00077-A*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.

Ministerio de Educación. (2016). *Acuerdo ministerial No. MINEDUC-ME-2016-00077-A*. Quito: CEP.

Nacional, A. (2008). *Constitución de la República del Ecuador* . Quito - Ecuador: CEP.

Saldarriaga Ríos, J. G. (Abril de 2000). Gestión humana: Tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159.

Ugalde Binda, N. (2011). Calidad en la gestión: Administración por procesos, costeo por actividades y el cuadro de mando integral. *Ciencias Económicas* 29(2), 429-447.

Unidad Educativa Miguel Iturralde. (2018). *Modelo pedagógico* . Portoviejo.

Universidad Técnica Particular de Loja. (2016). Gestión por procesos. *Unidad de Educación a Distancia*. Cuenca, Loja, Ecuador: UTPL.