

# **CAPITULO I**

## **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **1.1 Antecedentes**

El Servicio de Vigilancia Aduanera, ubicada en Yahuarcocha, con el objeto de aprovechar los recursos, tanto en la infraestructura física, como con el elemento humano, consigue la creación de una institución educativa, mediante Acuerdo Ministerial N° 2487 de fecha 11 de Diciembre de 1996. Iniciando con el Colegio Particular Liceo Aduanero; hoy Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero. El desarrollo institucional fue acelerado, gracias al proyecto inicial y su promoción en la Provincia de Imbabura; sin embargo, no se ha establecido un plan de evaluación, ni las estrategias, que permitan obtener datos confiables para establecer un plan de mejoras.

Como datos preliminares se conocen que El Colegio inicio con 112 estudiantes en primer curso, es decir en octavo de básica y 12 profesores; en la actualidad, El Colegio cuenta con 136 estudiantes y 11 profesores en el ciclo básico y el diversificado de las especialidades de: Físico Matemático y Químico Biólogo.

No se conocen los criterios que se utilizaron, para crear las especializaciones, y si los resultados respondieron a las expectativas de los fundadores. En este particular, se considera importante investigar si la institución dispone de estudios de factibilidad, para la creación de las modalidades de bachillerato, actualmente en vigencia. Así mismo se necesita conocer los niveles de aplicación de las normas o reglamentos para el funcionamiento de las dependencias y procesos en las actividades administrativas, a fin de diseñar un Plan Estratégico de Evaluación de la Gestión Administrativa y plan de mejoras. Desde este particular, la selección de indicadores para los procedimientos de control, permiten estimar los parámetros de calidad, en la producción del servicio y el desempeño del personal directivo, administrativo y docente.

Las instituciones educativas se desarrollan cuando los objetivos son claros y operativos, por lo que los procedimientos administrativos revelan la eficiencia, en cuanto al uso de los recursos y talentos, que están al alcance de quien gerencia la institución; por eso una evaluación estratégica, está dirigida a la administración por procesos, a la administración de recursos, en cuanto a las fases del proceso administrativo, en los ámbitos señalados, se plantea desde el punto de vista de la planificación, dirección , ejecución y control.

## **1.2 Objetivos del Diagnóstico**

### **1.2.1 General**

Presentar el sistema de evaluación administrativa vigente en la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

**1.2.2.1** Identificar los procesos de gestión institucional para el desarrollo de actividades internas y externas.

**1.2.2.2** Confirmar el nivel de optimización de los recursos humanos disponibles en la institución.

**1.2.2.3** Verificar el nivel de eficiencia del manejo financiero.

**1.2.2.4** Evidenciar el nivel de aprovechamiento de los recursos materiales disponibles en la institución.

**1.2.2.5** Comprobar el tipo de relaciones, que mantiene la institución, con el entorno socioeconómico, cultural e institucional.

## **1.3 Variables Diagnósticas**

**1.3.1** Procesos de Gestión.

**1.3.2** Recursos Humanos.

**1.3.3** Información Financiera.

1.3.4 Recursos Materiales.

1.3.5 Relaciones con el Entorno.

#### **1.4 Indicadores**

##### **1.4.1 Variable Uno: Procesos de Gestión**

1.4.1.1 Fuente de Información.

1.4.1.2 Canal de Información.

1.4.1.3 Instrumentos de Control.

1.4.1.4 Toma de Decisiones.

##### **1.4.2 Variable Dos: Recursos Humanos**

1.4.2.1 Perfil del Recurso Humano.

1.4.2.2 Relación Laboral.

1.4.2.3 Remuneración.

1.4.2.4 Evaluación del Desempeño.

1.4.2.5 Capacitación Profesional.

1.4.2.6 Adaptación al Sistema.

##### **1.4.3 Variable Tres: Información Financiera**

1.4.3.1 Presupuesto.

1.4.3.2 Tributos.

1.4.3.3 Inventarios.

1.4.3.4 Análisis Financiero.

#### **1.4.4 Variable Cuatro: Recursos Materiales**

1.4.4.1 Edificaciones.

1.4.4.2 Espacios Recreativos.

1.4.4.3 Espacios Verdes.

1.4.4.4 Equipos Audiovisuales.

1.4.4.5 Equipos de Computación.

1.4.4.6 Laboratorios.

1.4.4.7 Talleres.

1.4.4.8 Bibliotecas.

#### **1.4.5 Variable Cinco: Relaciones con el Entorno**

1.4.5.1 Proyectos de Desarrollo.

1.4.5.2 Convenios de Cooperación.

1.4.5.3 Asesoramiento y Capacitación Externa.

## 1.5 Matriz de Relación Diagnóstica

<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TECNICA</b>	<b>FUENTE</b>
Identificar los procesos de gestión para el desarrollo de actividades internas y externa institucional	Procesos de gestión	Fuente de información. Canal de información. Instrumentos de control. Toma de decisiones.	Encuesta Encuesta Entrevista Entrevista	Empleados Empleados Autoridades Autoridades
Confirmar el nivel de optimización de los recursos humanos disponibles en la institución.	Recursos Humanos	Perfil del recurso humano. Relación laboral. Remuneración. Evaluación del desempeño. Capacitación profesional. Adaptación al sistema.	Entrevista Entrevista Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta	Autoridades Empleados Empleados Empleados Empleados Empleados
Verificar el nivel de eficiencia del manejo financiero	Información financiera	Presupuesto. Tributos. Inventarios. Análisis Financiero.	Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista	Autoridades Autoridades Autoridades Autoridades
Evidenciar el nivel de aprovechamiento de los recursos materiales disponibles en la institución.	Recursos Materiales	Edificaciones. Espacios recreativos. Espacios verdes. Equipos audiovisuales. Equipos de computación. Laboratorios. Talleres. Bibliotecas.	Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta	Empleados Empleados Empleados Empleados Empleados Empleados Empleados Empleados
Comprobar el tipo de relaciones, que mantiene la institución, con el entorno socioeconómico, cultural institucional.	Relaciones con el Entorno	Proyectos de desarrollo. Convenios de cooperación. Asesoramiento y capacitación externos.	Encuesta Encuesta Encuesta	Empleados Empleados Empleados

## 1.6 Identificación de la Población

La población universo está conformado por 5 empleados administrativos, 27 docentes y 35 estudiantes de secundaria, que actualmente son parte vinculante de la Institución Educativa.

## 1.7 Determinación de la Muestra

Como la población a investigarse es pequeña, no es necesario trabajar con muestreo, por lo que la encuesta se realizó por la modalidad de censo; es decir a toda la población.

Institución	Población
Administrativo	5
Docentes	27
Estudiantes secundaria	35
	67

Cuadro 1

Elaborado: Autora

## 1.8 Técnicas e Instrumentos de Investigación

### 1.8.1 Técnica de Observación

***Según POZO, Miguel (2005), dice "...Procura lograr un conocimiento ajustado a la realidad que se investiga..."***

Por lo tanto, debe ser consistente, guiada por un objetivo bien determinado; en este caso sirvió para obtener información sobre las edificaciones, espacios recreativos, espacios verdes, verificación de la existencia de equipos y maquinarias.

### 1.8.2 Encuesta

***Según MERA, M (1998), expresa el autor que la Encuesta "...Se caracteriza por que la persona investigada llena el cuestionario sin la intervención del investigador..."***

Las modalidades son el censo o encuesta general y el muestreo. En este caso, se realizó el censo, por cuanto se trata de grupos pequeños, el cual sirvió para obtener información de las opiniones, que tienen los actores, sobre la gestión administrativa en la Unidad Educativa Particular “Liceo Aduanero”. Los informantes fueron las autoridades, personal docente y administrativo, y los estudiantes de bachillerato. Mediante preguntas cerradas y de selección, así como también escalas conductuales, diseñadas de acuerdo a las variables y los indicadores de gestión.

### **1.8.3 Entrevista**

***Según MERA M, (1998), indica que “Es una conversación o dialogo donde se plantean interrogantes en base a un listado de los tópicos que se desea averiguar. Existen tres elementos el entrevistador, el entrevistado y la relación”.***

Para la ejecución de la investigación se utilizó la entrevista semiestructurada y se aplicó a las principales autoridades, a expertos en el tema y a líderes institucionales.

Se utilizó para recabar información, sobre la apreciación que tienen las autoridades respecto del funcionamiento administrativo y las perspectivas del desarrollo institucional.

### **1.8.4 Instrumentos**

Para la técnica de observación se utilizó una libreta de notas, cámara fotográfica, fichas de registro como: instrumentos auxiliares en aspectos relacionados con estado y uso de la infraestructura y equipamiento.

Para la encuesta se empleó el cuestionario, con preguntas cerradas y de elección que facilitaron la organización de los datos.

En la entrevista se empleó un guión, con un cuestionario semiestructurado, con preguntas abiertas, que facilitó la expresión amplia de las apreciaciones, que sobre el tema tienen los entrevistados.



## 1.9 Evaluación de Información

La evaluación se realizará confrontando los datos con las teorías corrientes sobre evaluación institucional.

### 1.9.1 Presentación y Análisis de los Resultados de la Encuesta Dirigida a Estudiantes

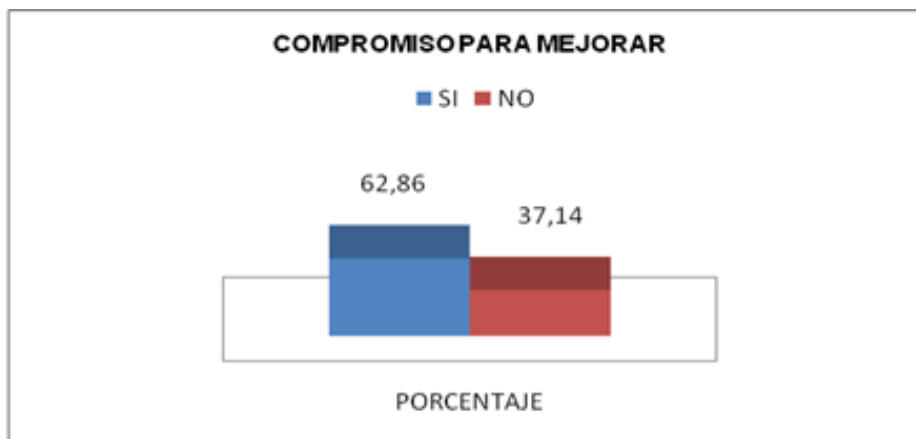
1. ¿Cree que existe un compromiso por parte de las autoridades para mejorar la calidad educativa y de los servicios en general?

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	62,86
NO	13	37,14
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>

**Tabla 1**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 1**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

### Análisis

Un 62.86 % de los estudiantes consideran que si existe un compromiso de las autoridades para mejorar la calidad educativa y de los servicios, mientras que un 37.14% no lo consideran así. Lo que significa que existe confianza y seguridad por los estudiantes y padres de familia, en la gestión educativa que realizan las autoridades de la Unidad Educativa Particular "Liceo Aduanero".

2. ¿Existe apertura de las autoridades para formular quejas y sugerencia de las estudiantes, orientadas a mejorar los servicios educativos?

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	40,00
NO	21	60,00
<b>TOTAL</b>	35	100,00

**Tabla 2**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 2**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

### Análisis

Nos indica que el 40% de los estudiantes considera que si existe un sistema de quejas y sugerencia de las estudiantes, orientadas a mejorar los servicios educativos, mientras que el 60% de los mismos considera que no existe dicha apertura. Esta mayoría nos indica que existe un liderazgo autoritario, que no toma en cuenta la opinión de los clientes.

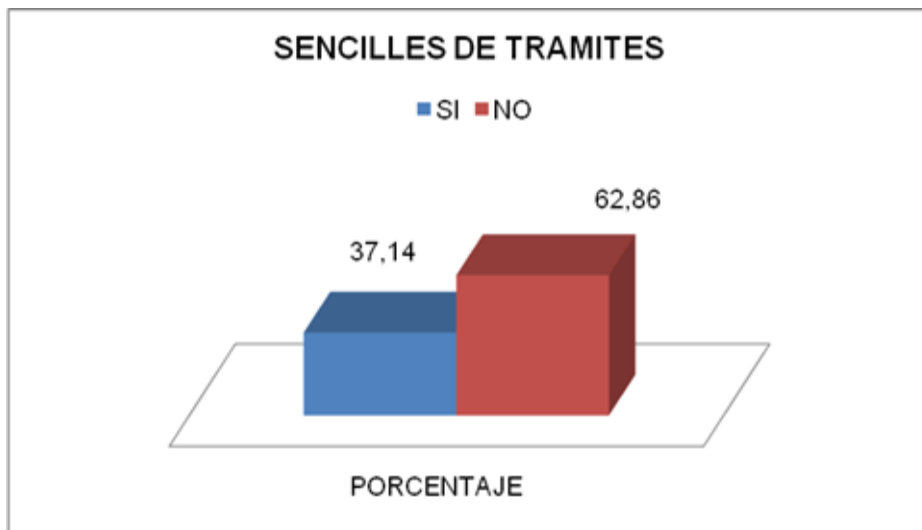
3. ¿Los procesos y trámites administrativos son sencillos y claros?

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	37,14
NO	22	62,86
<b>TOTAL</b>	35	100,00

**Tabla 3**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 3**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

### Análisis

Un 37.14% de los estudiantes consideran que los procesos y trámites administrativos son sencillos y claros, mientras que un 62.86% estiman que no; porque según la mayoría es mucho trámite sea para: pedir permiso, rendir una prueba; no existe una organización, existen contradicciones entre oficiales y autoridades. Lo que implica que los clientes tienen dificultad para realizar los trámites en la institución, afectando las relaciones entre autoridades y los clientes internos y externos.

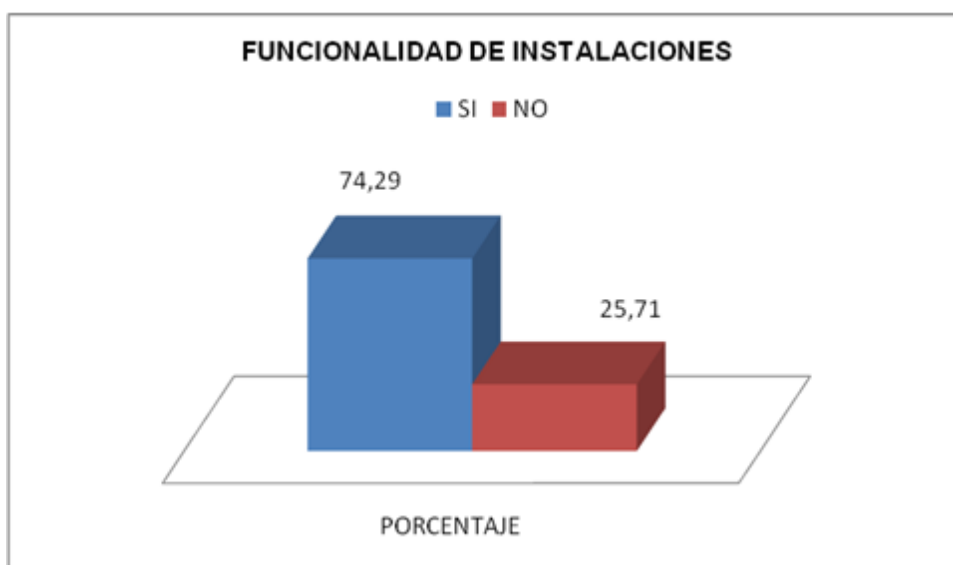
4. ¿Cumplen con sus expectativas las instalaciones físicas y su mantenimiento?

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	74,29
NO	9	25,71
<b>TOTAL</b>	35	100,00

**Tabla 4**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 4**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

### **Análisis**

Los estudiantes que respondieron afirmativo, que las instalaciones físicas y su mantenimiento cumplen con sus expectativas es de un 74.29% que es la mayoría. Esto indica que los estudiantes están conformes con una infraestructura que cuentan, lo que hace pensar que el confort tanto en sus aulas, como en sus espacios verdes es adecuado para los fines educativos.

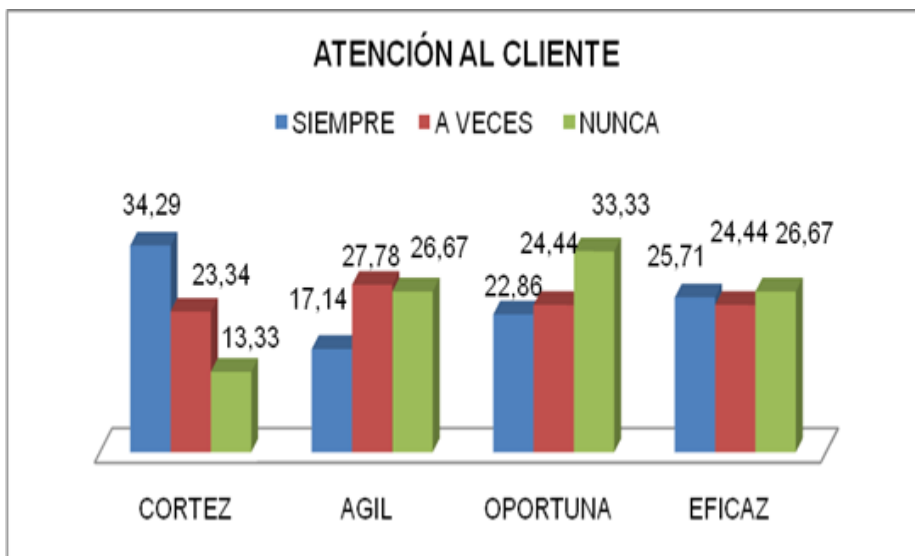
5. ¿La atención al cliente es?

INDICADORES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
CORTEZ	34,29	23,34	13,33
AGIL	17,14	27,78	26,67
OPORTUNA	22,86	24,44	33,33
EFICAZ	25,71	24,44	26,67
<b>TOTAL</b>	100,00	100,00	100,00

**Tabla 5**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 5**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

**Análisis**

En el aspecto atención al cliente, expresa un 34.29% que existe cortesía, con el 27.78% la agilidad es a veces, con un 33.33% la atención nunca es oportuna y con el 26.67% eficacia es nunca; Esto nos demuestra que no hay una atención satisfactoria para estudiantes, padres de familia y personal que labora en el plantel, por lo que debería, mejorar dicha atención.

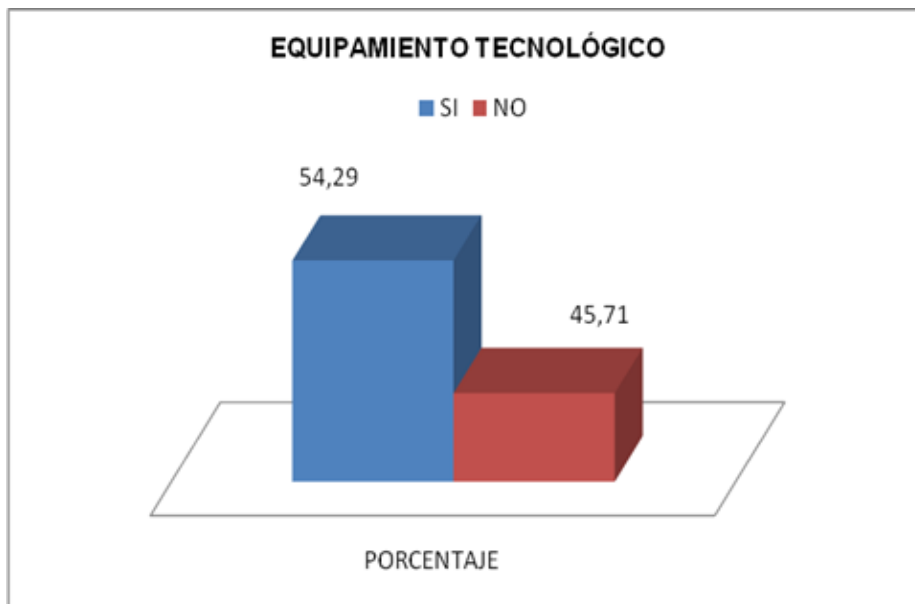
6. ¿Se provee de equipamiento tecnológico suficiente para las actividades académicas?:

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	54,29
NO	16	45,71
<b>TOTAL</b>	35	100,00

**Tabla 6**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 6**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

### Análisis

EL 54.29% de los estudiantes considera que si, se provee de equipamiento tecnológico suficiente para las actividades académicas. Sin embargo 45,71% manifiesta que no; esto demuestra que debe existir aéreas en las que falta mejorarlas o equiparlas.

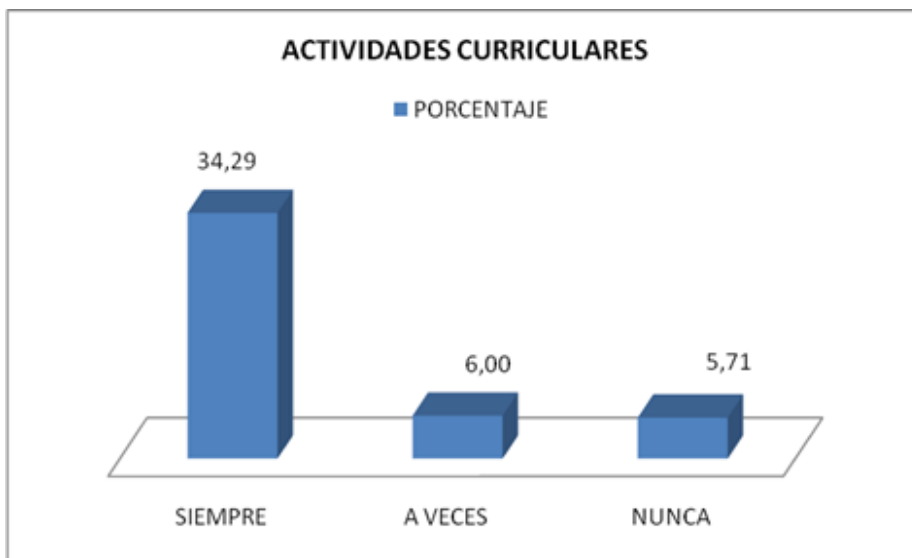
7. ¿Las actividades curriculares responden a una planificación institucional?:

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	34,29
A VECES	21	60,00
NUNCA	2	5,71
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>

**Tabla 7**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 7**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

### Análisis

Los estudiantes consideran que, a veces se planifica las actividades curriculares, 60% por lo que se revela que no existe una adecuada planificación que permita una labor organizada para todos los estamentos institucionales.

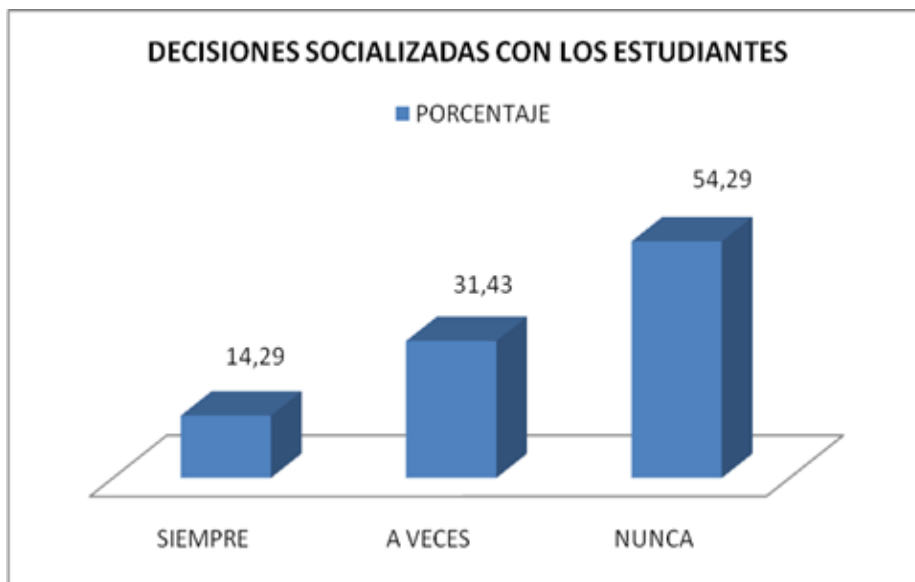
8. ¿Las decisiones que toman las autoridades son socializadas a los estudiantes?

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	14,29
A VECES	11	31,43
NUNCA	19	54,29
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>

**Tabla 8**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 8**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

### Análisis

Los estudiantes consideran en un 54.29%, que las autoridades no comunican las decisiones a los estudiantes; por lo que se producen sorpresas y desfases en el accionar de los estamentos institucionales. Ocasionando malestar en los educandos y padres de familia de la Institución.



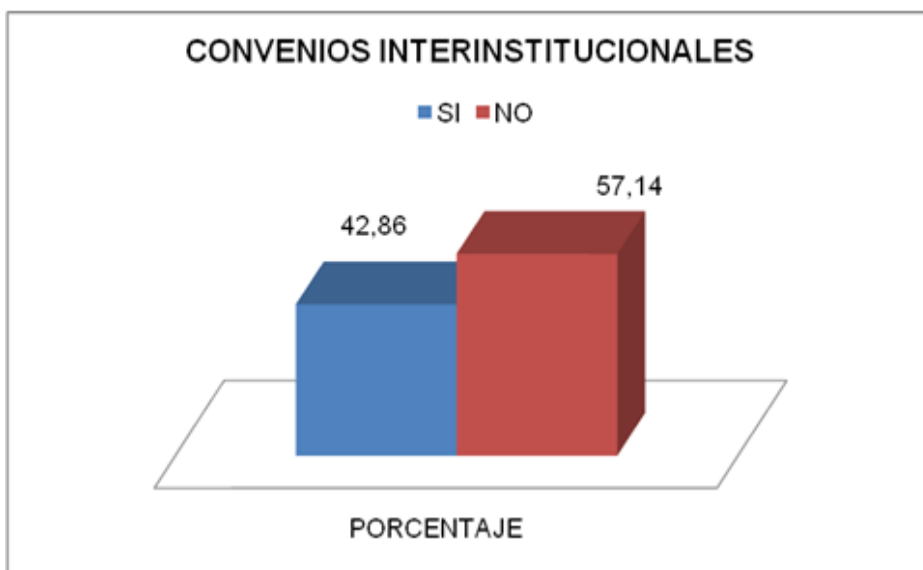
9. ¿Existe convenios con instituciones o empresas para capacitación y formación académica complementara de los estudiantes?

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	42,86
NO	20	57,14
<b>TOTAL</b>	35	100,00

**Tabla 9**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 9**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

### Análisis

Un 57,14% de los estudiantes, cree que no existe dichos convenios. Lo que significa que se descuida un importante elemento que la reforma del bachillerato técnico incluye en los parámetros de la calidad de la gestión institucional; ya que, son necesarias para mejorar la calidad de educación y del educando.

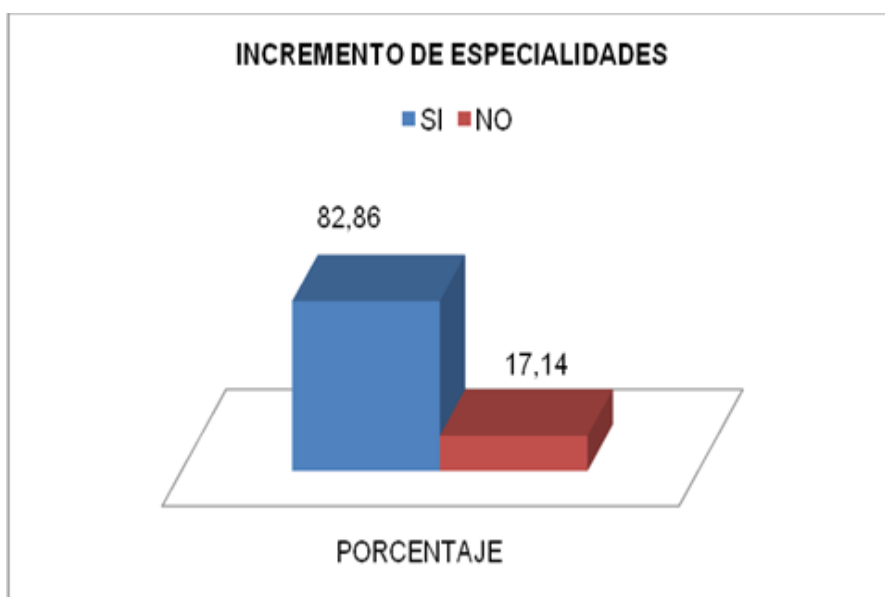
10. ¿Considera usted que la institución debería incrementar otras especialidades?

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	82,86
NO	6	17,14
<b>TOTAL</b>	35	100,00

**Tabla 10**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



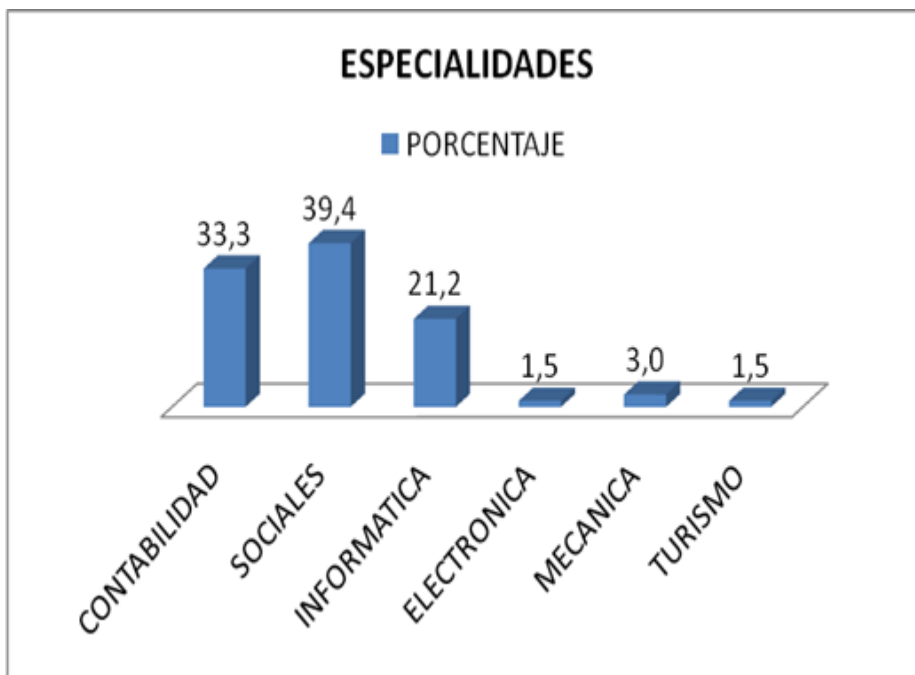
**Gráfico 10**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

### **Análisis**

El 82.86% de los estudiantes consideran que si debería incrementar otras especialidades, como las que se presentan en el siguiente gráfico, con su porcentaje correspondiente.



**Grafico 11**

**Fuente:** Estudiantes de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

### **Análisis**

Creer que deberían ser las de Contabilidad, Sociales e Informática, esto sería beneficioso para la institución, al poder incrementar el número de estudiantes significaría también incremento de la rentabilidad financiera, y alternativas para los estudiantes y padres de familia respecto de la oferta de estudio.

## 1.9.2 Presentación y Análisis de los Resultados de la Encuesta Dirigida al Personal Docente y Administrativo

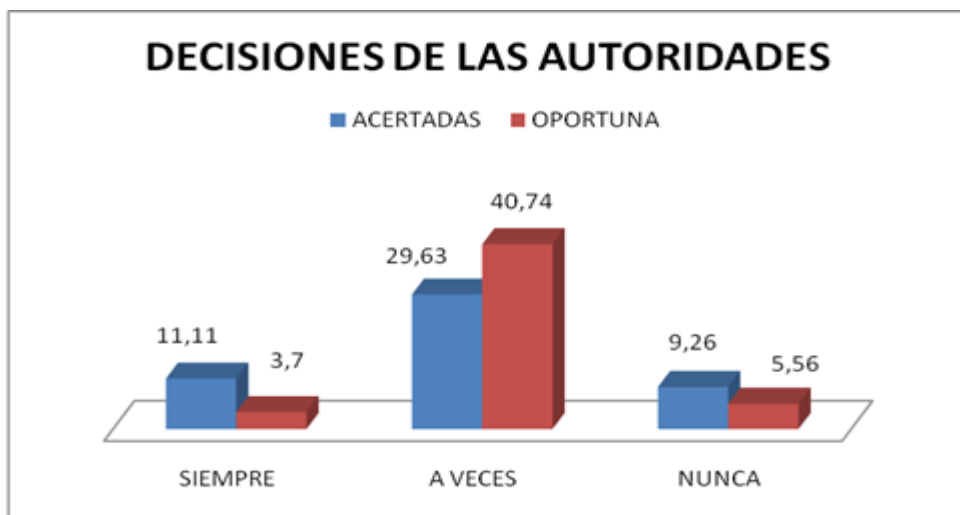
1. ¿Las decisiones adoptadas por las autoridades las considera?:

INDICADORES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
ACERTADAS	11,11	29,63	9,26
OPORTUNA	3,70	40,74	5,56
<b>TOTAL</b>	<b>14,81</b>	<b>70,37</b>	<b>14,82</b>

**Tabla 11**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 12**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

### Análisis

Tanto el personal Docente como el Administrativo consideran que, las decisiones tomadas por las autoridades son, a veces, acertadas y oportunas; por lo que se infiere que existe inconformidad por la forma de ejercer la autoridad; haciéndose necesario la participación de los actores para un trabajo de equipo en las diferentes dependencias.

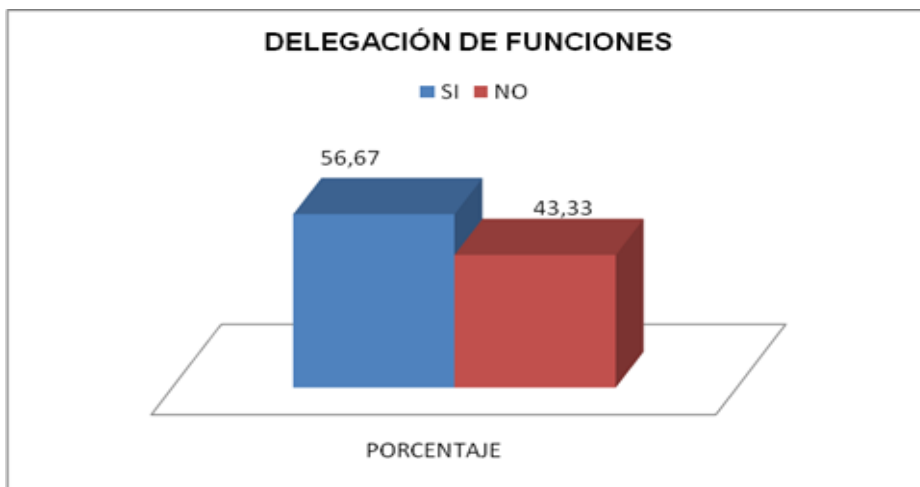
2. ¿Existe delegación de funciones que faciliten la operatividad administrativa e incentiven el trabajo en equipo?:

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	56,67
NO	13	43,33
TOTAL	30	100,00

**Tabla 12**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 13**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

## Análisis

El 56.67% del personal de la institución, considera que si existe delegación de funciones que faciliten la operatividad administrativa e incentiven el trabajo en equipo, sin embargo un considerable 43.33% expresa que no; por lo que se plantea, que las autoridades deberían delegar funciones para que los responsables rindan cuentas de los resultados de las actividades desarrolladas al equipo asignado.

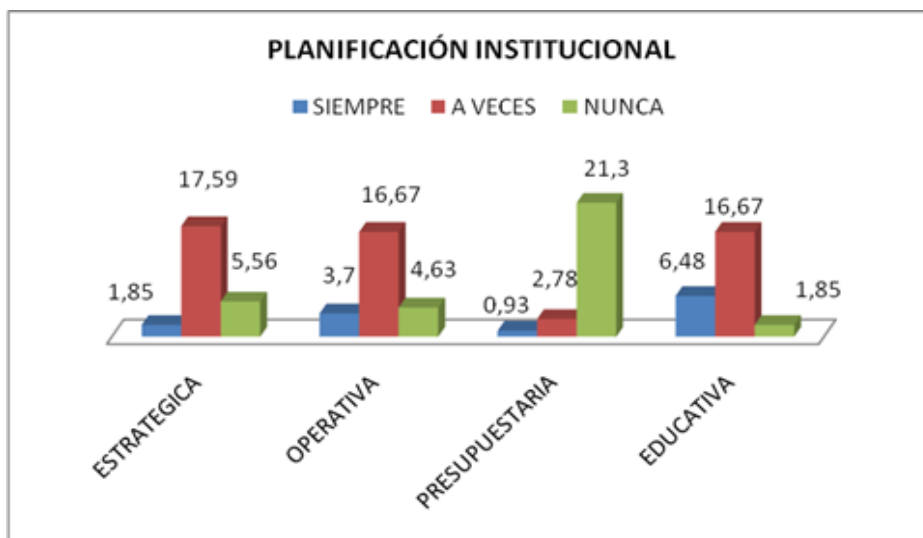
3. ¿Se toma en cuenta al personal en la planificación institucional?:

INDICADORES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
ESTRATEGICA	1,85	17,59	5,56
OPERATIVA	3,7	16,67	4,63
PRESUPUESTARIA	0,93	2,78	21,3
EDUCATIVA	6,48	16,67	1,85
<b>TOTAL</b>	<b>12,96</b>	<b>53,71</b>	<b>33,34</b>

**Tabla 13**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 14**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

### Análisis

La mayoría relativa de los encuestados expresa que se toma en cuenta al personal en la planificación estratégica, operativa y educativa; a veces con 17.59% y 16,67. Mientras que, en la planificación presupuestaria nunca; un 21.3% , esto significa que existe una dirección vertical autoritaria e impositiva, el personal obedece decisiones tomadas por la autoridad superior lo que generaría falta de compromiso de los actores para cumplir con los objetivos institucionales.

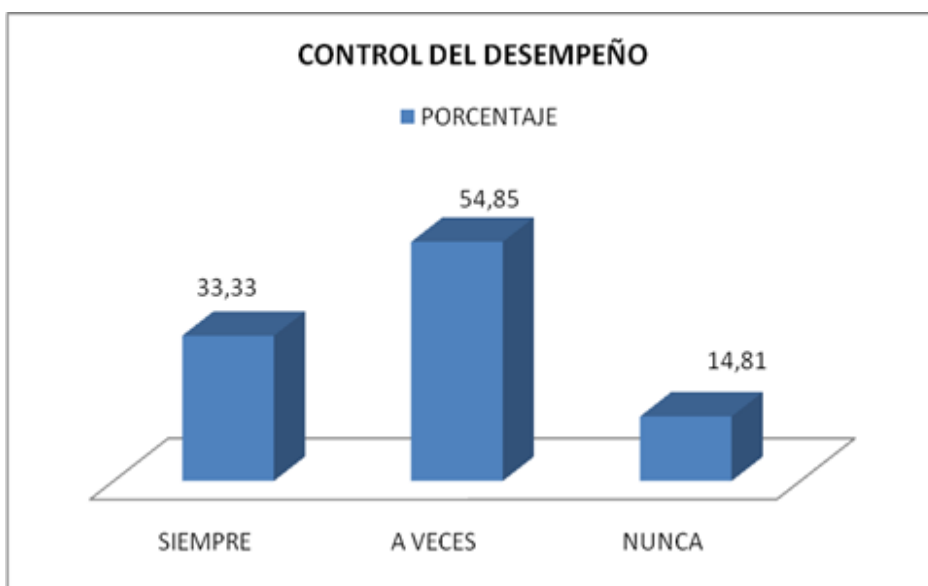
4. ¿Existen diagramas de proceso y manuales de control del desempeño?:

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	33,33
A VECES	14	51,85
NUNCA	4	14,81
TOTAL	27	100,00

**Tabla 14**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 15**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

### Análisis

En la Unidad Educativa, tanto el personal docente, como en el administrativo piensan que, a veces, se utiliza diagramas de procesos y manuales de control de desempeño. Estos resultados demuestran que no se dispone de instrumentos adecuados para evaluar los procesos de producción del servicio ni de la eficiencia y peor aun de la eficacia de la actividad institucional.

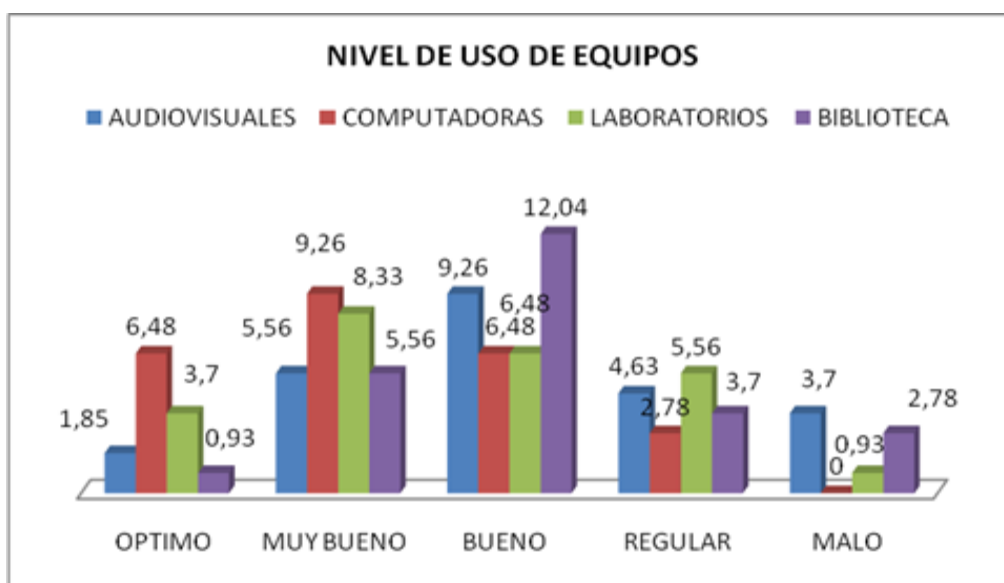
5. ¿Los equipos con que cuenta la institución tienen un nivel de uso?:

INDICADORES	OPTIMO	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
AUDIOVISUALES	1,85	5,56	9,26	4,63	3,70
COMPUTADORAS	6,48	9,26	6,48	2,78	0,00
LABORATORIOS	3,70	8,33	6,48	5,56	0,93
BIBLIOTECA	0,93	5,56	12,04	3,7	2,78
<b>TOTAL</b>	<b>12,96</b>	<b>28,71</b>	<b>34,26</b>	<b>16,67</b>	<b>7,41</b>

**Tabla 15**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 16**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

### Análisis

Tanto el personal docente y administrativo consideran que, los equipos y materiales: que cuenta el plantel se encuentran en buen estado 34, 26; destacándose las computadoras y laboratorios como los equipos que se encuentran en muy buen estado; mientras que los audiovisuales y biblioteca se encuentran en buen estado. Este resultado revela, que las autoridades se han preocupado por la dotación material de ayudas didácticas para que los docentes puedan dar mejorar su desempeño.



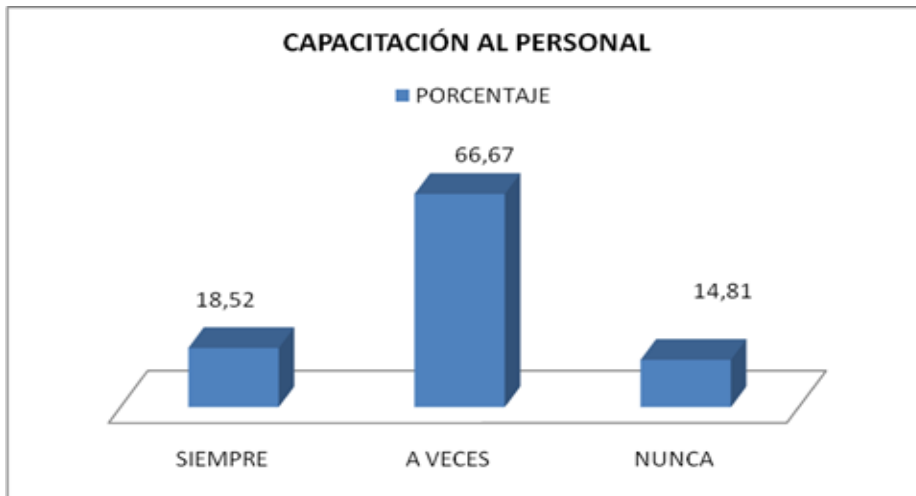
6. ¿La institución capacita al personal para el desempeño laboral?:

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	18,52
A VECES	18	66,67
NUNCA	4	14,81
TOTAL	27	100,00

**Tabla 16**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 17**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

### Análisis

En cuanto a la capacitación del personal un 66.67% cree que se realizan muy esporádicamente; por lo que, se considera que faltan incentivos, para que el personal laboral se preocupe de su formación para que mejore su desempeño. Las autoridades deberían planificar y ejecutar eventos de capacitación, en las diferentes áreas de desarrollo humano.

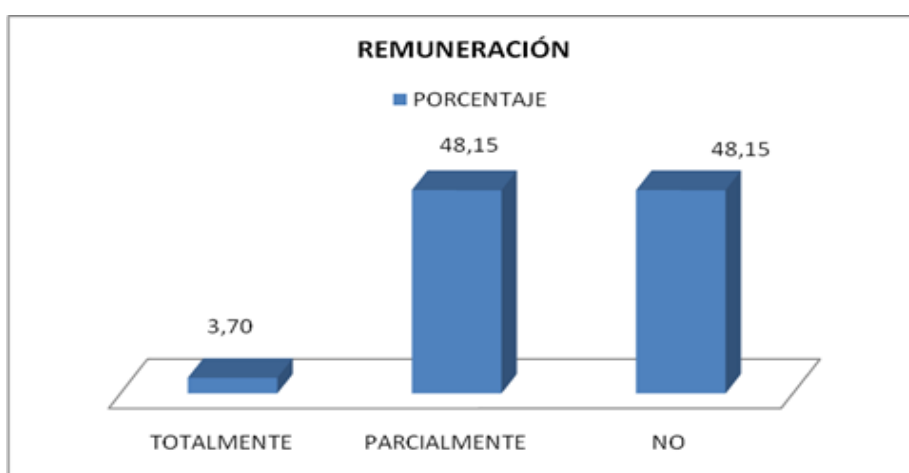
7. ¿Cree que la remuneración que percibe está de acuerdo con la función que desempeña?

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	1	3,70
PARCIALMENTE	13	48,15
NO	13	48,15
TOTAL	27	100,00

**Tabla 17**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 18**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

### Análisis

Existe un 48.15% del personal de la institución, que considera la remuneración recibida no está acorde con la función que realiza e igual porcentaje manifiesta que está parcialmente de acuerdo con la remuneración que percibe; mientras que la minoría 3.70%, expresa que está totalmente de acuerdo. Este resultado indica que, existe inconformidad en su sueldo en casi un 50%, siendo un factor negativo para la institución, por cuanto si un empleado se considera mal remunerado, no va a responder laboralmente, en forma positiva, ni creativa.

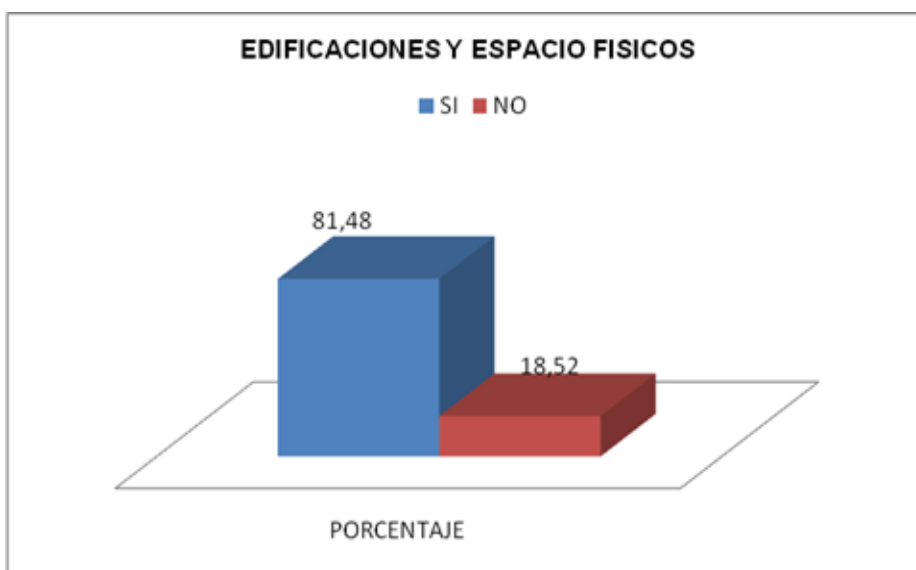
8. ¿Las edificaciones y espacios físicos de la institución están óptimamente utilizadas?:

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	81,48
NO	5	18,52
TOTAL	27	100,00

**Tabla 18**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 19**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

### Análisis

En cuanto a las edificaciones y espacios físicos de la institución, el 81.48%, consideran, que si son óptimamente utilizadas, sin embargo de la observación se aprecia que varios espacios están desocupados. La infraestructura disponible, constituye una fortaleza para la Unidad Educativa.

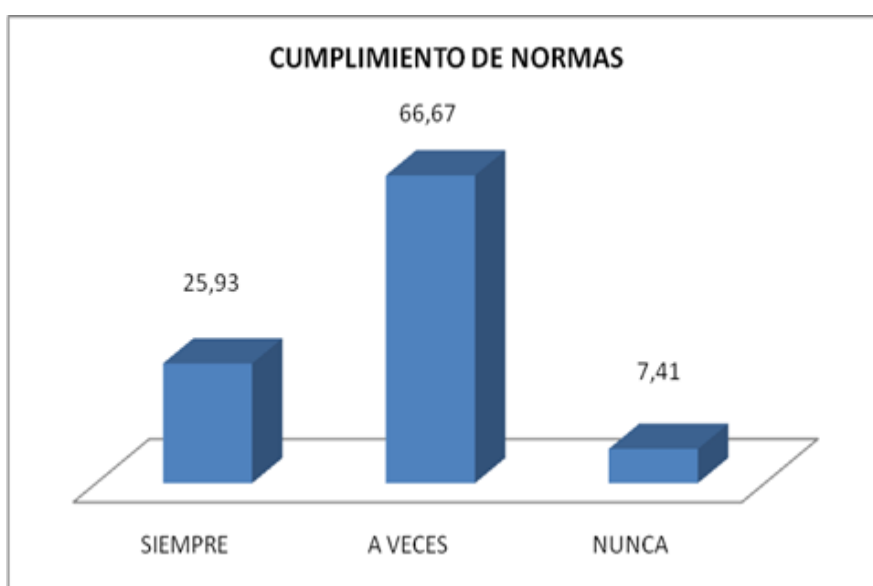
9. ¿Se cumplen las Normas del Reglamento interno de la institución?

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	25,93
A VECES	18	66,67
NUNCA	2	7,41
TOTAL	27	100,00

**Tabla 19**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 20**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

### **Análisis**

El 66.67% del personal de la institución piensa que a veces se cumple con el reglamento Interno, siendo indispensable, que las autoridades realice una socialización y señale los responsables del control; el reglamento debe ser conocida por todo el personal.

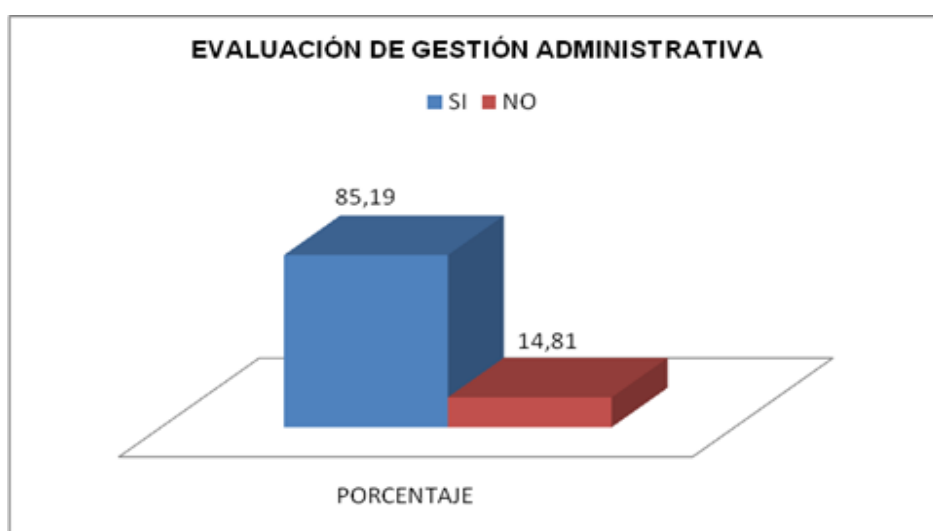
10. ¿Considera necesario estructurar un plan estratégico para evaluar la gestión administrativa de la institución?

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	85,19
NO	4	14,81
TOTAL	27	100,00

**Tabla 20**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora



**Gráfico 21**

**Fuente:** Personal Docente y Administrativo de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero

**Elaborado:** Autora

### Análisis

El 85.19% del personal de la Unidad Educativa, cree que si es necesario estructurar un plan estratégico para evaluar la gestión administrativa de la institución. Por lo que la propuesta estará encaminada a establecer los ámbitos de la evaluación institucional; los objetivos estratégicos de la evaluación, las variables e indicadores pertinentes para cada ámbito y los parámetros de medición.

### 1.9.3 Presentación y Análisis de los Resultados de la Entrevista Dirigida a las Autoridades

1 ¿Qué acciones realizan las autoridades para lograr la eficiencia en el funcionamiento institucional?

- 1.1 En el Aspecto Humano
- 1.2 En el Aspecto Financiero
- 1.3 En el Aspecto Equipamiento
- 1.4 En el Aspecto Promoción y Marketing

ASPECTO HUMANO	FRECUENCIA
Incentivos remunerativos	2
Capacitación docentes	3
Mejoras aulas- departamento administrativo	1
Comunicación –cultura organizacional	1
Formación integral a los educandos	2
No se hace nada	1

ASPECTO FINANCIERO	FRECUENCIA
Otorga préstamos ITSLA	1
Mejorar el cobro de pensiones	1
Ingreso único de pensiones	2

ASPECTO EQUIPAMIENTO	FRECUENCIA
Mejoramiento laboratorio química -física	3
Mejoramiento biblioteca –computadora-internet	6
Implementación de laboratorios informáticos	5

ASPECTO PROMOCION Y MARKETING	FRECUENCIA
Trípticos	2
Uso de medios de comunicación	5
Implementación señale tica	1
Promocionar a UELA instituciones primarias	2

En el aspecto Humano, la eficiencia se logra con: Capacitación a los docentes, incentivos remunerativos, formación integral a los educandos, con una buena comunicación, mejorando aulas y oficinas.

En el aspecto Financiero, se ha realizado el cobro de pensiones y los estudiantes que adeudan son pocos, se han disminuido los créditos a los educandos, por lo que la Institución ha recibido préstamos del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero para poder cubrir los gastos.

En el aspecto de Equipamiento, se ha realizado mejoras en el laboratorio de química y física; en la biblioteca se ha implementado con computadoras para que los estudiantes, puedan realizar investigación por internet; en el laboratorio de informática se ha dotado de equipos nuevos.

En el aspecto de Promoción y Marketing, se utilizan los medios de comunicación como: radio, televisión y la prensa, para dar a conocer, los servicios que presta, los logros que tiene la institución, los proyectos que va a desarrollar, para mejorar el servicio educativo.

2 ¿Qué se está haciendo para mejorar las relaciones humanas en la institución y cumplan con entusiasmo su labor?

<b>MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Comunicación horizontal-oportuna	4
Directivos cumplen con su función	1
Dictando conferencias para el trabajo en equipo	1
Creación de comisiones	1
Comunicación personalizada –padres familia	1
Cooperación –ayuda mutua	1
No se hace nada	1

Las autoridades, coinciden que en la actualidad existe una comunicación horizontal, tanto con el personal, como con los padres de familia, permitiendo el diálogo, el consenso; evitando posibles roces, mal entendidos. De igual forma las autoridades consideran que para que las labores se desarrollen adecuadamente, se dictan conferencias, se crean comisiones.

3 ¿Cuál es el perfil requerido para que ingrese el recurso humano a la institución, con qué criterios lo distribuye?

<b>PERFIL REQUERIDO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Preparación académica	3
Evaluación pruebas	1
Evaluación entrevista	1
Experiencia	1
Clase demostrativa	1
Capacitación profesional	1
Logros investigativos	1
Alto grado de desarrollo humano	2

<b>CRITERIO DE DISTRIBUCION</b>	<b>FRECUENCIA</b>
De acuerdo a la especialización	5

El perfil que requiere la institución, las autoridades consideran que deben reunir ciertas características como: preparación académica, alto grado de desarrollo humano, experiencia, capacitación profesional, logros investigativos; y a su vez evaluar al aspirante en la entrevista, para el personal administrativo se toman pruebas y en el caso de los docentes valorar la clase demostrativa.



4 ¿Cómo son financiadas las remuneraciones del personal administrativo y docente?

<b>FINANCIAMIENTO DE SUELDOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>
80% pensiones	1
20% autogestión	1
Ingreso pensiones mensuales	5

La única fuente de ingreso de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero es con el pago de pensiones que realizan los padres de familia mensualmente.

5 ¿Cómo percibe a la inversión en infraestructura y equipamiento, en relación a la utilización de la capacidad instalada y la demanda educativa?

<b>INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Infraestructura subutilizada	5
Infraestructura optima	6
Demanda baja	1

La infraestructura con que cuenta la institución afirman las autoridades, que está subutilizada, ya que tiene capacidad de tres veces más de lo que tiene en la actualidad, por que la demanda de estudiantes es baja. Mientras que la infraestructura se encuentra en óptimas condiciones, tanto para las labores cotidianas de los docentes, como para el personal que labora en el mismo.

6 ¿La institución dispone de documentos actualizados en: inventarios, Informes financieros, Pago de tributos, Archivos y qué importancia le da?

<b>DOCUMENTOS ACTUALIZADOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Es una debilidad	5

<b>IMPORTANCIA DE DOCUMENTOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Creando archivos	5

Las autoridades creen, que en años anteriores no se daba importancia a dichos archivos, que no se los llevo en forma organizada, y para esto se está recolectando toda información.

7 ¿Dispone la institución de proyectos de asesoramiento y capacitación a empresas o asociaciones gremiales?

<b>PROYECTOS DE ASESORAMIENTO Y CAPACITACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>
No	2
Cámara de comercio	1
Dirección de educación	1
Santillana	1

En la actualidad la Unidad educativa no cuenta con proyectos de asesoramiento y capacitación a empresas o asociaciones, sin embargo las autoridades consideran que es necesario y están trabajando en ello.

8 ¿La institución tiene algún proyecto de interacción para el desarrollo comunitario?

<b>PROYECTOS COMUNITARIOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>
No	6

La institución no cuenta con proyectos de desarrollo comunitario, pero ya están investigando las posibles alternativas que existen para mejorar el ambiente en la Laguna Yahuarcocha.

9 ¿La Unidad Educativa Liceo Aduanero dispone de algún plan de evaluación institucional y del desempeño de los actores involucrados en ella?

EXISTENCIA PLAN EVALUACION	FRECUENCIA
No existe	6

Las autoridades están de acuerdo que no existe un plan de evaluación institucional y que éste ayudaría para evitar posibles errores, mejorando el servicio en la Unidad Educativa.

### 1.10 Información FODA

Para la evaluación de la información se ha tomado en cuenta, la siguiente situación institucional. Donde se considera lo más significativo o de muy alto impacto como 4; alto impacto 3; mediano impacto 2 y bajo impacto como 1; a propósito de encontrar el equilibrio se han utilizado los porcentajes, para luego ponderarlos y establecer las prioridades.

Criterio	Puntaje	Ponderación	Ponderado	Prioridad
<b>FORTALEZAS</b>				
1. Disponibilidad de infraestructura y mantenimiento optima.	3	66	0.180	11.869
2. Compromiso de autoridades para la mejora institucional.	3	66	0.180	11.869
3. Buena delegación de funciones.	3	51	0.139	7.087
4. Personal con título profesional, pertinente a su función.	4	108	0.294	31.782
5. Buen equipamiento didáctico.	4	76	0.207	15.738
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>367</b>	<b>1.00</b>	<b>78.346</b>

<b>Criterio</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>	<b>Prioridad</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
1. Dificultad en los procesos y trámites administrativos.	3	66	0.108	7.141
2. Dificultades para el trabajo en equipo.	4	52	0.085	4.433
3. Escasas especialidades de bachillerato.	3	87	0.143	12.408
4. Falta instrumentos de control	4	56	0.092	5.141
5. Dificultad en el cumplimiento de normas.	3	54	0.089	4.780
6. Apertura de quejas y sugerencias.	2	42	0.069	2.892
7. Poca capacitación en atención al cliente.	2	50	0.082	4.098
9. Poca planificación curricular.	3	63	0.103	6.507
10. Inconformidad con la remuneración.	2	26	0.043	1.108
11. Poca participación en la planificación institucional.	3	57	0.093	5.326
12. Gestión de las autoridades poco acertadas y oportunas.	3	57	0.093	5.326
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>610</b>	<b>1.00</b>	<b>59.161</b>

<b>Criterio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Los clientes demandan especialidades de: Sociales, Contabilidad, Informática.	4	0.267	1.067
2. La capacitación que ofrecen las universidades locales.	3	0.200	0.600
3. Apertura de la Dirección Provincial de Educación de Imbabura para autorizar el funcionamiento de nuevas especialidades.	2	0.133	0.267
4. Apertura de los medios de comunicación para publicidad y marketing.	2	0.133	0.267
5. Apertura de instituciones o empresas para establecer convenios y pasantía.	4	0.267	1.067
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>1.00</b>	<b>3.267</b>

<b>Criterio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>AMENAZAS</b>			
1. Baja demanda de estudiantes.	4	0.308	1.231
2. Actitud desleal de la competencia.	2	0.154	0.308
3. Inseguridad en la normativa legal del ministerio de educación.	2	0.154	0.308
4. Los comentarios negativos hacia la institución.	1	0.077	0.077
5. La crisis socio-económica.	4	0.308	1.251
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>1.00</b>	<b>3.154</b>

### 1.11 Construcción de la Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>1. Disponibilidad de infraestructura y mantenimiento optima.</p> <p>2. Compromiso de autoridades para la mejora institucional.</p> <p>3. Buena delegación de funciones.</p> <p>4. Personal con título profesional, pertinente a su función.</p> <p>5. Buen equipamiento didáctico.</p>	<p>1. Los clientes demandan especialidades de: sociales, contabilidad, informática.</p> <p>2. La capacitación que ofrecen las universidades locales.</p> <p>3. Apertura de la Dirección Provincial de Educación de Imbabura para autorizar el funcionamiento de nuevas especialidades.</p> <p>4. Apertura de los medios de comunicación para publicidad y marketing.</p> <p>5. Apertura de instituciones o empresas para establecer convenios y pasantías.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1. Dificultad en los procesos y trámites administrativos.</p> <p>2. Dificultades para el trabajo en equipo.</p> <p>3. Escasas especialidades de bachillerato.</p> <p>4. Falta instrumentos de control.</p> <p>5. Dificultad en el cumplimiento de normas.</p>	<p>1. Baja demanda de estudiantes.</p> <p>2. Actitud desleal de la competencia.</p> <p>3. Inseguridad en la normativa legal del ministerio de educación.</p> <p>4. Los comentarios negativos hacia la institución.</p> <p>5. La crisis socio-económica.</p>

## 1.12 Matriz Estratégica

<b>FA</b>	<b>FO</b>
<p>(F1-A1) Promoción de la infraestructura y equipamiento disponible, para incrementar educandos.</p> <p>(F2-A2) Ejecución de eventos pedagógicos, demostrar a la ciudadanía la calidad educativa.</p> <p>(F3-A3) Emplear todas las relaciones del personal de la institución, con las autoridades del Ministerio de Educación, para lograr el aval del funcionamiento.</p> <p>(F4-A4) Empleo del talento humano, para el desarrollo de proyectos innovadores, para generar bachilleres líderes.</p> <p>(F5-A5) Aprovechar el equipamiento didáctico, para estabilizar las pensiones a los estudiantes.</p>	<p>(F1-O1) Aprovechando la infraestructura que cuenta la institución, gestionar la creación de especialidades que demandan los estudiantes.</p> <p>(F2-O2) Establecimiento de convenios de cooperación, con entidades públicas y privadas, para propiciar el intercambio científico-tecnológico.</p> <p>(F3-O3) Con la delegación de funciones, aprovechar la apertura de la Dirección de Educación para recibir asesoría y alcanzar los acuerdos de funcionamiento de nuevas especializaciones.</p> <p>(F4-O4) Propiciar la publicación de obras y experiencias pedagógicas de docentes y estudiantes de la institución, con lo que se lograría mejorar el marketing.</p> <p>(F5-O5) Fortalecer el perfil profesional de los estudiantes, mediante pasantías en las empresas públicas y privadas.</p>
<b>DA</b>	<b>DO</b>
<p>(D1-A1) Facilitar los trámites administrativos, para incrementar el acceso de estudiantes.</p> <p>(D2-A2) Capacitación del personal en método de trabajo en equipo, para responder con Unidad a la competencia.</p> <p>(D3-A3) Elaborar proyectos, con los elementos legales, que permitan la aprobación de las especialidades.</p> <p>(D4-A4) Elaboración de un plan estratégico de evaluación de gestión, que revele la situación y logros alcanzados en la institución.</p> <p>(D5-A5) Establecer una normativa, que responda a las expectativas de los clientes internos y externos.</p>	<p>(D1-O1) Realizar un estudio de mercado sobre las especiales que demanda la colectividad y simplificar los trámites para acceder al establecimiento.</p> <p>(D2-O2) Capacitar al personal sobre superación personal y trabajo en equipo.</p> <p>(D3-O3) Crear nuevas especialidades, desarrollando un proyecto educativo que no infle el costo educativo.</p> <p>(D4-O4) Programar un marketing publicitario que tenga precisión, claridad e impacto positivo.</p> <p>(D5-O5) Implantación de un reglamento que señale derechos y sanciones necesarias para una buena formación de la personalidad, con la que se podrá aprovechar la apertura para que el estudiante pueda realizar pasantías.</p>

### **1.13 Identificación del Problema Diagnóstico**

La débil gestión administrativa, de las autoridades de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero, determina un bajo desarrollo institucional.

#### **1.13.1 Causas**

- No existe manual de procesos de atención al cliente interno.
- No hay participación, para la planificación institucional.
- Existe baja demanda de estudiantes.
- Gestión de las autoridades poco acertadas y oportunas.
- Baja remuneración al personal.
- La crisis socio-económica.
- Insatisfacción de los padres de familia por los resultados académicos.

#### **1.13.2 Efectos**

- Dificultad en los procesos y trámites administrativos.
- Dificultades para el trabajo en equipo.
- Escasas especialidades de bachillerato.
- Falta instrumentos de control.
- Actitud desleal de la competencia.
- Atraso en el pago de pensiones.
- Los comentarios negativos hacia la institución.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR LICEO ADUANERO.

##### 2.1 Reseña Histórica

En un hermoso rincón de la Provincia de Imbabura, a orilla de la fastuosa e histórica laguna Yahuarcocha, el 11 de diciembre de 1996, mediante Resolución Ministerial MEC N° 2487 nace la Academia Militar Aduanera, una institución que se proyecta hacia la excelencia en la educación.

El lunes 6 de octubre de 1997 inicia su funcionamiento, el primer año lectivo con 112 estudiantes, luego de un proceso riguroso de selección de personal, mediante Concurso de Merecimientos y Oposición; al cual se presentan 83 profesionales de la educación, siendo escogidos 12 para integrar el novísimo personal docente, además de un grupo de oficiales que cumplieron las funciones de tutores.

La integración inicial quedo de la siguiente manera:

Cptn. Lcdo. Darwin Rosales	Rector
Lcdo. Jaime Vizcaíno	Vicerrector
Lcdo. Marcelo Pabón	Matemáticas
Lcda. Carmita Jiménez	Lenguaje. y Comunicación
Lcdo. Mauricio Tulcanaza	Ciencias Naturales
Lda. Narcisa Pozo	Cultura Física
Lcdo. Galo Álvarez	Computación
Lcda. Blanca Chávez	Ingles



Prof. Joffre Terán	Música
Dra. Pilar Viteri	Psicóloga
Lcda. Cecilia Chandi	Comercio
Lcdo. César Erazo	Electricidad
Prof. Martha Dávila	Secretaria
Tclgo. Fernando Saá	Asesor Administrativo
Tnte. Lcdo. José Salgado	Inspector General
Sbte. Edgar Santos	Tutor 1° A
Sbte. Edison Bonilla	Tutor 1° B
Sbte. Danilo Paucar	Tutor 1° C

Este grupo realizó una continua labor de capacitación y perfeccionamiento, con catedráticos como el Dr. Luis Morán Erazo, profesor de la Politécnica del Ejército, especializado en el exterior en Tecnología Educativa; y el Dr. Iván Cadena Escobar, docente de la Universidad Católica y Supervisor de Educación.

El horario de clases era de 07H15 hasta las 16H45; de 13H30 a 14H35 era el período del almuerzo, y descanso, incorporándose de 14H45 a 16H45 a Tareas dirigidas y luego la salida en los buses de la institución.

Dando cumplimiento a lo establecido por la Ley de Educación se conforma el Primer Consejo Directivo, quedando establecido así:

Cptn. Lcdo. Darwin Rosales	Rector
Lcdo. Jaime Vizcaíno	Vicerrector
Lcdo. Mauricio Tulcanaza	1° Vocal Principal
Lcdo. Marcelo Pabón	2° Vocal Principal
Lcda. Carmen Jiménez	3° Vocal Principal

Lcdo. César Erazo	1° Vocal Suplente
Tnte. Lcdo. José Salgado	2° Vocal Suplente
Lcdo. Galo Álvarez	3° Vocal Suplente

El Primer Comité Central de Padres de Familia, que se conformó, fue nombrado en un ambiente de democracia, recayendo las dignidades en las siguientes personalidades:

Sra. Clemencia Martínez de Díaz	Presidenta
Dr. Vicente Guerra	Vicepresidente
Prof. Martha Dávila	Secretaría
Srta. María Saltos	Tesorera

A partir del 16 de octubre de 1997, mediante Resolución N° 3245 de la Dirección Nacional de Planeamiento del MEC, se autoriza el cambio de denominación a “Liceo Aduanero”.

El Liceo Aduanero fue el pionero en la Aplicación de la propuesta curricular de la enseñanza por procesos y valores, cumpliendo con su propuesta de formación integral a los alumnos que acuden diariamente a las aulas en las que se imparten conocimientos de acuerdo a la innovación, rompiendo de esa forma los viejos esquemas académicos en donde el alumno es el protagonista y centro del proceso de interaprendizaje de APRENDER HACIENDO, CONSTRUIR EL CONOCIMIENTO de acuerdo a los cinco aspectos de formación: intelectual, afectiva, volitiva, psicomotriz y cívico militar.

Debido a la demanda del servicio educativo de la sociedad del Norte del País, el 23 de abril de 1999 la Dirección Provincial de Educación de Imbabura, mediante Resolución N° 027-DEI autoriza el funcionamiento del Jardín de Infantes, anexo al Colegio Particular Liceo Aduanero y de la Escuela anexa a la Institución creada con Resolución N° 029-DEI, con fecha 04 de mayo de 1999, iniciando sus labores en el período académico 1999-2000. El 24 de febrero de 2000, mediante Resolución N° 045-DEI se constituye en Unidad Educativa “Liceo Aduanero” al jardín de infantes, escuela y colegio.

Cabe manifestar que esta noble Institución ha tenido como distinguidos Rectores, a los Señores Oficiales: INSP. Ing. Darwin Rosales (1997-1999), INSS. Dr. Jorge Rivadeneira (1999- 2000), INSS. Esp. José Salgado (200-2001-2008), INSS. Lcdo. Edgar Vega (2002-2004), INSP. Ing. Lisandro Cueva (2005). De acuerdo al memorando con fecha 11 de noviembre del 2008 procede el INSP. Ing. Darwin Rosales, Director Nacional del Servicio de Vigilancia Aduanera; dispone al Dr. Wilson Landázuri asumir el cargo de Rector de la Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero, luego de haber sido elegido en el concurso de méritos y oposición realizada por la institución.

En la actualidad, El Liceo Aduanero, a decir de sus administradores, se posesionó como una institución líder en la formación de juventud en sus primeros diez años de fundación brindando una educación integral por procesos, lo que se reflejada en los estudiantes de nuestra Institución Educativa, que desde diferentes cantones de las provincias del Norte del País asisten a nuestras aulas. Sin embargo, hoy el Colegio cuenta con menos de 80 estudiantes entre el ciclo básico y bachillerato; y es la escuela y pre básica, donde se ha incrementado la matrícula de los estudiantes.

El Personal Docente y Administrativo que a esta fecha labora en el plantel es el siguiente:

**Docente Preprimaria**

Lcda. Margarita Chiles

**Docentes Primaria**

Lcda. Nancy Catucuamba	Inglés
Lcda. Jackeline Cisneros	2do. Básica
Lcda. Jhanett Guerra	3ro. Básica
Ing. Catalina Medina	4to Básica
Lcda. Amparo Mora	5to Básica
Lcda. Viena Pinto	Dibujo
Lcdo. Carlos Pita	Música
Mgst. Miriam Pupiales	6to Básica
Lcda. Ana Tierra	3ro Básica
Lcda. Teresa Torres	1ero Básica
Lcdo. Fernando Torres	7mo Básica
Lcdo. Byron Viteri	Cultura Física

**Docentes Secundaria**

Esp. Homero Almache	C. Naturales
Lcdo. Manuel Benavides	Química
Lcdo. Mario Benítez	E. Sociales
Ing. Amparito Freire	Computación
Ing. Evelyn Fuentes	Química y Biología
Dr. Fernando Imbacuán	Dibujo
Lcdo. Hugo Legarda	Matemáticas

Lcda. Narciza Poso	Cultura Física e Inspector Gral.
Dr. Gustavo Ríos	Física
Mgst. Ulpiano Rosero	Física
Lcda. Marisol Ucho	Inglés

### **Departamento Administrativo**

Dr. Wilson Landázuri	Rector
Esp. Guadalupe Suarez	Coordinadora nivel Primario
Lcdo. Ignacio Cusin	Coordinador nivel Secundario
Dra. Verónica Corrales	Psicóloga
Srta. Mayarí Guerra	Secretaria General
Srta. Verónica Arce	Asistente Contable
Sra. Verónica López	Colectora
Sr. Pablo López	Conserje Secundaria
Sr. Javier Rivera	Conserje Primaria

La Unidad Educativa Particular Liceo Aduanero, en el año lectivo 2009-2010 cuenta con 311 estudiantes entre Primer de Básica, Primaria y Colegio; 27 docentes y 9 administrativos, distribuidos en los niveles educativos: Pre Básica, Básica y Media con un horario de clases de 07H00 hasta las 13H30.

El Consejo Directivo de la Institución está conformado por:

Dr. Wilson Landázuri	Rector
Esp. Guadalupe Suarez	Vicerrectora-Coordinadora Nivel Medio
Lcdo. Ignacio Cusin	Director-Coordinador Nivel Primario
Lcda. Narciza Poso	1° Vocal Principal
Dr. Fernando Imbacuán	2° Vocal Principal

Lcdo. Carlos Pita	3° Vocal Principal
Ing. Amparito Freire	1° Vocal Suplente
Esp. Homero Almache	2° Vocal Suplente
Lcdo. Mario Benítez	3° Vocal Suplente

### 2.1.1 Infraestructura y Equipamiento

EXTENSIÓN TOTAL DEL TERRENO	71.816,07 M2
METROS DE CONTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES	6.954,45 M2

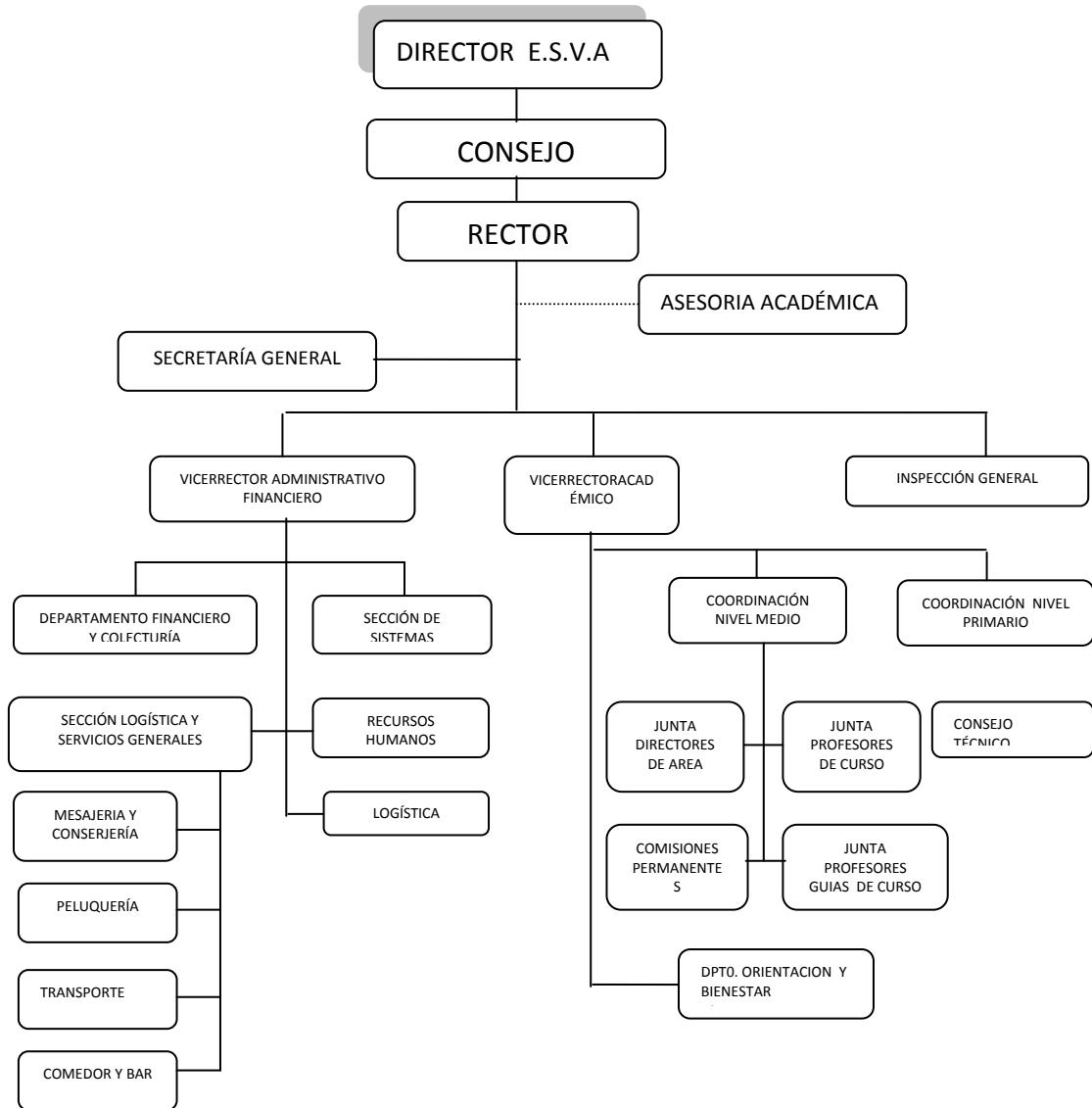
#### Descripción General

AREA ADMINISTRATIVA	ÁREA M2	CANTIDAD
RECTORADO	225,14	1
PREVENCIÓN	28,25	1
COORDINADORA NIVEL PRIMARIO	27,74	1
COORDINADORA NIVEL MEDIO	14,03	1
COORDINADORA NIVEL SUPERIOR	31,78	1
INSPECCIÓN	29,64	1
DOBE	23,07	1
SALA DE PROFESORES	64,80	1
<b>TOTAL</b>	<b>484.45</b>	
AREA DIDÁCTICA	ÁREA M2	CANTIDAD
AULAS	2.384,62	38
LABORATORIO COMPUTACIÓN	173,28	2
LABORATORIO QUÍMICA	93,00	1
LABORATORIO FÍSICA	70,00	1
AUDIOVISUALES	70,00	1
TALLERES	143.37	1
<b>TOTAL</b>	<b>2.934,28</b>	

<b>ÁREA DE INSTRUCCIÓN</b>	<b>ÁREA M2</b>	<b>CANTIDAD</b>
PATIOS DE FORMACIÓN	4.377,47	3
PISTA MILITAR	4.816,37	1
TRIBUNA	172,87	1
MONUMENTOS (TEMPLES)	147,58	2
<b>TOTAL</b>	<b>9.514,29</b>	
<b>ÁREA RECRACIONAL</b>	<b>ÁREA M2</b>	<b>CANTIDAD</b>
CANCHAS DEPORTIVAS	18.903,60	11
COLISEO CRNL. PATRICIO JARRIN	1.186,22	1
JUEGOS INFANTILES	315,00	1
ESPACIOS VERDES Y JARDINES	3697,01	
<b>TOTAL</b>	<b>2.4101,83</b>	
<b>ÁREAS DE USO MULTIPLE</b>	<b>ÁREA M2</b>	<b>CANTIDAD</b>
AUDITORIO ROMEL AREVALO	307,99	1
CASINO DE OFICIALES	250,42	1
COMEDOR DE CADETES	331,62	1
COMEDOR DE OFICIALES	157,50	1
<b>TOTAL</b>	<b>1.047,53</b>	
<b>ÁREAS DE SERVICIOS</b>	<b>ÁREA M2</b>	<b>CANTIDAD</b>
MÉDICO	57,40	1
ODONTOLÓGICO	12,00	1
BIBLIOTECA	102,88	1
MUSICAL	50,86	1
PELUQUERÍA	15,00	1
CARPINTERÍA	45,00	1
SASTRERÍA	15,00	1
ALMACENES/COMISARIATO	133,98	2
BARES	169,19	2
BAÑOS MÚLTIPLES (8)	7,69	1
BAÑOS MÚLTIPLES (6)	7,69	2
BAÑOS MÚLTIPLES (4)	7,69	4
BAÑOS MÚLTIPLES (2)	7,69	15
BAÑOS INDIVIDUALES	7,69	22
ZONA DE PARQUEO	879,59	
<b>TOTAL</b>	<b>1.480,91</b>	

OTROS	ÁREA M2	CANTIDAD
DORMITORIO OFICIALES 1	157,50	1
DORMITORIO OFICIALES 2	99,25	1
DORMITORIO TROPA	320,09	1
DORMITORIO SERVICIOS	17,26	1
ACCESO INTERNO	32.143,12	
<b>TOTAL</b>	<b>32.737,22</b>	

## 2.1.2 Estructura Organizacional





### **2.1.3 Niveles Educativos de la U.E.L.A**

En ese sentido, a continuación se detallan las principales orientaciones estratégicas para los niveles educativos con que cuenta la Unidad Educativa Particular “Liceo Aduanero”.

#### **2.1.3.1 Pre-Básica**

Las capacidades se desarrollan tomando en cuenta que el niño es una unidad psicosocial, con inquietudes, que le ayuden a crecer como ser humano.

Los planes y programas avanzan de acuerdo al desarrollo intelectual; en este proceso aplicamos programas diseñados por el Ministerio de Educación y Cultura en concordancia con el modelo Pedagógico del Proyecto Educativo Institucional mediante la práctica de valores.

Se ejecutan varios ejes educativos adicionales como inglés por niveles y desarrollo cultural y deportivo en diferentes disciplinas, que afianzan la formación intelectual del estudiante.

Dentro de los Objetivos Principales se tiene:

- a) Preparar al niño y la niña en su integración a la educación básica.
- b) Promover el desarrollo personal del niño y la niña permitiéndoles ampliar y fortalecer su auto-estima y personalidad.
- c) Despertar en el niño y la niña la curiosidad hacia el aprendizaje para ampliar y potenciar su interés y creatividad.
- d) Que el niño y la niña adquieren independencia y aprenden a tomar decisiones, preparándolos para que puedan actuar y pensar en forma crítica.
- e) El niño y la niña conocen y aprenden a relacionarse con su entorno natural y social.

### **2.1.3.2 Básica Y Bachillerato**

Una secundaria de calidad a través de una formación de excelencia, mediante la investigación pedagógica, el análisis a la teoría, la práctica del conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes y valores que impulsarán su preparación y académica profesional.

Nuestro Proyecto Educativo Institucional P.E.I. facilita la organización y funcionamiento de la Unidad Educativa y propicia en:

- a) Formación integral, basada en el aprendizaje por procesos para el desarrollo intelectual efectivo, volitivo y psicomotriz.
- b) Evaluación cuantitativa y cualitativa del aprendizaje por procesos.
- c) Énfasis en la enseñanza del idioma inglés y computación.
- d) Desarrollo del aprendizaje en un entorno de respeto a los valores morales, éticos, religiosos, cívicos y sociales.

### **2.1.4 Valores Corporativos**

Para el cumplimiento de su misión la Unidad Educativa Particular "Liceo Aduanero", propone los siguientes valores:

- a) CONFIABILIDAD: Educación basada en la Praxis.
- b) RESPONSABILIDAD: Proporcionar una educación que atienda a las diferencias individuales y sociales de los estudiantes.
- c) TRABAJO EN EQUIPO: Proporcionando destrezas y habilidades investigativas que aporten a la construcción del conocimiento y su vinculación a la comunidad.
- d) EMPRENDIMIENTO: Entregando a la sociedad profesionales que emprendan en el sector productivo del país.

e) HUMANISMO: Se enfoca al desarrollo del ser, permitiendo una formación holística de estudiante.

## **2.2 Plan Estratégico**

### **2.2.1 El Plan**

*Según [www.edgarmorin.org](http://www.edgarmorin.org). “Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas, en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados”.*

Un plan es un instrumento dinámico expuesto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

También puede considerarse la tipología del Plan:

#### **a) Operativo Global**

*Según [www.inti.gov.ar/ue/pdf/documento\\_pog.pdf](http://www.inti.gov.ar/ue/pdf/documento_pog.pdf), “Plan Operativo Global detalla las estrategias, resultados esperados y acciones generales a realizar en cada componente en los que se ha estructurado el Proyecto, así como los indicadores que permitan evaluar el logro de los objetivos.”*

Se establecen el grupo Meta a ser atendido y se describen las actividades que se ejecutarán a lo largo de los cuatro años y los aspectos de control que se tomarán en cuenta durante la ejecución del Programa.

#### **b) Plan Operativo Anual**

*Según [www.uta.ec/v2.o/pdf/metodologia1.pdf](http://www.uta.ec/v2.o/pdf/metodologia1.pdf) “El Plan Operativo Anual según su orientación debe contener los siguientes aspectos: misión, visión, estrategias, objetivos, resultados esperados y líneas de acción”.*

Todo centro educativo debería elaborar Plan Operativo cada año y un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional a mediano y largo plazo, según su propia orientación, mismos que deberá realizar evaluaciones de estos planes y elaborar el correspondiente informe.

### **c) El Plan Estratégico Institucional**

***[www.pucp.edu.pe/documento/pucp/plan\\_estrategico\\_pucp.pdf](http://www.pucp.edu.pe/documento/pucp/plan_estrategico_pucp.pdf) “El Plan Estratégico Institucional se sustenta en la MISIÓN y VISIÓN originalmente definidas por la Institución, pero redefine, de manera sustantiva, el foco de los esfuerzos institucionales a través de los objetivos estratégicos que propone”.***

Es ante todo un ejercicio de coherencia con una gestión estratégica dinámica en la que se revisan y ajustan los medios y se mantienen de modo consistente los fines. Es la revisión institucional lograda hasta el momento, tanto a nivel de las metas como a nivel de los mecanismos de gestión usados para su implementación en periodo de cinco años. Con la finalidad de mejorar la calidad de las condiciones y de los resultados vinculados a los procesos centrales de la entidad.

### **d) Plan Operativo Anual Inversiones**

***[www.planeacion.gobant.gov.co/.../08planoperativoanualdeinversiones](http://www.planeacion.gobant.gov.co/.../08planoperativoanualdeinversiones) “El Plan Operativo Anual de Inversiones, señala los proyectos de inversión clasificados por sectores, secretarías, departamentos administrativos, unidades administrativas, establecimientos públicos y programas. Este plan guarda concordancia con el Plan Plurianual de Inversiones”.***

La elaboración del Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI), es como base para la definición del presupuesto. Este Plan, determina los

proyectos de inversión a ejecutar durante una vigencia fiscal, identificando las posibles fuentes de financiación y la entidad responsable de su ejecución. Facilita el cálculo y presupuesto de los recursos, se sugiere presentar de manera global y no detallada, las actividades a desarrollar.

#### **e) Plan Anual De Adquisiciones Y Contrataciones**

Según, [www.teleley.com/articulos/art-planannual.pdf](http://www.teleley.com/articulos/art-planannual.pdf)

***“El Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones de una Entidad es el programa detallado de todas las licitaciones, concursos y adjudicaciones directas que van a ejecutarse durante un ejercicio presupuestal en una determinada Entidad, pudiendo o no incluir a las adjudicaciones de menor cuantía”.***

Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones debe tener en cuenta metas y prioridades con un perfil de las especificaciones técnicas. Este Plan debe ser aprobado por el titular del pliego o la máxima autoridad administrativa antes de iniciado el año calendario.

#### **2.2.2 Estrategia**

***SAINZ, José M. (2003, Madrid), menciona que “Es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización”. Pág. 175***

Las estrategias de operaciones especifican la forma en que la empresa desarrollará y utilizará sus capacidades productivas para apoyar las estrategias de negocios de la empresa. Las estrategias de marketing abordan la forma en que la empresa distribuirá sus bienes y servicios. Las estrategias de finanzas identifican el mejor camino para obtener y asignar los recursos financieros de la empresa.

### 2.2.3 Planificación Estratégica

[www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#intro](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#intro)  
 . ***“La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer su propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias de la compañía”.***

Aunque en muchas circunstancias suelen utilizarse indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

En el caso del plan estratégico para la evaluación de la gestión administrativa constituye una herramienta, que permite establecer las formas adecuadas de obtener información relevante, para la elaboración de planes de contingencia y la mejora continua.

[www.Monografias.com/trabajo7/plane.shtml](http://www.Monografias.com/trabajo7/plane.shtml) ***”La planificación Estratégica es una herramienta que permite la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias para crear o preservar sus ventajas en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones; y de los recursos disponibles”.***

En este sentido, el plan estratégico para la evaluación de la gestión administrativa implica el establecimiento de los objetivos de la valoración de las acciones que se está realizando para beneficiarse de las oportunidades y las ventajas comparativas con la competencia.

*Según [www.jeftee@uole.com](mailto:www.jeftee@uole.com) 11de marzo del 2010. La planificación Estratégica.- Sallenave (1991) afirma que “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.*

La planificación, de la evaluación estratégica, tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna; porque las instituciones dependen del mercado y necesitan adecuar sus estándares de gestión, a las demandas sociales.

*Según <http://www.buscon.rae.es/drael>. La Planificación Estratégica.- “Es un proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado. (Kotler, 1990)”.*

#### **2.2.4 Importancia del Plan Estratégico**

El plan estratégico, proporciona un marco de referencia para que la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. En este sentido, los criterios de eficiencia y eficacia constituyen los objetivos estratégicos para el diseño de un plan de evaluación de la gestión administrativa.

Menguzzato y Renau (1986, p. 35) asocian la eficiencia a la relación entre recursos asignados y resultados obtenidos, y la eficacia a la relación resultados obtenidos y resultados deseados.

Se entiende como eficiencia a una "...simple relación, entre las entradas procesos y salidas de un sistema"; según Ma. Isabel González (1999, p. 29), magnitudes como la productividad son representativas de validez; desde este punto de vista se asocian la eficiencia con la eficacia, en el hecho de alcanzar sus objetivos, optimizando la utilización de sus entradas. Este punto de vista obliga a considerar que la salida se ajusta a lo programado y por tanto la organización es al mismo tiempo eficaz.

***www.peru.com/economiafinanzas/portada20090923/56830/Importancia-del-Plan-Estrategico "El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan lógico, estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos".***

La planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno.

El Plan Estratégico ayuda a que el líder de una organización plasme la dirección que le quieren dar a la empresa, cuando es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, ayuda a que cada trabajador sepa hacia donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

### **2.2.5 Tipos de Plan Estratégico**

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, **Stephen Robbins, Mary Coulter, (2005, México), dice "estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y**



***magnitud de la empresa". Es decir, su tamaño, esto implica la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Pág. 162-163***

Las formas más usuales para describir los planes son por su línea estratégica, plazo, especificidad, y frecuencia.

**a) Planes de Largo Plazo**

Son planes cuyo horizonte temporal rebasa los cinco años.

**b) Planes a Mediano Plazo**

Constituye un instrumento de ajuste de toda la acción de la institución a un esquema concreto de operacionalización del plan general, en un periodo de cinco años.

**c) Planes de Corto Plazo**

Son planes que abarcan un año o menos.

**d) Planes Específicos**

Son planes detallados sin margen para interpretaciones. Tienen objetivos definidos claramente. No hay ambigüedad ni problemas de malos entendidos.

**e) Planes Estratégicos**

Son planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionar en su contexto. Los planes que tienen aplicación en toda la organización, que establecen los planes generales de la empresa y buscan Posicionar a la organización en términos de su entorno son llamados planes estratégicos.

#### **f) Planes Operativos**

Estos planes especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales. Los planes que especifican los detalles de cómo serán logrados, los planes generales, se denominan planes operativos.

#### **g) Planes Direccionales**

Son planes flexibles que establecen lineamientos generales.

#### **h) Planes Permanentes**

Los planes permanentes comprenden las políticas, reglas y procedimientos.

### **2.2.6 Fases de la Planificación Estratégica**

En cualquier proceso de planificación implican dos grandes fases:

#### **2.2.6.1 Fase Analítica**

En la que lo más importante es situarse en el problema, en la realidad, frente al futuro, para decidir qué camino tomar; es la fase analítica en la cual se reflexiona sobre la situación, se fijan los objetivos a largo, medio y corto plazo; se fijan las estrategias y se enumeran los proyectos. Es una responsabilidad del equipo directivo de la organización, aun cuando se hayan establecido mecanismos de participación del conjunto de los actores.

##### **a) Los Objetivos a Corto Plazo**

Suelen considerarse a corto plazo, cuando son de un año o menos, suele denominarse como objetivo operacionales.

##### **b) Objetivos a Largo Plazo**

Se los denomina también como objetivos estratégicos. A estos objetivos se los considera como los más importantes y su fijación suele hacerse

hacia los cinco años; asimismo, a estos se dividirán en etapas por semestres, por trimestres, o aún por meses; a los que se denomina metas.

***Agustín Reyes P. (2005, México,) menciona que “...Ello permite ir siguiendo con mayor cuidado la realización o el logro de los resultados que esperamos, a la vez poder llevar a cabo oportunamente las correcciones necesarias. Favoreciendo así la acción correctiva”. Pág., 35***

#### **2.2.6.2 Fase de Programación**

La fase de programación es lo que se ha decidido hacer. Constituye la ejecución y puesta en marcha del plan estratégico, corresponde al diseño (programación) y desarrollo de lo que se denomina Plan Operativo Anual, el mismo que representa el conjunto de proyectos que es preciso llevar a cabo para lograr avanzar y alcanzar, total o parcialmente los objetivos fijados en el plan estratégico. El plan estratégico y el plan operativo anual son dos elementos complementarios e inseparables en la planificación institucional.

Debido a su carácter continuo, la planificación estratégica, tiene además una tercera fase, que es consustancial al proceso, que es el seguimiento y evaluación.

***Fernando Roche (1998, Barcelona España), “El seguimiento y evaluación corresponde a la fase que estudia y analiza el grado de cumplimiento del Plan Operativo y Evalúa el Plan Estratégico es precisamente para dar pautas para su actualización”. Pág. 54-56***

De esta manea, se puede establecer con propiedad tres fases en el desarrollo de un Plan Estratégico.

- a) La Planificación propiamente dicha.
- b) La Ejecución (Programación), a través del Plan Operativo Anual.
- c) El Seguimiento y la Evaluación.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo o planes operativos.

En el plan estratégico para evaluar la gestión administrativa de la Unidad Educativa “Liceo Aduanero” se trata de establecer las dificultades que tiene la institución para evaluar la gestión administrativa y decidir los indicadores, los instrumentos y las actividades que permitan obtener datos confiables, que serán tomados como base en el diseño de planes de contingencia o mejora.

### **2.2.7 Estructura del Plan Estratégico**

La estructura del plan estratégico contiene básicamente: objetivos estratégicos, plan operativo y proyectos estratégicos.

En la primera parte consta el contexto y rol de la empresa, donde la historia y episodios ocurridos han determinado la situación; esto, complementado con un análisis FODA, que permite plantear la filosofía de la empresa.

La filosofía implica la exposición concisa y clara de la misión y visión de la empresa.

***Elio Rafael Zuani (2005, Florida), dice “la Misión que Determina el propósito y la razón de existir de la organización y la Visión que Establece el estado deseado de la organización en el futuro”. Pág. 39-40***

A continuación, el diagnóstico general en base a variables y descriptores de indicadores como: gestión de recursos, gestión de personas, gestión de procesos, gestión de productos, gestión con el entorno.

La programación, toma en cuenta al diagnóstico para el establecimiento de objetivos estratégicos, los programas y proyectos específicos.

Así mismo, la evaluación de la planificación estratégica será estructurada con variables e indicadores que describan los estándares de calidad y desempeño de todos los elementos inmersos.

***Oswaldo Fonseca L. (2008, primera edición, Lima), “El Planeamiento estratégico es un proceso constituido, por un conjunto de acciones, que comprometen al personal de una empresa en búsqueda de las tácticas a adoptar para llegar a la visión de la institución, teniendo en cuenta el potencial institucional actual y futuro”. Pág. 461, 465***

## **2.3 Gestión Administrativa**

### **2.3.1 Definición**

***Según [www.monografias.com/trabajos25/administracion-centroeducativo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos25/administracion-centroeducativo.shtml). “...Gestión Administrativa es el proceso de diseñar mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos”.***

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para alcanzar los objetivos, de una empresa o institución, con el uso de seres humanos y otros recursos.

La Administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización.

La Eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Desde este punto de vista la eficacia es hacer bien las cosas, es decir, no desperdiciar los recursos. Pero no basta ser eficiente. La administración también se interesa en ser eficaz, en completar las actividades, para conseguir las metas de la organización.

***Stephen Robbins; Coulter Mary (2005, México), “La eficacia se define como hacer las cosas correctas, es decir las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. En tanto que la eficiencia concierne a los medios para hacer las cosas, la eficacia tiene que ver con los fines, con la consecución de la metas de la organización”. Pág. 8-9***

El control, en gran medida, está en función de una administración efectiva y determina la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos; descansan en la competencia del administrador.

### **2.3.2 Importancia de la Gestión Administrativa**

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

**[www.monografias.com/trabajos25/administracion-centro-educativo.shtml#defin](http://www.monografias.com/trabajos25/administracion-centro-educativo.shtml#defin). “Es en la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus**

**finés; de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la empresa”.**

Los argumentos más relevantes que fundamenta la importancia de esta disciplina son:

**a) Universalidad**

Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.

**b) Simplificación del Trabajo**

Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

**c) Productividad y Eficiencia**

La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

**d) Bien Común**

A través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

La Gestión Administrativa se considera actualmente una alternativa empresarial indispensable para la supervivencia y la competitividad de la propia empresa, buscando optimizar sus recursos, maximizando la efectividad y productividad, reduciendo el producto no conforme, los costos, pero buscando la satisfacción del cliente y propia de la empresa.

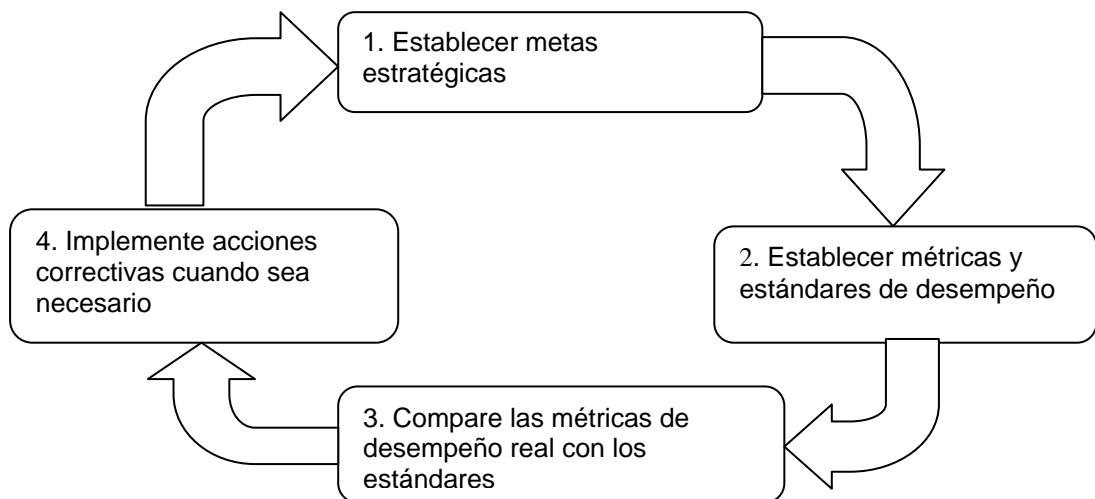
### 2.3.3 Sistema de Control

*Jones Gareth R. (2006,)*, indica **“Control es el proceso por el cual los administradores vigilan y regulan la eficiencia y eficacia con que una organización y sus miembros desempeñan las actividades que se requiere para alcanzar las metas“**. Pág. 377

Se puede decir que al existir un control se vigila y determina si las estrategias que se plantearon deberían modificar o cambiar. Significa que el control no solo reacciona ante los hechos si no que también previene ante las debilidades y amenazas que se identifiquen.

**Adalberto Chiavenato (2000, Quinta Edición, México), “El sistema de control es un proceso que guía la actividad ejecutada para alcanzar un fin determinado”**. Pág. 386-391

Como procesos el control está compuesto de cuatro fases cíclicas:



Para la aplicación de un sistema de control se considera necesario seguir los siguientes pasos:



### **a) Establecimiento de Estándares y Criterios**

Los estándares representan el desempeño deseado; los criterios representan las normas que guían las decisiones. Proporcionan medios para establecer lo que debe hacerse y que desempeño o resultado debe aceptarse como norma.

### **b) Observación del Desempeño**

La observación o verificación del desempeño busca obtener información precisa de lo que se controla.

### **c) Comparación del Desempeño Real con el Esperado**

La comparación del desempeño real con el proyectado no solo busca localizar las variaciones, errores o desvíos, sino también predecir otros resultados futuros. En general la comparación de resultados reales con los planeados se lleva a cabo mediante presentación de diagramas, informes, indicadores, porcentajes, mediadas estadísticas, etc.; esto permite tener mayor información sobre lo que debe controlarse.

### **d) Acción Correctiva**

La acción correctiva es la esencia del control, y su base es la información que reciben los gerentes. Control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para garantizar que se ejecuten los planes dispuestos para alcanzar los objetivos.

## **2.3.4 Control Interno**

### **2.3.4.1 Definición**

**Samuel A Mantilla., Sandra Y. Cantes (2005, Primera Edición, Bogotá), dice “El Control Interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas**

**coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de todos sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas". Pág. 11,12**

Al realizar el control interno, en la institución debe existir un ambiente de control en el que incluya la integridad, los valores éticos y la competencia, ya que todo el personal es el motor que dirigen a la entidad, misma que debe estar consciente de los riesgos y enfrentarlos estableciendo mecanismos para identificar, analizar; para poder instaurar políticas y procedimientos que ayuden a asegurar que estas se apliquen efectivamente.

Para que el control interno fluya en la institución deben existir sistemas de información y comunicación, intercambiando la información necesaria para conducir, administrar y controlar, monitoreando el proceso, para que puedan existir cambios a medida que las condiciones lo justifiquen.

El Control Interno se divide en dos componentes que son:

**a) Control Administrativo**

Incluye pero no limita al plan de la institución, los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refiere a la autorización de las transacciones por parte de la administración. Tales autorizaciones han sido definidas como función administrativa asociado directamente con la responsabilidad por el logro de los objetivos de la organización.

## **b) Control Contable**

Comprende el plan de la organización, los procedimientos y registros relacionados para salvaguardar los activos y la confiabilidad de los estados financieros, para entregar seguridad acertada de que:

- Las transacciones se registren en cuanto es necesario para permitir la preparación de los estados financieros.
- Las transacciones se ejecutan de acuerdo con autorizaciones generales o específicos dados por la administración.
- El acceso a los activos se permite solamente con la autorización dada por la administración.
- La contabilización y registro de los activos se comparan con los activos existentes, a intervalos razonables tomando las acciones apropiadas en relación con cualquier diferencia.

### **2.3.5 Gestión de Procesos Administrativos**

**Según [www.aiteco.com/gestproc.htm](http://www.aiteco.com/gestproc.htm) La Gestión de Procesos “...determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades”.**

La administración de los procesos permite asegurar que los mismos se ejecuten eficientemente, y la obtención de información que luego puede ser usada para mejorarlos. Es a través de la información que se obtiene de la ejecución diaria de los procesos, que se puede identificar posibles ineficiencias en los mismos, y actuar sobre las mismas para optimizarlos.

Existen diversas doctrinas que mueven la Gestión de Procesos y son:

- a) Extensión del programa institucional de calidad.
- b) Cumplimiento de legislaciones.
- c) Crear nuevos y mejores procesos.
- d) Entender qué se está haciendo bien o mal a través de la comprensión de los procesos.
- a) Documentar procesos para subcontratación y definición del *Service Level Agreement (SLA)*.
- e) Automatización de procesos.
- f) Crear y mantener la cadena de valor.

### **2.3.6 Estilos de Gestión**

***www.pastosaludese.gov.co/site/images/stories/.../estdirecc08.pd “El Estilo de Dirección constituye la forma adoptada por el nivel directivo para guiar y orientar las acciones de la entidad, generando autoridad y confianza y demostrando capacidad gerencial”.***

El modo o la manera que asume el nivel directivo, la conducción de la entidad define un estilo de gestión propio que, a pesar de tener como base los principios y valores individuales de la máxima autoridad y de su nivel directivo, obliga a asumir los requisitos de tipo moral, ético, de responsabilidad, de transparencia, compromiso con el servicio público, conocimiento, suficiencia y capacidad gerencial necesarios para conducir la entidad en el actuar que exige la ciudadanía.

Desde esta consideración se puede distinguir los siguientes estilos de dirección:

#### **a) Estilo Autoritario Coercitivo**

***www.pastosaludese.gov.co/site/images/stories/.../estdirecc08.pd, “Definido también como estilo autocrático, centralista, coercitivo, arbitrario”.***

Está centrado en la alta dirección, mientras que los niveles inferiores son ajenos por completo a las decisiones. La comunicación es vertical que configuran órdenes. Las decisiones se toman sobre informaciones incompletas. Las relaciones interpersonales son consideradas perjudiciales para la organización y se miran con desconfianza, no se permite la organización informal.

El sistema predominante es de recompensas y castigos, se enfatiza en las medidas disciplinarias, personas que deben cumplir estrictamente las normas y los procedimientos establecidos para la ejecución de las tareas, Si se cumple estrictamente las normas hay recompensas salariales; por lo que existe ambiente de temor y desconfianza.

#### **b) Estilo Autoritario Benévolo**

***www.pastosaludese.gov.co/site/images/stories/.../estdire cc08.pd, “Es centralizado en la alta dirección pero permite la delegación de pequeñas decisiones, basadas en rutinas, que luego son aprobadas por la dirección”.***

La comunicación siguen siendo descendente, aunque existe alguna de sentido ascendente que usa la dirección como retroalimentación; en las decisiones continúa el sistema de recompensas y castigos, se enfatiza en medidas disciplinarias pero ofrece recompensas salariales y materiales; las recompensas sociales o simbólicas son escasas.

#### **c) Estilo Consultivo**

***www.pastosaludese.gov.co/site/images/stories/.../estdire cc08.pd, “Constituye una moderación en la arbitrariedad de la organización y tiende hacia lo participativo. El proceso decisorio es participativo porque interviene los niveles jerárquicos, aunque sigue políticas y directrices***

***definidas por la dirección para orientar las decisiones y las acciones de quienes toman las decisiones”.***

La comunicación es vertical descendente con contenidos de orientaciones generales más que de órdenes y también ascendente y horizontal. La empresa debe desarrollar sistemas de comunicación que facilite el flujo de la información.

En cuanto a las relaciones interpersonales, la empresa propicia condiciones para el desarrollo de organizaciones informales positivas. Hay mayor confianza en las personas y en el trabajo se permite la conformación de equipos y grupos temporales. El sistema de recompensas y castigo hace énfasis en los incentivos salariales, oportunidades de ascenso y desarrollo profesional y simbólico como prestigio, status, pero aún persisten formas de castigos.

#### **d) Estilo Participativo**

**[www.pastosaludese.gov.co/site/images/stories/.../estdirecc08.pd](http://www.pastosaludese.gov.co/site/images/stories/.../estdirecc08.pd), “Es un estilo democrático y participativo. Es el sistema más abierto. Las decisiones se delegan en los niveles inferiores.**

**La alta dirección define políticas y directrices y controla los resultados”.**

El consenso es el factor determinante para la toma de decisiones. Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos, se invierte en sistemas de información pues son imprescindibles para el logro de la flexibilidad, eficiencia y eficacia.

La información constituye un recurso muy importante de la organización que debe ser compartido para obtener los resultados deseados. Las relaciones interpersonales son vitales, fundamentadas en la confianza

mutua entre las personas pues se enfatiza en el trabajo en equipo, el sistema estimula el desarrollo de grupos de forma que las personas se sientan responsables de las decisiones y de las acciones en todos los niveles de la organización. Las recompensas fundamentalmente son simbólicas y sociales, pero no se descartan las salariales y materiales. Los castigos se presentan rara vez y siempre los definen los grupos involucrados.

## **2.4 Evaluación**

### **2.4.1 Definición**

*Benito Arias; Verduga Miguel Ángel (1995, Madrid, Ministerio de Educación y Cultura), dice “La evaluación se puede entender como, el procesos que tiene por objeto determinar en qué medida, se han logrado los objetivos previamente determinados. Ellos supone realizar un juicio de valor sobre la información recogida”. pág. 32*

La evaluación tiene algunos términos atribuidos que son: análisis de desempeño, valoración de resultados. por consiguiente, considera las actividades relacionadas con los procesos de valoración son apropiadas para asegurar que las directivas de la administración se están cumpliendo.

### **2.4.2 Características**

La Evaluación, debe tener al menos las siguientes características:

#### **a) Confiable**

Que aplica el mismo juicio para todas las aéreas o ámbitos.

#### **b) Integral**

Involucra las dimensiones intelectual, social, afectiva.

**c) Sistemática**

Debe responder a fases o procesos debidamente planificados. Es una actividad sujeta a lineamientos previamente formulados.

**d) Continua**

La evaluación es una tarea constante a lo largo de todo el proceso productivo.

**e) Acumulativa**

La información recogida en todas las fases es utilizada para una mejor comprensión.

**f) Científica**

Responde a controles que le da validez y confiabilidad.

**g) Cooperativa**

La evaluación precisa del concurso de todos los miembros que intervienen en la institución.

**h) Formativa**

El fin último de la evaluación es la mejora continua; identificación de áreas críticas, comprensión de las causas y efectos; para la elaboración del plan de mejoras.

**i) Participativa**

Incluye autoevaluación, coevaluación, y heteroevaluación.

**j) Transparente**

Congruente con los perfiles de competencia requeridos.

**k) Valida**

Las evidencias deben corresponder a la guía de evaluación.



### 2.4.3 Importancia de la Evaluación

*Según [www.aprendecooching.com](http://www.aprendecooching.com), “La evaluación es un proceso mediante el cual se comprueban los resultados o consecuencias de una actividad, basándonos en objetivos cuantificables (sino, no hay forma). Se puede realizar al final de una fase intermedia de un proyecto, al terminar el mismo e incluso uno o dos años (o más) después de haberlo finalizado. Constituye una herramienta crítica para cualquier profesional, ya que, después del proceso evaluativo, podremos señalar los resultados positivos alcanzados, comprobar y entender por qué algunas partes de la planificación no fueron tan buenas, y analiza si la solución elegida fue la más conveniente”.*

La evaluación como actividad es diferente a la supervisión, ya que se centra en las metas y objetivos globales, y en los efectos e impactos a largo plazo sobre el grupo al cual estaba dirigido, como también en los socios y en las otras empresas involucradas en el desarrollo del mismo.

Propósito de la Evaluación

- a) Comprobar metas y objetivos.
- b) Analizar errores y problemas.
- c) Decidir cómo mejorar, para proyectos futuros.
- d) Adquirir información y experiencia para otros proyectos.
- e) Motivación y satisfacción de todo el equipo que ha participado.
- f) Obtener una solución mejor.

### 2.4.4 Tipos de Evaluación

Según Alvira Osuna ( 2002), se distingue cuatro tipos de evaluación:

#### **2.4.4.1 La Evaluación Previa**

Permite conocer, antes de la implantación, si las necesidades están correctamente diagnósticas, y si las actividades, las estrategias y los objetivos propuestos, en la política son pertinentes.

#### **2.4.4.2 La Evaluación Intermedia**

Son de gran utilidad ya que analizan, entre otras cuestiones, los resultados objetivos hasta el momento, la pertinencia de los objetivos previstos, y el grado de consecución de los mismos, y por que aportan recomendaciones útiles para reorientar la intervención, en caso de que se considere necesario.

#### **2.4.4.3 La Evaluación Final**

Permite recapitular y juzgar el conjunto de la actuación, comparando, entre otras cuestiones, los objetivos previstos con los realmente alcanzados, a la vez que detectar otros resultados no previstos, ya sea positivos o negativos. Sus conclusiones deben incluir recomendaciones y lecciones de la experiencia que permitan apoyar las programaciones futuras.

***Juan Antonio Garda (2005, Madrid), menciona que “La evaluación ex post permite constatar si los impactos observados al finalizar la implantación se ha mantenido a lo largo del tiempo y si existen impactos que no eran visibles cuando acabo”. Pág. 123***

#### **2.4.5 Momentos de la Evaluación**

En el proceso de evaluación se pueden fijar cuatro momentos o tipos de evaluación de acuerdo con Macario y Pila Teleña, (2001). Por tanto ellos suponen que debe existir los siguientes momentos de evaluación:

#### **a) Evaluación del Contexto**

Determinar los objetivos, sus posibilidades, sus condiciones y medios de realización, lo que será de fundamental importancia al momento de elaborar la planificación.

#### **b) Evaluación de las Necesidades**

Determinación de la puesta en práctica, de los recursos y de los medios. Es estudiar las necesidades inherentes al proyecto o programa, o sea el “Input”, para luego tomar decisiones.

#### **c) Evaluación del Proceso**

Estudio de los datos sobre los efectos que produjeron los métodos empleados, su progresión, sus dificultades y su comparación para tomar decisiones de ejecución.

#### **d) Evaluación del Producto**

Medición, interpretación, juicio acerca del cumplimiento de los objetivos, de la eficacia de la enseñanza, en suma evaluación de los resultados para tomar decisiones de reciclaje.

Estos diferentes momentos de la evaluación cumplen con el papel fundamental en las decisiones relativas en la planificación, los programas, la realización y el control de la actividad según Daniel Stufflebeam.

### **2.4.6 Proceso de Evaluación**

El proceso de evaluación comprenderá:

- a) Análisis de los objetivos.
- b) Selección de instrumentos.
- c) Elaboración de instrumentos.
- d) Aplicación de instrumentos.
- e) Elaboración de resultados.

- f) Análisis e interpretación de los resultados.
- g) Información de los resultados.
- h) Programación y aplicación del plan de mejoras.

#### **2.4.7 Diseño de Instrumentos de Evaluación**

Los instrumentos de evaluación, no pueden plantearse al margen de los criterios de validez, confiabilidad, practicidad y utilidad que mencionaremos a continuación:

##### **a) Validez**

Se refiere al grado de precisión con que se mide lo que se desea medir. En este sentido es absolutamente relevante la muestra sobre la cual se ejecuta la medición. Porque no se trata de determinar si el instrumento es o no válido. La validez se refiere siempre a los resultados, para lo cual deben considerarse el uso que se hará de éstos.

*Según [www.educacion.idoneos.com](http://www.educacion.idoneos.com), (Camilioni, 2003),  
“Cuando se pretende determinar si un instrumento es válido se requiere, entonces, información acerca de los criterios que han presidido su construcción y administración. Los criterios son entonces, externos a la evaluación misma”*

Existen por otra parte, diferentes clases de validez, entre las que podemos identificar:

- **Validez de Convergencia**

Establece la relación que existe entre un programa de evaluación o un instrumento y otros programas o instrumentos de validez ya conocida.

- **Validez Manifiesta**

Se refiere al modo en que los instrumentos aparecen frente al público externo. La razonabilidad debe ser visible y explicable a fin de que no sólo sea válida sino que también parezca serlo.

### **b) Confiabilidad**

Se refiere al grado de exactitud con que se mide un determinado rasgo. La confiabilidad debe ser estable y objetiva, independientemente de quien utiliza un programa o un instrumento de evaluación. **(Camilioni: 2003)**  
**“Un instrumento confiable permite aislar los aspectos que mide de otros que para el caso se consideran irrelevantes”**

### **c) Practicidad**

Se refiere a la viabilidad de la construcción, administración y análisis de resultados.

### **d) Utilidad**

Se refiere a la medida en que una evaluación resulta útil para la toma de decisiones.

## **2.5 Evaluación de la Gestión Administrativa**

***Rafael Bañón (2003, Madrid), dice “Sin la evaluación es muy difícil la planificación y la toma de decisiones sobre las acciones. Sin la evaluación no hay un rumbo claro de los organismos: hay decisiones, implementación y controles formales pero todo ello carente de una dirección estratégica”. Pág. 101-112***

Existe una carencia conceptual de lo que es la evaluación de gestión, con relación a la utilidad real de la misma, también denominada auditoría administrativa, organizativa y operativa.

Evaluar la gestión es una actividad compleja técnicamente pero especialmente compleja social, debido a la resistencia al cambio de los actores directamente involucrados en el ambiente de la gestión objeto de

evaluación. Los costos de una evaluación son elevados y los resultados suelen ser bastante discretos debido fundamentalmente a la resistencia al cambio.

El proceso de diagnóstico se encarga de estudiar el cómo, el quién y el porqué de la situación actual para encontrar las pautas que permitan mejorar el sistema organizativo. En esta fase inicial donde tiene cabida una serie de etapas inherentes a cualquier proceso de investigación como: definición precisa del objeto de estudio, formulación de un programa de actividades, establecimiento de hipótesis de trabajo, recopilación de datos, análisis de los datos y conclusiones.

Una vez superada la fase de diagnóstico se inicia la fase de propuesta que, en función del marco definido en la primera etapa, diseña estrategias orientadas a superar las deficiencias detectadas en el diagnóstico y a reforzar los elementos positivos del sistema organizativo analizado.

## **2.5.1 Esquema básico del Trabajo de Evaluación**

### **2.5.1.1 Fase de Diagnóstico**

Se realiza el diagnóstico de la organización y se plantean dos preguntas básicas: ¿Cuáles son los resultados no deseados? y ¿Cuáles son las causas de estos resultados negativos?

La fase de elaboración del diagnóstico incluye las siguientes momentos integrados:

- a) Elaboración de un diagnóstico integral.
- b) Elaboración de un diagnóstico con una proyección psicosocial.
- c) Realización de un diagnóstico participativo.

### **2.5.1.2 Fase Propuesta de Organización**

Una vez localizadas las principales disfunciones del sistema organizativo del ámbito de gestión auditado, se debe elaborar una estrategia que

permita superarlos. Conocida la naturaleza y las causas de las disfunciones, el auditor aporta soluciones a los problemas planteados mediante la modificación de determinados elementos estructurales, procedimentales, personales y materiales.

### **2.5.1.3 Fase negociación de la Propuesta de Mejora**

El organizativo no debe presentar simplemente una propuesta de organización sino que debe implicar y vincular a todos los actores de la organización y también convencerlos de las ventajas y de la viabilidad de la propuesta.

La negociación es una fase tensa o dinámica, en la que los diferentes actores de la unidad auditada se acercan al mundo de las ideas y de los modelos técnicos de organización y en la que los auditores se aproximan a la realidad social de la organización. Si esta etapa se supera con éxito, la fase de implementación de la propuesta tiene muchas posibilidades de alcanzar buenos resultados.

### **2.5.1.4 Fase de Control de la Implementación**

El control de la implementación es el proceso en que la unidad de auditoría está capacitada para iniciar y regular la conducta de las actividades para que sus resultados se ajusten a las expectativas y a los objetivos diseñados.

## **2.5.2 Gestión de Recursos**

Toda empresa para su funcionamiento requiere una serie de elementos que adecuadamente coordinados impulsa el logro de los objetivos.

**Lourdes Münch (2007, México, Primera Educación), dice  
“Los recursos de una empresa son un conjunto de  
elementos indispensables para su funcionamiento”. Pág.  
152-154**

El éxito de cualquier empresa depende de la adecuada selección, combinación y organización de los recursos, dando el mejor empleo y la más adecuada distribución; ya que la cantidad y la calidad de los recursos que se utiliza en una empresa depende de las circunstancias específicas de cada empresa.

#### **2.5.2.1 De los Recursos Humanos**

***Lourdes Münch (2007, Primera Edición, México), “Los Recursos Humanos pueden definirse como el conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal que integra una empresa”. Pág. 152-154***

El Recurso Humano o también denominado como Capital Humano es un factor clave para lograr los objetivos de la institución, por cuanto debe reunir las cualidades, las competencias, y los conocimientos necesarios para alcanzar un desempeño eficiente en los distintos puestos y niveles jerárquicos, sea a nivel operativo, administrativo, técnico, y directivo.

La gestión de los recursos humanos implica:

##### **a) Selección de Personal**

En las instituciones privadas la selección de personal se la realiza mediante concurso de merecimientos, el cual ayuda a determinar los conocimientos, el desarrollo profesional y la experiencia.

***Andrew Sikula F. (1997), expresa “Seleccionar es escoger, cualquier selección es un conjunto de factores escogidos, el proceso de selección implica elegir un cierto número de empleados de entre un grupo de potenciales candidatos”. Pág. 59***



El proceso de selección de personal es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Esta selección tiene distintos pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias relativas de los candidatos que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y test confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

## **b) Política salarial**

La política salarial es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.

En general, la retribución percibida varía con arreglo a la dificultad del puesto de trabajo, con la oferta y la demanda, con la habilidad,

responsabilidad y educación requerida para su ejercicio, etc. Estas generalizaciones son ciertas, pero no sirven para aplicarlas a casos concretos y obtener retribuciones específicas.

Para ello, se han creado varios sistemas de evaluación de personal:

- Sistema de graduación de puestos

Supone que varias personas, por lo general en reuniones de comité, evalúen las descripciones de los puestos de trabajo y los gradúen en orden de importancia para la empresa. Entonces, se fijan las retribuciones de algunos puestos dentro de la escala y se interpolan los restantes.

- Sistema de clasificación

Implica la implantación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos. Se usa poco en la empresa y sí en cambio, en la Administración Pública y en las Fuerzas Armadas.

- Sistema de comparación de factores

Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo. Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.

- Sistema de puntos: es el método más común.

Se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos. En vez de usar cantidades monetarias para determinar la valoración de cada factor, como se hace en el sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.

### **2.5.3 De los Recursos Físicos**

Los insumos, materiales, la planta y equipos son indispensables en la empresa, por lo que debe reunir la calidad y las características necesarias para garantizar la operación de la empresa.

***Lourdes Münch (2007, México, Primera Edición), menciona que “Son bienes tangibles e insumos que son propiedad de la organización”. Pág. 152-154***

### **Control Físico**

***Según [www.eumed.net/libros/2008b/390/Recursos](http://www.eumed.net/libros/2008b/390/Recursos)  
Ray Whitlington O. “Los controles físicos incluyen aquellos que proporcionan una seguridad física sobre los registros y sobre los demás activos”.***

Al proteger los registros debe mantenerse un control en todo momento sobre documentos pre numerado, diario, mayores y archivos de datos. El control de activos puede ser controlado a través de candados, vallas, guardias.

### **2.5.4 De los Recursos Materiales**

Estos resultan fundamentales para el éxito o fracaso de una gestión administrativa, lo básico en su administración es lograr el equilibrio en su utilización. Tan negativo es para la empresa en su escasez como su abundancia. Cualquiera de las dos situaciones resulta antieconómica; de ahí que la administración de recursos materiales haya cobrado tanta importancia actualmente.

La administración de recursos materiales consiste en obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, y en la cantidad y calidad requerida, los bienes y servicios para cada

unidad orgánica de la empresa de que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas para elevar la eficiencia en las operaciones.

### **2.5.5 De los Recursos Financieros**

***Lourdes Münch (2007, México, Primera Edición) afirma “Los Recursos Financieros son los elementos monetarios de que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones; éstos de las operaciones de los socios, las utilidades y las ventajas, así como de los prestamos, créditos y emisiones de valores”. Pág. 152-154***

Para el funcionamiento de cualquier empresa se requiere dinero. La inversión inicial proviene del propietario y de los socios. Toda empresa necesita capital suficiente para poder operar. De la correcta asignación, planificación, y control de los recursos financieros depende el logro de los objetivos de la institución.

La administración de recursos financieros supone un control presupuestal y significa llevar a cabo toda la función de tesorería (ingresos y egresos). Es decir, todas las salidas o entradas de efectivo deben estar previamente controladas por el presupuesto.

Para estar en condiciones de evitar fallas y de aplicar correcciones oportunamente, corresponde al área financiera realizar los registros contables necesarios. Estos registros contables deben corresponder al presupuesto efectuándose por unidad organizacional.

La administración financiera consiste en obtener oportunamente y en las mejores condiciones de costo, recursos financieros para cada unidad orgánica de la empresa de que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas, se eleve la eficiencia en las operaciones y se satisfagan los intereses de quienes reciben los bienes o servicios

### **2.5.6 De los Recursos Tecnológicos**

**Lourdes Münch (2007, Primera Edición, México), dice “Los Recursos Tecnológicos son la aplicación del conocimiento científico al desarrollo de actividades prácticas y sistemas tales como la maquinaria, equipos, instrumentos y procesos”. Pág. 152-154**

El Recurso Tecnológico es el conjunto de conocimientos, técnicos, procedimientos y métodos de trabajo utilizados en la empresa. Estos recursos tecnológicos pueden ser: equipos de producción, de operación, sistemas informáticos, patentes y marcas; todos estos incrementan la eficiencia en el trabajo, la racionalización y la especialización.

Para optimizar todos los recursos tecnológicos, el análisis y el aprovechamiento son básicos para la producción de artículos y servicios.

## CAPITULO III

### PROPUESTA

#### 3.1 Presentación

La siguiente propuesta de Evaluación de la Gestión Administrativa en la Unidad Educativa Particular “Liceo Aduanero”, tiene el propósito de diseñar un instrumento que recoge los treinta y cinco descriptores, que la reforma del Bachillerato Técnico, implementado por el Ministerio de Educación, ha propuesto para evaluar la gestión administrativa del nivel medio.

Los estudiosos de la calidad de la gestión administrativa podrán encontrar, en el transcurso de la lectura variables dimensiones e indicadores, como parámetro necesarios para la valoración de las acciones u omisiones en los actos administrativos de las instituciones educativas.

El documento pretende básicamente determinar la forma o estrategias para obtener información veraz y confiable, a fin de elaborar o actualizar de manera permanente el plan de mejoras o plan de transformación institucional, con lo que los actores sociales podrán trabajar formando equipos y los administradores tendrían como papel fundamental la motivación o liderazgo.

Toda persona tiene un propósito y más aun, si se trata de una institución educativa; el ser humano valora el cumplimiento de sus objetivos a esto se conoce como evaluación; la forma de cómo se lo realiza es la estrategia. Por eso, este trabajo que se pone a consideración de estudiantes de administración, profesores y administradores de la educación, contiene un plan estratégico para la evaluación, los instrumentos de evaluación, los resultados preliminares en la aplicación

de las estrategias e instrumentos de evaluación, una guía de interpretación de datos y plan de mejoras; sobre el que debe recaer la evaluación.

El objetivo es diseñar un plan estratégico para la Evaluación de la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Particular “Liceo Aduanero”.

En la encuesta realizada al personal docente y administrativo de la institución, respecto a la pregunta que: ¿si considera necesario estructurar un plan estratégico para evaluar la gestión administrativa de la institución?, se obtuvo una respuesta positiva de sí, que es el 85,19 %: por lo tanto la propuesta es necesaria.

Así mismo, la mayoría de encuestados 70%, considera que las decisiones tomadas por las autoridades son, a veces acertadas y oportunas, por lo que es necesario contar con un plan de evaluación que permita dimensionar la gestión de las autoridades de la institución.

Los encuestados, en su mayoría 51%, dijeron que en la institución, no se utiliza diagramas de procesos y manuales de control de desempeño. Por lo tanto, el diseño del plan estratégico para la evaluación, permitirá identificar las variables y parámetros para medir la eficiencia y la eficacia de los procesos productivos y el desempeño del personal en todos los niveles.

### 3.2 Desarrollo del Plan Estratégico para Evaluar la Gestión Administrativa

#### 3.2.1 Datos de Identificación Institucional

##### a) Localización

INSTITUCIÓN:	Unidad Educativa Particular “Liceo Aduanero”
PROVINCIA:	Imbabura
CANTON:	Ibarra
PARROQUIA:	EL Priorato
BARRIO:	EL Priorato

##### b) Tipo de Institución

UNIDAD EDUCATIVA:	Jardín, Educación Básica y Bachillerato
JORNADA:	Matutina
FINANCIAMIENTO:	Particular
GÉNERO:	MIXTA
DIRECTIVO:	3
DOCENTES DEL PLANTA	27
ESTUDIANTES:	311

##### c) Infraestructura

AULAS:	19
OFICINA:	5
AULA LABORATORIO DE CC NN:	1
AULA LABORATORIO DE COMPUTACIÓN:	1
BAR:	2
CANCHAS:	1
BATERIAS SANITARIAS:	12
BODEGA:	1

##### d) Equipamiento

PUPITRES:	350 En Estado Regular
PUPITRES:	37 Dañados
COMPUTADORAS:	36 En Estado Regular
COMPUTADORAS	4 Dañadas



#### e) Audiovisuales

TELEVISORES:	2
RETROPROYECTOR:	1
INFOCUS:	1

#### f) Material Didáctico

MAPAS:	8
ESFERA MUNDO:	1
CARTELES:	20

### 3.2.2 Filosofía Institucional

#### a) Misión

***“Satisfacer las necesidades de la población del norte del país, por medio de un servicio educativo de alta calidad, para lograr la formación integral en los estudiantes de los niveles Pre básico, Básico y Bachillerato potencializando el desarrollo de las capacidades intelectuales, afecto- volitivas y psicomotoras acorde con el avance científico-tecnológico y humanístico, que le permita ser un promotor de los nuevos cambios sociales y el desarrollo armónico del país , para lo cual cuenta con una infraestructura funcional y ecológica y con recurso humano altamente calificado con alto sentido de pertenencia institucional “.***

#### b) Visión

***“Seremos una institución líder a nivel nacional en educación inicial, básica y media. Ofreciendo un servicio educativo acorde con las corrientes psicopedagógicas modernas. Que permitan el desarrollo integral del hombre y la mujer, capaces de incorporarse al aparato***

***productivo del país, practicando valores cívicos, morales y sociales mediante la utilización y optimización de recursos didácticos innovadores, con el diseño y aplicación de un currículo flexible. De acuerdo al contexto socio económico cultural y ecológico con una infraestructura adecuada y un equipo humano altamente capacitado, reconocido por su prestigio y calidad de servicio institucional”.***

Es necesario que toda organización cuente con la misión y visión de una empresa, aunque a veces se piensa que solo forma parte del decorado de la sala de recepciones.

Es importante que la visión de la empresa sea plasmada en el Plan Estratégico y tenga siempre una redacción motivadora y retadora.

### **3.2.3 Situación Socio Educativa de la U.E.L.A**

La Unidad Educativa Particular "Liceo Aduanero", presta sus servicios en los niveles de educación: Pre Básica, Básica y Bachillerato. Forma a la niñez y juventud, hombres y mujeres con concepciones educativas y organizacionales, del mundo contemporáneo, encaminado al dominio integral de las aptitudes y actitudes positivas; fundamentados en el desarrollo de la inteligencia y el pensamiento, así como la práctica de valores humanos, éticos y morales.

Tiene como Directivos: Rector, Vicerrector Académico, Vicerrector Administrativo Financiero, Inspector General.

Los organismos internos que funcionan en la Institución son: Consejo Directivo y Junta General que está conformada por el personal directivo y 27 maestros.

Las niñas/os, señoritas y señores estudiantes distribuidos en los diez años de Educación Básica y Bachillerato con especialidades, Físico Matemáticas y Químico Biólogo en sección matutina.

El Personal Administrativo y de Servicios lo conforman. Colecturía, Contadora, Secretaria General, Asistente Administrativo, Psicólogo, Auxiliares de Servicios Generales.

Por Padres de Familia se incluyen a representantes de los estudiantes que sustituyen la ausencia de los padres, pero que tienen las mismas obligaciones, compromisos y derechos en la Institución.

Los ex alumnos; son aquellos hombres y mujeres que recibieron la educación y beneficios institucionales del Colegio y que moralmente están comprometidos a ser recíprocos.

### **3.2.4 Perfiles y Compromisos de la “U.E.L.A”**

#### **3.2.4.1 Perfil:**

- a) La Unidad Educativa Particular "Liceo Aduanero", tiene Identidad propia construida y asumida desde su creación en 1996 bajo una disciplina militar.
  
- b) Institución Educativa con equipo humano especializado en los diferentes ámbitos para brindar servicio de calidad.
  
- c) Ofrece educación laica a hombres y mujeres, sin distingo de clase social, religión o grupo étnico o cultural. En base a la Capacidad de gestión administrativa, financiera y educativa, modalidad Pensionado; por ser una institución Particular, con auspicio del Servicio de Vigilancia Aduanera Sede Ibarra.

d) Con un Modelo Educativo fundamentado en el saber. Saber conocer, saber hacer, saber vivir juntos, saber ser, saber emprender.

e) Modelo Educativo que prioriza la construcción de aprendizajes: conceptuales, procedimentales y actitudinales, para su aplicación en la solución de problemas propios y de su entorno.

f) Infraestructura y equipamiento adecuado para el desarrollo pleno del proceso Enseñanza-Aprendizaje.

#### **3.2.4.2 Compromisos:**

La Unidad Educativa Particular "Liceo Aduanero", tiene como compromisos los siguientes:

a) Cumplir a cabalidad con las tareas encomendadas de acuerdo a su función dentro o fuera de la Institución.

b) Velar por el avance integral de la institución educativa.

c) Trabajar en equipo para lograr con mayor eficiencia los objetivos propuestos.

d) Propiciar ideas innovadoras que contribuyan al uso adecuado del espacio físico del Colegio.

e) Brindarse apoyo mutuo entre los componentes de la Comunidad Educativa Experimental para lograr el bien común.

f) Sensibilizarse ante los requerimientos de la Institución para que contribuyan a la solución de problemas.

g) Encontrar en la Institución un espacio de reflexión como soporte para la definición de un currículo que tome en consideración el contexto y la contribución de las agencias de desarrollo comunitario.

h) Apoyar la realización de eventos que evidencian los logros alcanzados en la formación integral de los estudiantes.

### **3.2.5 Perfiles y Compromisos de los Actores de la U.E.L.A**

#### **3.2.5.1 Directivos**

##### **a) Perfil de los Directivos**

- Son personas que tienen a su cargo la administración y la gerencia la Institución.
- Están obligados a crear un clima apropiado para la práctica de la democracia, solidaridad y participación en la convivencia de la Institución.
- Son los principales gestores de llevar a cabo el Proyecto Educativo.
- El mejor directivo será el que sepa adoptar un estilo, con flexibilidad, a cada situación.

Los mejores resultados del directivo se los consigue con el trabajo productivo de sus colaboradores, por ello su tarea debe enrumbarse en dos aspectos:

- La búsqueda de una participación efectiva de los colaboradores.
- La preocupación por la atención que recibe cada uno de los elementos en la gestión del directivo, basándose en el grado de confianza de éste en sus colaboradores.

Los Directivos deben conocer profundamente el contexto socio - económico de la comunidad y deben tener equilibrio entre lo normativo y lo humano (ser líderes, no jefes).

#### **b) Compromisos de los Directivos**

- Trabajar con el ser como eje central del proceso educativo.
- Proyectarse hacia una alta dirección que se irradie hacia el resto de la Institución.
- Promover la aplicación de métodos y técnicas dirigidos a mejorar permanentemente la calidad educativa de la Institución.
- Buscar un nuevo estilo de vida a través de un organigrama de funciones y áreas de trabajo e involucrando a toda la Comunidad Educativa.
- Alcanzar la eficiencia organizativa con el apoyo de colaboradores comprometidos con los objetivos y metas de la Unidad, ser ejemplo de cumplimiento y responsabilidad.
- Trabajar con un sistema administrativo exigente y abierto.
- Evaluar continuamente el desarrollo del proceso educativo, valorar y estimular el trabajo de sus compañeros.
- Compartir los resultados alcanzados en cada año lectivo y efectuar las acciones correctivas necesarias que garanticen la calidad de la actividad técnico pedagógicas de la Institución.
- Buscar su crecimiento particular y profesional de todo el personal.

- Orientar permanentemente la labor técnico pedagógico de los docentes.

### **3.2.5.2 Docentes**

Son los autores de la ingeniería humana, responsables de modelar la personalidad de los estudiantes.

El profesor de la Unidad Educativa Particular "Liceo Aduanero" tiene la responsabilidad de avanzar por la senda del progreso humano, apoyándose en una enseñanza eficiente, su influencia de buen profesor se propaga a través de las generaciones y su tarea se vuelve trascendente a la humanidad aún después de su ausencia física en la Institución.

Los profesores de la Unidad Educativa "Liceo Aduanero" deben formarse y capacitarse día a día, con esmero e intensidad a la altura de su responsabilidad.

El profesor es el factor decisivo dentro de la educación, es quien orienta aplicación de los planes y programas de estudio.

#### **a) Perfil de los Docentes**

- Ama al estudiante y lo respeta como es.
- Es creativo, dinámico, participativo y facilita el aprendizaje de los estudiantes.
- Profesionales de la educación capacitados y actualizados.
- Investigador, innovador.

- Creativo y crítico.
- Flexible.
- Inteligencia emocional equilibrada.
- Interrelación positiva con compañeros, estudiantes, y padres de familia.
- Líder democrático.
- Conocedor de la realidad socio-económica, cultural de su entorno.
- Comprometido en la solución de problemas.
- Con prestigio académico y social.

#### **b) Compromisos de los Docentes**

- Actuar en un círculo de perspectivas más amplias, manejando el saber en su triple relación; con los individuos, la cultura y la sociedad.
- Promover las estrategias para el real cumplimiento de la misión y visión institucional.
- Velar por la Consecución de la Doctrina Educativo Institucional para hacer efectivo el modelo de hombre anhelado por el mismo estudiante, sus padres, la institución educativa y la sociedad.
- Prepararse y formarse esmerada y concienzudamente para cumplir a cabalidad sus responsabilidades.
- Dinamizar procesos educativos y sociales.
- Comprometerse con las necesidades, problemas e intereses de la comunidad.



- Utilizar procesos activos de enseñanza - aprendizaje.
- Redimensionar permanentemente su auto imagen y autoestima.

### **3.2.5.3 Personal Administrativo y de Servicio**

El personal administrativo y de servicio no está vinculado directamente con la actividad técnica pedagógica de la Institución, sin embargo deben:

#### **a) Perfil del Personal Administrativo y de Servicio**

- Disponer de competencias para la atención al público.
- Contribuir al eficiente y eficaz desarrollo de las actividades educativas.
- Constituirse en parte activa en la ejecución del proyecto educativo.
- Responsabilizarse del manejo y cuidado de los materiales a su cargo.
- Realizar actividades de trascendencia para la Institución.

#### **b) Compromisos del Personal Administrativo y de Servicio**

- Buscar su crecimiento profesional en beneficio de la Institución y suyo propio.
- Brindar calidad y eficiencia en los servicios que presta la Institución.
- Mantener buenas relaciones interpersonales con clientes internos y externos.
- Valorar su rol y su trabajo.

- Responsabilizarse del cuidado y buen uso de los bienes materiales a su cargo.

#### **3.2.5.4 Estudiantes**

Son los protagonistas de su propio aprendizaje, la Institución busca su formación como persona y como ser social, que desarrolle una sana afectividad, que logre un equilibrio mental y físico y que sepa utilizarlo constructivamente; que se eduque para ser útil a la sociedad no para aprovecharse de ella, que sea creativo, auténtico, libre y capaz de expresar sin temor sus ideas, que se sienta seguro de sí mismo y capaz para enfrentar nuevos retos y tomar decisiones.

Seres humanos que dominen conocimientos vitales, técnicos, estáticos, intelectuales y éticos, independientemente de su especialización.

Los valores orientados hacia una proyección material y espiritual, el respeto por las diferencias físicas, psíquicas, sociales y culturales, la convivencia prospera y fraterna, la identidad cultural, desarrollo de la autoestima y confianza en sí mismo, una sólida formación humanística, conciencia y respeto por la sexualidad, los derechos humanos, la Constitución de la República, las leyes y principalmente contribuir a edificar una nueva sociedad.

#### **a) Perfil de los Estudiantes**

- Persona íntegra con conocimientos, valores y procedimientos.
- Comprende y aplica conocimientos de manera crítica, analítica y creativa en la solución de problemas propios y de su entorno.
- Se siente identificado con su Institución.
- Participa en los eventos de variada índole.

- Inteligencia emocional que le permite convivir de manera armónica en la sociedad.
- Comprende la influencia del hombre/mujer en los procesos de transformación social, económica y política.
- Utiliza estrategias y técnicas de aprendizaje.
- Uso adecuado de implementos de laboratorio y herramientas tecnológicas.
- Capaz de comprender su rol social.
- Capaz de trabajar en forma individual y en equipo.

#### **b) Compromisos de los Estudiantes**

- Asistir y participar puntualmente y con responsabilidad, en las actividades planificadas por la Institución.
- Guardar consideración y respeto a autoridades, profesores, compañeros, trabajadores, padres de familia dentro y fuera de la Institución.
- Cuidar de las instalaciones y equipos del Plantel.
- Valorar el sacrificio de sus padres por brindarles la mejor educación.
- Estudiar conscientemente para presentarse a pruebas y exámenes.
- Aplicar conscientemente sus conocimientos a la solución de problemas de la vida.

- Organizar y participar a eventos académicos, culturales, sociales y deportivos.
- Contribuir adecuadamente en la solución de conflictos al interior y exterior del Plantel.
- Practicar normas de respeto, cordialidad y urbanidad dentro y fuera de la Unidad Educativa.

### **3.2.5.5 Padres de Familia y/o Representantes**

Son aquellas personas que se encuentran íntimamente unidas al estudiante, que influyen profundamente en su personalidad.

En estos días en que muchos padres de familia han debido ausentarse del seno familiar en busca de mejores días para sus hijos, sacrificando los lazos de afecto y organización familiar, motivados por la desesperación económica provocada por la crisis del país; los representantes que se han quedado a cargo de estos niños y jóvenes están obligados a reemplazarlos con plena seguridad y entrega respondiendo a la confianza de los progenitores al encomendarles el cuidado de sus hijos y por ende se encuentran comprometidos a cumplir con los requerimientos de la Institución en pro del desarrollo integral de los estudiantes.

#### **a) Perfil de los Padres de Familia y/o Representantes**

- Actor de la formación integral de sus hijas/os.
- Participante activo en la concepción y la planificación del Proyecto Educativo.
- Modelo en la práctica de valores.

- Participe de buenas relaciones intra e inter personales tanto dentro como fuera de la Unidad Educativa Particular “Liceo Aduanero”.

- Ejercita sus derechos y responsabilidades.

**b) Compromisos de los Padres de Familia y/o Representantes**

- Participar activamente en el proceso educativo.
- Interesarse por los problemas de la institución y contribuir con soluciones.

- Participar en actividades de socialización organizadas por la Institución.

- Sentir a la Institución como un espacio de formación de los estudiantes y de crecimiento personal.

- Colaborar en el diseño y construcción de recursos de aprendizaje.

- Responsables del mantenimiento y buen uso de los bienes materiales y servicios de la Institución.

- Dar ejemplo de honradez, dignidad, perseverancia y demás valores que como padres de familia anhelan para sus hijas/os.

- Preocuparse por la formación integral de su hijas/os.

- Acudir oportunamente a los llamados de la Institución.

### 3.2.6 Matriz de Objetivos y Estrategias

Objetivos	Estrategias
Mejorar la Gestión de Procesos Administrativos de la Unidad Educativa Particular “Liceo Aduanero”	Diseñar un manual de procesos administrativos consensuados
	Establecimiento de un equipo de actualización de la oferta formativa institucional, partiendo de los resultados de observación sistemática del mercado.
	Formación de equipos de pensamiento estratégico y mejora continúa.
	Elaboración de un plan de oferta formativa, a cinco años, de acuerdo con las necesidades sociales y productivas del entorno.
	Establecimiento de un registro de ideas e innovaciones para la mejora permanente de la institución educativa.
	Elaboración de un catálogo de puestos de trabajo definiendo las funciones y tareas de cada perfil profesional y las competencias requeridas para el desempeño profesional
Optimizar la Gestión de Personas para Lograr Altos Rendimientos en el Desempeño Laboral	Creación de planes anuales de capacitación docente y un sistema en red de intercambio y aprendizaje compartido entre docentes.
	Elaboración de planes anuales de capacitación del personal administrativo para que exista un crecimiento individual, capaz de llevar a cabo nuevas tareas, enfrentando retos.
	Establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño profesional, de equipos, de docentes, de administrativos y directivos, con criterios claros y aceptados por todo el personal de la institución.
	Desarrollo de convenios con instituciones de enseñanza superior para becas y el desarrollo de programas de orientación y animación para continuar los estudios.
Optimizar la Gestión de Recursos Materiales, para Fortalecer la Imagen Institucional	Aprovechar la infraestructura y equipamiento disponibles.
	Desarrollar proyectos generadores de recursos para garantizar, al menos, la satisfacción de necesidades básicas de sus alumnos.

Renovar la Gestión del Alumnado, para mejorar su rendimiento académico	Diseño de un sistema de seguimiento de los resultados académicos obtenidos por los estudiantes.
	Establecimiento de medidas correctoras oportunas para superar problemas de aprendizaje.
	Elaboración de un plan de acción tutorial para servicios de tutoría educativa y profesional.
	Establecer programas de cooperación y orientación vocacional con al menos tres colegios de enseñanza secundaria.
	Organización de una asociación de antiguos alumnos y la elaboración de un plan de actividades de encuentro y relación con alumnos.
Fomentar Relación con el Entorno	Establecer, de forma consensual un plan de participación de la comunidad educativa que especifique las responsabilidades, ámbitos de cooperación y participación en el control de gestión de los diferentes actores comunitarios.
	Realizar un convenio con organizaciones profesionales para el desarrollo de un programa de pasantías
	Participar, al menos, en un foro de reflexión sobre educación técnica y profesional, producción y empleo y su orientación en el Ecuador y en América Latina.
	Desarrollar un proyecto anual que ayude a la conservación de la Laguna Yahuarcocha y sus alrededores.
	Crear y mantener actualizado un inventario de profesionales que estén dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral de los alumnos.

### 3.3 Plan de Mejoras

PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL									
Á de G.	PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS								
	Descriptor	Situación Actual	PRIMER AÑO		SEGUNDO AÑO		TERCER AÑO		
			Objetivo	Actividades	Objetivo	Actividades	Objetivo	Actividades	Situación Espera
P R O C E S O S	Manual de Procedimientos	*No se conoce la existencia de un Manual de Procedimientos Administrativos.	*Sistematizar el Manual de Procedimientos Administrativos.	*Recopilar la información, analizar los datos y elaborar la propuesta, socializar y aprobar.	Actualizar el Manual.	*Seguimiento de la aplicación, recopilar observación y sugerencias propuestas de innovación del Manual.	*Evaluar la eficiencia y eficacia.	*Diseñar un instrumento de Evaluación de los Procesos y resultados.	*Manual de Procedimientos consensuados. *Actas de socialización *Firma de compromisos
	Equipo de actualización de la oferta formativa, de acuerdo a las observaciones del mercado.	*Limitada Oferta Formativa, que responde parcialmente a las necesidades del entorno.	*Elaborar un Plan de Oferta formativa.	*Conformación de un Equipo de Investigación de la oferta formativa. *Revisar los contenidos de las titulaciones. *Diseño del proyecto *Socialización y aprobación. *Trámite para creación de nuevas ofertas.	*Tramitar la creación de nuevas Ofertas.	*Reunir los requisitos *Buscar estrategias para su aprobación e implementación.	*Ejecutar el proyecto.	*Promocionar las ofertas formativas. *Implementar la oferta, con personal, recursos y tecnología actualizada.	*Oferta formativa actualizada. * Diseños Curriculares. *Informes de Investigación (Estudio de mercado).
	Equipo de pensamiento Estratégico y mejora continua.	*Plan Estratégico desactualizado y no conocido por la Comunidad Educativa.	*Actualizar el Plan Estratégico.	*Diagnóstico, y elaboración del FODA, Actualización de la Filosofía Institucional. *Elaboración de los Proyectos Socialización del Plan.	*Aplicar el Plan Estratégico.	*Seguimiento de la aplicación del Plan Estratégico. *Diseñar Mecanismos de Dirección y Control.	*Evaluar el avance del Plan Estratégico.	*Definición de Criterios. *Diseño y aplicación de Instrumentos *Socialización de resultados.	*El Plan estratégico, *Actas de participación en la elaboración. *informes de seguimiento de la evaluación.
	Plan de oferta formativa a cinco años, acorde a necesidades sociales y productivas del entorno.	*El Plan de oferta formativa desactualizado.	*Actualizar el Plan de Oferta formativa a cinco años.	*Investigación de mercado. *Socialización de resultados. *Acopio de documentación. *Trámite ante las instancias de decisión.	*Conseguir la autorización para nuevas especialidades.	*Reunir los requisitos para la creación de especialidades elegidas. *Tramitación en la DPI. *Marketing publicitario.	*Evaluar los resultados de la gestión.	*Diseño de instrumentos para evaluar las estrategias utilizadas. *Resultados alcanzados.	* Informes de resultados de la gestión. *Estudio socio económico *Nuevas especialidades funcionando.
	Registro de Idea e innovaciones.	*No se ha elaborado un registro de ideas para construir el Ideario Institución y mejorar el sistema de gestión.	*Crear un Ideario en la Institución.	*Elaborar estrategias para obtener la información. *Diseñar Modelos para exponer ideas, aspiraciones, logros, propuestas.	*Desarrollar estrategias para receptar y exponer las ideas.	*Diseñar gráficos, murales, pirámides Específicos para exponer	*Desarrollar hábitos, costumbres y tradiciones.	*Aplicación de las sugerencias en los campos: cívico, estético, didáctico, ecológico, pedagógico, social y deportivo.	*Acuerdos y compromisos para implantar tradiciones.
	Catálogo de puestos de trabajo con perfil profesional y competencias requeridas.	*Catálogo de puestos desactualizado.	*Actualizar el catálogo de puestos de trabajo.	*Diseñar perfiles. *Criterios para asignar funciones. Aprobación del catálogo.	*Aplicar el Catálogo de Puestos de Trabajo.	*Socialización *Asignación de nuevas responsabilidades. *Seguimiento.	*Evaluar Impactos.	*Diseñar la matriz. *Socializar la matriz. *Aplicar la matriz.	*Catálogo De Puestos. *Manual de Funciones. *Perfiles requeridos. *Opinión de actores.



## PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Á de G.	PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS								
	Descriptor	Situación Actual	PRIMER AÑO		SEGUNDO AÑO		TERCER AÑO		
			Objetivo	Actividades	Objetivo	Actividades	Objetivo	Actividades	Situación Espera
P E R S O N A L	Planes anuales de capacitación del personal y un sistema en red de intercambio y aprendizaje compartido entre el personal.	*La institución no dispone de un plan de capacitación al personal. -La institución no dispone de un sistema, en red de intercambio y aprendizaje compartido.	*Ampliar la participación del colegio en actividades conjuntas.	*Negociar convenios. *Formar equipos para establecer nuevas relaciones. *Firmar nuevos convenios.	*Evaluar el desarrollo de los Convenios.	*Diseñar un modelo de seguimiento de ejecución Recepción de observaciones de los participantes.	*Renovar Convenios.	*Selección de empresas para los pasantes.	*Convenios. *Informes. *Actas. Comunicaciones.
	Plan Anual de Capacitación del personal administrativo para un crecimiento individual.	*No existe un Plan Anual de Capacitación.	*Elaborar el plan de capacitación anual.	*Integrar el equipo. *Diagnostico de necesidades. *Formulación del presupuesto. *Establecer cronograma *Selección de temas. *Elección de facilitadores. *Ejecución del plan.	*Actualizar el plan de capacitación.	*Selección de temas de interés. *Asignación de personal especializado. *Definición metodológica. *Evaluación del curso.	*Evaluar los resultados de la capacitación.	*Aplicación instrumentos de evaluación del desempeño.	*Personal capacitado. *Nomina de asistentes a cursos. *Certificados obtenidos.
	Sistema de evaluación del desempeño consensuado, con criterios claros y conocidos por todo el personal del Centro.	*No hay metodología de Evaluación del desempeño de docentes, administrativos y directivos aceptada.	*Elaborar una metodología de evaluación desempeño consensuado.	*Conformación de Equipos. *Recepción de sugerencias. *Selección de ámbitos, variables indicadores y parámetros de evaluación.	*Aplicar la metodología.	*Diseño de cronograma. *Aplica instrumentos. *Acuerdos y Compromisos.	*Mejorar los instrumentos.	*Selección de ítems. *Socialización de los informes.	*Guía de evaluación y desempeño. *Informes de la Evaluación. *Difusión de los resultados.
	Convenios con Instituciones de educación superior para Becas y programas de Orientación.	*No existen convenios con Instituciones Superiores.	*Establecer convenios con Universidades.	*Determinar las áreas de cooperación. *Seleccionar universidades. *Negociar ámbitos de cooperación.	*Mejorar los convenios con las universidades.	*Realizar eventos conjuntos. *Ampliar el ámbito de cooperación.	*Evaluar la ejecución de los convenios.	*Definir los instrumentos de evaluación. *Aplicación de la evaluación. *Análisis de datos. *Socialización del informe.	*Convenios con universidades. *Informes de la ejecución. *Informe de la evaluación.

## PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Á de G.	PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS								
	Descriptor	Situación Actual	PRIMER AÑO		SEGUNDO AÑO		TERCER AÑO		
			Objetivo	Actividades	Objetivo	Actividades	Objetivo	Actividades	Situación Espera
R E C U R S O S	Infraestructura y equipamiento disponibles.	*Infraestructura no aprovechada en 40%.	*Aprovechar la Infraestructura del Colegio.	*Estudio de alternativas de ocupación de espacios. *Implementación de proyectos.	*Optimizar el uso de la infraestructura.	*Establecimiento de convenios para el Desarrollo de proyectos. *Ejecución de proyectos productivos.	*Evaluar el uso de la infraestructura.	*Inventario de actividades desarrolladas en los ambientes disponibles. *Diseño de instrumentos de evaluación. *Aplicación y análisis de datos. *Socialización del informe.	*Uso óptimo de la infraestructura. *Informe de evaluación del uso de la infraestructura.
	Proyectos generadores de recursos, que garanticen la satisfacción básica de sus alumnos.	* No existen Proyectos generadores de recursos, que garanticen la satisfacción básica de sus alumnos.	*Realizar Proyectos que generen recursos que satisfagan las necesidades de los alumnos.	*Elaborar e implementar proyectos de generación de recurso en los ámbitos: Deportivo- uso de canchas Producción- alimentos y cosméticos. *Servicios de mantenimiento de equipos eléctricos.	*Ejecutar los proyectos.	*Establecimiento de presupuestos. *Cronograma de trabajo. *Desarrollo de procesos productivos. *Comercialización.	*Institucionalizar la ejecución de proyectos con productos referenciales.	*Diseño de productos referenciales. *Establecimiento de criterios de calidad. *Fijación de precios y rentabilidad.	*Proyectos productivos en ejecución. *Manuales de proceso *Informes financieros.

## PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Á de G.	PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS								
	Descriptor	Situación Actual	PRIMER AÑO		SEGUNDO AÑO		TERCER AÑO		
			Objetivo	Actividades	Objetivo	Actividades	Objetivo	Actividades	Situación Espera
E S T U D I A N T E S	Sistema de seguimiento de los resultados académicos.	* No hay un Sistema de seguimiento de los resultados académicos.	* Crear un Sistema de seguimiento de los resultados académicos.	* Recepción de sugerencias Diseño de manual de seguimiento académico. * Socialización. * Aplicación.	* Mejorar el sistema de seguimiento académico.	* Taller de reflexión sobre el manual. * Incorporación de propuestas. * Socialización y aplicación de manual actualizado.	* Evaluar la aplicación del manual de seguimiento académico.	* Diseño de instrumento de evaluación. * Aplicación y análisis de datos. * Presentación del informe. * Establecimiento de compromisos.	* Sistema de seguimiento de los resultados académicos actualizado. * Reporte de informes de seguimiento.
	Medidas correctivas oportunas para superar problemas de aprendizaje.	* No se han desarrollado Medidas correctivas oportunas para superar problemas de aprendizaje.	* Desarrollar Medidas correctivas oportunas para superar problemas de aprendizaje.	* Recepción de sugerencias. * Diseño de estrategias. * Diseño de planes de recuperación pedagógica.	* Evaluar las estrategias para superar problemas de aprendizaje.	* Diseño de instrumentos de evaluación de resultados de la aplicación de estrategias. * Aplicación y análisis de datos. * Socialización del informe. * Establecimiento de correctivos.	* Institucionalizar estrategias para superar problemas de aprendizaje.	* Seleccionar las estrategias. * Elaborar un manual de procedimientos para superar problemas de aprendizaje. * Socializar los procedimientos de aplicación de estrategias.	* Manual de estrategias para superar problemas de aprendizaje. * Informe de resultados de aplicación del manual.
	Plan de acción tutorial para servicios de tutorial educativa y profesional.	* Realiza un seguimiento académico y se programa tutorías en las áreas básicas.	* Actualizar el Plan de acción tutorial para la áreas básicas	* Recepción de sugerencias Rediseño del plan. * Cronograma de actividades Selección de personal.	* Evaluar el plan de acción tutorial.	* Diseño y socialización de instrumentos. * Aplicación y análisis de datos. * Socialización del informe.	* Institucionalizar el plan de acción tutorial.	* Establecer las áreas. * Establecer el cronograma. * Realizar el distributivo y horarios.	* Plan de acción tutorial actualizado. * Informe de ejecución. * Informe de resultados de la evaluación.
	Programas de cooperación y orientación vocacional secundaria.	* No existe Programas de cooperación y orientación vocacional con al menos tres colegios de enseñanza secundaria.	* Elaborar los Programas de cooperación y orientación vocacional.	* Establecimiento de relaciones con colegios afines. * Firmar convenios de cooperación. * Programar actividades conjuntas.	* Fortalecer la cooperación interinstitucional	* Programación de actividades conjuntas. * Ejecución de actividades conjuntas. * Evaluación de resultados de las actividades programadas.	* Institucionalizar las actividades de cooperación interinstitucional y orientación.	* Establecer los ámbitos de cooperación. * Fijar un cronograma de actividades. * Diseñar un sistema de evaluación de actividades de cooperación.	* Programa de cooperación y orientación vocacional. * Informes de ejecución de programas.
	Asociación de antiguos alumnos y la elaboración de un Plan de Actividades del encuentro.	* No se ha establecido Asociación de antiguos alumnos	* Fomentar la Asociación de antiguos alumnos	* Elaboración de un Plan de Actividades del encuentro. * Convocar a los egresados * Motivar su organización. * Facilitar los medios para su organización.	* Facilitar el funcionamiento de la asociación de Egresados.	* Reuniones con los representantes de la asociación. * Elaboración de planes de acción.	* Evaluar la relación de la institución con los egresados.	* Definir los ámbitos de la evaluación. * Diseñar instrumentos. * Aplicar y analizar datos. * Socializar el informe.	* Asociación de egresados en funcionamiento. * Estatutos. * Informes de actividades.

## PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Á de G.	PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS								
	Descriptor	Situación Actual	PRIMER AÑO		SEGUNDO AÑO		TERCER AÑO		
			Objetivo	Actividades	Objetivo	Actividades	Objetivo	Actividades	Situación Espera
E N T O R N O	Plan de participación de la comunidad educativa que especifique las responsabilidades, ámbito de cooperación y participación.	*No se ha desarrollado un Plan de participación en la comunidad.	*Crear un Plan de participación de la comunidad educativa con los moradores.	*Definir los ámbitos de participación. *Programar actividades de participación. *Ejecutar el programa.	*Actualizar el plan de participación de la institución en la comunidad.	*Recepción de sugerencias. *Incorporar actividades. *Planificación de acciones. *Ejecución de actividades.	*Institucionalizar el plan de participación de la unidad en la comunidad.	*Establecimiento de ámbitos de participación. *Cronograma de actividades. *Ejecución de acciones. *Criterios de evaluación.	*Plan de participación de la Unidad educativa en la comunidad *Informe de ejecución del plan.
	Convenio con organizaciones profesionales para el desarrollo de un programa de pasantes.	*No existen convenios con organizaciones profesionales.	*Elaborar Convenio con organizaciones profesionales para el programa de pasantes.	*Selección de organizaciones y personas. *Negociar condiciones de trabajo. *Firmar convenios de pasantías.	*Mejorar los convenios de pasantías para estudiantes.	*Recepción de sugerencias. *Incorporación en los convenios. *Actualización de convenios.	*Evaluar el cumplimiento de los convenios.	*Diseñar instrumentos de evaluación. *Aplicar y analizar datos. *Socializar resultados.	*Convenios con empresas e instituciones para pasantías. *Informe de resultados de las pasantías.
	Participación en foros de reflexión sobre educación y formación profesional.	*Escasa participación en foros de Reflexión sobre Educación.	*Participar en foros de reflexión de Educación.	*Seleccionar los ámbitos de participación. *Designación a participaciones. *Informes de participación	*Planificar un Foro sobre Economía Social.	*Elaborar la Agenda. *Buscar recursos *Ejecución de la Agenda.	*Evaluar la participación.	*Análisis de Resultados. *Informe. *Socialización de resultados.	*Invitaciones. *Comunicaciones. *Certificados de asistencia. *Informes.
	Proyecto anual que ayude a la conservación de la Laguna Yahuarcocha y sus alrededores.	*No existe un Proyecto de participación y protección de la laguna Yahuarcocha.	*Desarrollar un Proyecto anual que ayude a la conservación de la Laguna y alrededores.	*Diseño de medidas de protección de la laguna. *Negociar condiciones de participación con el Municipio. *Ejecución de acciones programadas.	*Actualizar el proyecto de ayuda a la conservación de la laguna Yahuarcocha.	*Recibir sugerencias. *Replanteo del proyecto. *Ejecutar acciones *Evaluación de resultados.	*Institucionalizar el plan de ayuda a la conservación de la laguna.	*Definición de ámbitos de la ayuda a la conservación. *Establecer cronograma de acciones. *Establecer criterios de evaluación.	*Plan de ayuda a la conservación de la laguna Yahuarcocha. *Informes de las actividades desarrolladas.
	Inventario actualizado de profesionales que estén dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral de los alumnos.	*No existe Inventario actualizado de profesionales que estén dispuestos en actividades de orientación.	*Estructurar un Inventario de profesionales que participen en actividades de orientación.	*Definir las necesidades de profesionales para orientación vocacional. *Selección De Profesionales *Creación de un registro.	*Incorporar nuevos datos al registro de profesionales cooperantes.	*Visitas a los profesionales requeridos. *Establecimiento de compromisos.	*Actualizar la base de datos de los profesionales	*Verificar dirección horarios de trabajo y tiempo disponible. *Invitar a eventos que realiza el plantel.	*Inventario de profesionales dispuestos a cooperar con la institución. *Base de datos.

### 3.4 Plan Estratégico para Evaluar la Gestión Administrativa

Este Plan Estratégico para Evaluar la Gestión Administrativa comprende el aspecto interno y el entorno.

#### 3.4.1 Gestión Interna

##### 3.4.1.1 Gestión de Procesos Administrativos

G E S T I Ó N  D E  P R O C E S O S  A D M I N I S T R A T I V O S	PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL		
	Descriptor	Situación Actual	Situación Esperada
	Manual de Procedimientos	*No se conoce la existencia de un Manual de Procedimientos Administrativos.	*Manual de Procedimientos consensuados.
			*Actas de socialización.
			*Firma de compromisos
	Equipo de actualización de la oferta formativa, de acuerdo a las observaciones del mercado.	*Limitada Oferta Formativa, que responde parcialmente a las necesidades del entorno.	*Oferta formativa actualizada.
			* Diseños Curriculares.
			*Informes de Investigación.
	Equipo de pensamiento Estratégico y mejora continua.	*Plan Estratégico desactualizado y no conocido por la Comunidad Educativa.	*El Plan estratégico.
			*Actas de participación en la elaboración.
			*Informes de seguimiento de la evaluación.
	Plan de oferta formativa a cinco años, acorde a necesidades sociales y productivas del entorno.	*El Plan de oferta formativa desactualizado.	* Informes de resultados de la gestión.
			*Estudio socio económico.
			*Nuevas especialidades funcionando
Registro de Idea e innovaciones.	*No se ha elaborado un registro de ideas para construir el Ideario Institución y mejorar el sistema de gestión.	*Acuerdos y compromisos para implantar tradiciones.	
Catálogo de puestos de trabajo con perfil profesional y competencias requeridas.	*Catálogo de puestos desactualizado.	*Catálogo De Puestos.	
		*Manual de Funciones.	
		*Perfiles requeridos.	
		*Opinión de actores.	

En estos tres cuadros de Plan de Transformación Institucional está conformado por Directivos, el personal Administrativo y Docentes; y la Gestión de Recursos Materiales.

### 3.4.1.2 Gestión del Personal

G E S T I Ó N  D E L  P E R S O N A L	PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL		
	Descriptor	Situación Actual	Situación Esperada
Planes anuales de capacitación del personal y un sistema en red de intercambio y aprendizaje compartido entre el personal.		*La institución no dispone de un plan de capacitación al personal.	*Convenios.
		*La institución no dispone de un sistema, en red, de intercambio y aprendizaje compartido.	*Informes.
			*Actas.
			*Comunicaciones.
Plan Anual de Capacitación del personal administrativo para un crecimiento individual.	*No existe un Plan Anual de Capacitación.	*Personal capacitado Nómina de asistentes a cursos.	
		*Certificados obtenidos.	
Sistema de evaluación del desempeño consensuado, con criterios claros y conocidos por todo el personal del Centro.	*No hay metodología de Evaluación del desempeño de docentes, administrativos y directivos aceptada.	*Guía de evaluación y desempeño.	
		*Informes de la Evaluación.	
		*Difusión de los resultados.	
Convenio con Instituciones de educación superior para Becas y programas de Orientación.	*No existen convenios con Instituciones Superiores,	*Convenios con universidades.	
		*Informes de la ejecución.	
		*Informe de la evaluación.	

### 3.4.1.3 Gestión de Recursos

PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL			
	Descriptor	Situación Actual	Situación Esperada
<b>G E S T I Ó N  D E  R E C U R S O S</b>	Infraestructura y equipamiento disponibles.	*Infraestructura no aprovechada en 40%.	*Uso óptimo de la infraestructura.
			*Informe de evaluación del uso de la infraestructura.
	Proyectos generadores de recursos, que garanticen la satisfacción básica de sus alumnos.	* No existen Proyectos generadores de recursos, que garanticen la satisfacción básica de sus alumnos.	*Proyectos productivos en ejecución.
			*Manuales de proceso Informes financieros.

### 3.4.2 Gestión Externa

En el Plan de Transformación Institucional que tiene relación con el entorno que está conformado por: Estudiantes, Padres de Familia y la Comunidad.

#### 3.4.2.1 Gestión de Estudiantes

G E S T I Ó N D E S T U D I A N T E S	PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL		
	Descriptor	Situación Actual	Situación Esperada
Sistema de seguimiento de los resultados académicos.	* No hay un Sistema de seguimiento de los resultados académicos.	*Sistema de seguimiento de los resultados académicos actualizado.	
		*Reporte de informes de seguimiento.	
Medidas correctivas oportunas para superar problemas de aprendizaje.	* No se han desarrollado Medidas correctivas oportunas para superar problemas de aprendizaje.	*Manual de estrategias para superar problemas de aprendizaje.	
		*Informe de resultados de aplicación del manual.	
Plan de acción tutorial para servicios de tutorial educativa y profesional.	*Realiza un seguimiento académico y se programa tutorías en las áreas básicas.	*Plan de acción tutorial actualizado.	
		*Informe de ejecución.	
		*Informe de resultados de la evaluación.	
Programas de cooperación y orientación vocacional secundaria.	*No existe Programas de cooperación y orientación vocacional con al menos tres colegios de enseñanza secundaria	*Programa de cooperación y orientación vocacional.	
		*Informes de ejecución de programas.	
Asociación de antiguos alumnos y la elaboración de un Plan de Actividades del encuentro.	*No se ha establecido Asociación de antiguos alumnos.	*Asociación de egresados en funcionamiento.	
		*Estatutos.	
		*Informes de actividades.	



### 3.4.2.2 Gestión con el Entorno

G E S T I Ó N C O N E L E N T O R N O	PLAN DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL		
	Descriptor	Situación Actual	Situación Esperada
S T I Ó N	Plan de participación de la comunidad educativa que especifique las responsabilidades, ámbito de cooperación y participación.	*No se ha desarrollado un Plan de participación en la comunidad.	*Plan de participación de la Unidad educativa en la comunidad
			*Informe de ejecución del plan.
C O N	Convenio con organizaciones profesionales para el desarrollo de un programa de pasantes.	*No existen convenios con organizaciones profesionales.	*Convenios con empresas e instituciones para pasantías.
			*Informe de resultados de, las pasantías.
E L E N T O	Participación en foros de reflexión sobre educación y formación profesional.	*Escasa participación en foros de Reflexión sobre Educación.	*Invitaciones.
			*Comunicaciones.
			*Certificados de asistencia.
			*Informes.
T O R N O	Proyecto anual que ayude a la conservación de la Laguna Yahuarcocha y sus alrededores.	*No existe un Proyecto de participación y protección de la laguna Yahuarcocha.	*Plan de ayuda a la conservación de la laguna Yahuarcocha.
			*Informes de las actividades desarrolladas.
I N V E N T A R I O	Inventario actualizado de profesionales que estén dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral de los alumnos.	*No existe Inventario actualizado de profesionales que estén dispuestos en actividades de orientación .	*Inventario de profesionales dispuestos a cooperar con la institución.
			*Base de datos.

### 3.5 Matriz de Evaluación de Resultados del Plan Estratégico

#### 3.5.1 Gestión de Procesos Administrativo

Descriptor	Indicadores (Situación Esperada)	Ex	Ms	S	Ps	No hay	Total
Manual de Procedimientos.	Manual de Procedimientos consensuados.						
	Actas de socialización.						
	Firma de compromisos.						
Actualización de la oferta formativa, de acuerdo a las observaciones del mercado.	Oferta formativa actualizada.						
	Diseños Curriculares.						
	Informes de Investigación (Estudio de mercado).						
Equipo de pensamiento Estratégico y mejora continua.	El Plan estratégico.						
	Actas de participación en la elaboración.						
	Informes de seguimiento de la evaluación.						
Plan de oferta formativa a cinco años, acorde a necesidades sociales y productivas del entorno.	Informes de resultados de la gestión.						
	Estudio socio económico.						
	Nuevas especialidades funcionando.						
Registro de Idea e innovaciones.	Acuerdos y compromisos para implantar tradiciones.						
Catálogo de puestos de trabajo con perfil profesional y competencias requeridas.	Catálogo De Puestos.						
	Manual de Funciones.						
	Perfiles requeridos.						
	Opinión de actores.						

### 3.5.2 Gestión del Personal Administrativo, Docente y Directivos

Descriptor	Indicadores (Situación Esperada)	Ex	Ms	S	Ps	No hay	Total
Planes anuales de capacitación del personal y un sistema en red de intercambio y aprendizaje compartido entre el personal.	Convenios.						
	Informes.						
	Actas.						
	Comunicaciones.						
Plan Anual de Capacitación del personal administrativo para un crecimiento individual.	Personal capacitado.						
	Nómina de asistentes a cursos.						
	Certificados obtenidos.						
Sistema de evaluación del desempeño consensuado, con criterios claros y conocidos por todo el personal del Centro.	Guía de evaluación y desempeño.						
	Informes de la Evaluación.						
	Difusión de los resultados.						
Convenio con Instituciones de educación superior para Becas y programas de Orientación.	Convenios con universidades.						
	Informes de la ejecución.						
	Informe de la evaluación.						

### 3.5.3 Gestión de Recursos Materiales

Descriptor	Indicadores (Situación Esperada)	Ex	Ms	S	Ps	No hay	Total
Infraestructura y equipamiento disponibles.	Uso óptimo de la infraestructura.						
	Informe de evaluación del uso de la infraestructura.						
Proyectos generadores de recursos, que garanticen la satisfacción básica de sus alumnos.	Proyectos productivos en ejecución.						
	Manuales de proceso.						
	Informes financieros.						

### 3.5.4 Gestión de Estudiantes

Descriptor	Indicadores (Situación Esperada)	Ex	Ms	S	Ps	No hay
Sistema de seguimiento de los resultados académico	Sistema de seguimiento de los resultados académicos actualizado.					
	Reporte de informes de seguimiento.					
Medidas correctivas oportunas para superar problemas de aprendizaje.	Manual de estrategias para superar problemas de aprendizaje.					
	Informe de resultados de aplicación del manual.					
Plan de acción tutorial para servicios de tutorial educativa y profesional.	Plan de acción tutorial actualizado.					
	Informe de ejecución.					
	Informe de resultados de la evaluación.					
Programas de cooperación y orientación vocacional secundaria.	Programa de cooperación y orientación vocacional.					
	Informes de ejecución de programas.					
Asociación de antiguos alumnos y la elaboración de un Plan de Actividades del encuentro.	Asociación de egresados en funcionamiento.					
	Estatutos.					
	Informes de actividades.					

### 3.5.5 Gestión con el Entorno

Descriptor	Indicadores (Situación Esperada)	Ex	Ms	S	Ps	No hay	Total
Plan de participación de la comunidad educativa que especifique las responsabilidades, ámbito de cooperación y participación.	Plan de participación de la Unidad educativa en la comunidad.						
	Informe de ejecución del plan.						
Convenio con organizaciones profesionales para el desarrollo de un programa de pasantes.	Convenios con empresas e instituciones para pasantías.						
	Informe de resultados de, las pasantías.						
Participación en foros de reflexión sobre educación y formación profesional.	Invitaciones.						
	Comunicaciones.						
	Certificados de asistencia.						
	Informes.						
Proyecto anual que ayude a la conservación de la Laguna Yahuarcocha y sus alrededores.	Plan de ayuda a la conservación de la laguna Yahuarcocha.						
	Informes de las actividades desarrolladas.						
Inventario actualizado de profesionales que estén dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral de los alumnos.	Inventario de profesionales dispuestos a cooperar con la institución.						
	Base de datos.						

### 3.6 Evaluación del Desempeño

#### 3.6.1 Los Directivos

<b>Indicadores (Compromisos)</b>	<b>Ex</b>	<b>Ms</b>	<b>S</b>	<b>Ps</b>	<b>Is</b>
Trabajar con el ser como eje central del proceso administrativo.					
Proyectar una alta dirección que se irradie hacia el resto de la Institución.					
Promover la aplicación de métodos y técnicas dirigidos a mejorar permanentemente la calidad educativa de la Institución.					
Buscar un nuevo estilo de vida a través de un organigrama de funciones y áreas de trabajo e involucrando a toda la comunidad Educativa.					
Alcanzar la eficiencia organizativa con el apoyo de colaboradores comprometidos con los objetivos y metas de la Unidad, ser ejemplo de cumplimiento y responsabilidad.					
Trabajar con un sistema administrativo exigente y abierto.					
Evaluar continuamente el desarrollo del proceso educativo, valorar y estimular el trabajo de sus compañeros.					
Compartir los resultados alcanzados en cada año lectivo y efectuar las acciones correctivas necesarias que garanticen la calidad de la actividad técnico – pedagógica de la Institución.					
Buscar su crecimiento profesional y de todo el personal.					
Orientar permanentemente la labor técnico – pedagógico de los docentes.					
<b>Total</b>					

### 3.6.2 Evaluación de Docentes

Indicadores (Compromisos)	Ex	Ms	S	Ps	Is
Actuar en un círculo de perspectivas más amplias, manejando el saber en su triple relación; con los individuos, la cultura y la sociedad.					
Promover las estrategias para el real cumplimiento de la misión y visión institucional.					
Velar por la Consecución de la Doctrina Educativa Institucional para hacer efectivo el modelo de hombre anhelado por el mismo estudiante, sus padres, la institución educativa y la sociedad.					
Prepararse y formarse esmerada y concienzudamente para cumplir a cabalidad sus responsabilidades.					
Dinamizar procesos educativos y sociales.					
Comprometerse con las necesidades, problemas e intereses de la comunidad.					
Utilizar procesos activos de enseñanza - aprendizaje.					
Redimensionar permanentemente su auto imagen y autoestima.					
<b>Total</b>					

### 3.6.3 El Personal Administrativo y de Servicio

<b>Indicadores (Compromisos)</b>	<b>Ex</b>	<b>Ms</b>	<b>S</b>	<b>Ps</b>	<b>Is</b>
Buscar su crecimiento profesional en beneficio de la Institución y suyo propio.					
Brindar calidad y eficiencia en los servicios que presta la Institución.					
Mantener buenas relaciones interpersonales con clientes internos y externos.					
Valorar su rol y su trabajo.					
Responsabilizarse del cuidado y buen uso de los bienes materiales a su cargo.					
<b>Total</b>					

### 3.6.4 Los Estudiantes

<b>Indicadores (Compromisos)</b>	<b>EX</b>	<b>Ms</b>	<b>S</b>	<b>Ps</b>	<b>Is</b>
Asistir y participar puntualmente y con responsabilidad, en las actividades planificadas por la Institución.					
Guardar consideración y respeto a autoridades, profesores, compañeros, trabajadores, padres de familia dentro y fuera de la Institución.					
Cuidar de las instalaciones y equipos del Plantel.					
Valorar el sacrificio de sus padres por brindarles la mejor educación.					
Estudiar conscientemente para presentarse a pruebas y exámenes.					
Aplicar conscientemente sus conocimientos a la solución de problemas de la vida.					
Organizar y participar a eventos académicos, culturales, sociales y deportivos.					
Contribuir adecuadamente en la solución de conflictos al interior y exterior del Plantel.					
Practicar normas de respeto, cordialidad y urbanidad dentro y fuera de la Unidad Educativa.					
<b>Total</b>					



### 3.6.5 Los Padres de Familia y/o Representantes

<b>Indicadores (Compromisos)</b>	<b>Ex</b>	<b>Ms</b>	<b>S</b>	<b>Ps</b>	<b>Is</b>
Participar activamente en el proceso educativo.					
Interesarse por los problemas de la Institución y contribuir con soluciones.					
Participar en actividades de socialización organizadas por la Institución.					
Sentir a la Institución como un espacio de formación de los estudiantes y de crecimiento personal.					
Colaborar en el diseño y construcción de recursos de aprendizaje.					
Responsables del mantenimiento y buen uso de los bienes materiales y servicios de la Institución.					
Dar ejemplo de honradez, dignidad, perseverancia y demás valores que como padre de familia anhelan para sus hijas/os.					
Preocuparse por la formación integral de sus hijas/os.					
Acudir oportunamente a los llamados de la Institución.					
<b>Total</b>					

### **3.7 Criterios de Valoración**

La evaluación institucional se realizara mediante una comisión que debe preparar y socializar los instrumentos de los ámbitos o áreas de gestión administrativa motivo de estudio al inicio de las actividades de cada año, con los siguientes parámetros.

Excelente (Ex) = 5

Muy satisfactoria (Ms)=4

Satisfactorio (S)=3

Poco satisfactorio (Ps)=2

No hay (Nh)=0

La sumatoria de parámetros, dividido por el número de indicadores en cada ámbito permite determinar su situación y planificar las medidas para superar las debilidades.

Se considera, la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación a cargo del departamento de educación de la Corporación Aduanera Ecuatoriana; los parámetros e medición para evaluar el desempeño se detallan:

Excelente (Ex) = 5

Muy satisfactoria (Ms)=4

Satisfactorio (S)=3

Poco satisfactorio (Ps)=2

Insatisfactorio (Is)=1

## CAPITULO IV

### IMPACTOS DEL PROYECTO

#### 4.1 Valoración de los Impactos

En la socialización del Plan Estratégico para la evaluación de la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Particular “Liceo Aduanero”, realizada en la sala de profesores de la institución beneficiaria, los días 14 y 17 de septiembre del 2010, se establecen los impactos: Organizacional, Educativo, Académico, Laboral y Ético.

Para establecer los impactos se utilizó una matriz diseñada con una metodología cualitativa, indicadores con escala de valoración, de acuerdo a cada variable.

Valoración Cualitativa	Valoración Cuantitativa
Alto Positivo	+3
Medio Positivo	+2
Bajo Positivo	+1
No Hay Impacto	0
Bajo Negativo	-1
Medio Negativo	-2
Alto Negativo	-3

La metodología para evaluar los impactos, en base a la matriz, utiliza el diagrama de Gantt; en la primera columna se inserta los indicadores de evaluación; en las siguientes la escala de valoración del nivel de impacto.

El nivel de impacto se obtuvo de la sumatoria de los puntajes de los indicadores; dividiéndose para el número de indicadores, como se muestra en la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel. Im pacto} = \frac{\sum f . Escala.}{N^{\circ} \text{ Indicadores}}$$

#### 4.1.1 Impacto Organizacional

NIVEL DEL IMPACTO INDICADOR	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	$\sum f.Escala.$
- Trabajo en Equipo							X	
- Manuales de Procedimientos						X	X	
- Segregación de Funciones							X	
- Comunicación						X		
- Convenios								
TOTAL						4	9	= 13

$$N.I.Org = \frac{\sum .Esc.}{N^{\circ} I} \quad N.I.Org = \frac{13}{5} = 2,6$$

El Plan Estratégico para la Evaluación de la Gestión Administrativa, en el aspecto Organizacional tiene un impacto positivo alto en los indicadores de: Trabajo en Equipo, Manuales de Procedimientos y en la Comunicación; teniendo un impacto positivo medio en los indicadores de: Segregación de Funciones, y en los Convenios, por lo que se considera que la propuesta es viable y contribuye al mejoramiento Institucional y debe ser aplicada.

#### 4.1.2 Impacto Educativo

NIVEL DEL IMPACTO INDICADOR	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	$\sum f.Escala.$
- Planificación Curricular							X	
- Afirma Valores y Actitudes						X		
- Capacitación Continúa.							X	
- Promueve la Investigación							X	
- Presentación de Informes							X	
TOTAL						2	12	= 14

$$N.I.Edc = \frac{\sum .Esc.}{N^{\circ} I} \qquad N.I.Edc = \frac{14}{5} = 2,8$$

En el aspecto Educativo, el Plan Estratégico para la Evaluación de la Gestión Administrativa, tiene un impacto positivo alto, en los indicadores de: Planificación Curricular, Capacitación Continua, Promueve la Investigación y la Presentación de Informes y un impacto positivo medio en los indicadores de: Afirmar valores y Actitudes; por lo tanto la propuesta se considera viable en el aspecto Educativo con un resultado alto positivo.

### 4.1.3 Impacto Académico

NIVEL DEL IMPACTO INDICADOR	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	$\sum f.Escala.$
- Mejora la Metodología						X		
- Innovación Didáctica						X		
- Rendimiento del Estudiante							X	
- Interés por el Estudio						X		
- Incremento de Matriculas							X	
TOTAL						6	6	=12

$$N.I.Acd = \frac{\sum .Esc.}{N^{\circ} I} \qquad N.I.Acd = \frac{12}{5} = 2,4$$

En el aspecto Académico, el Plan Estratégico para la Evaluación de la Gestión Administrativa, tiene un impacto positivo alto en los siguientes indicadores: Rendimiento del Estudiante y el Incremento de Matriculas, mientras que en el impacto medio positivo están: Mejora la metodología, Innovación didáctica y el Interés por el Estudio; teniendo como resultado en el aspecto Académico un impacto medio positivo, permitiendo anticipar logros en la orientación de los estudiantes.

#### 4.1.4 Impacto Laboral

IMPACTO INDICADOR	NIVEL DEL								$\sum f.Escala.$
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3		
- Catálogos de Puestos						X			
- Capacitación de Personal								X	
- Evaluación del Desempeño								X	
- Remuneración Equitativa								X	
- Mejora el Rendimiento						X			
TOTAL						4	9		= 13

$$N.I.Lab = \frac{\sum .Esc.}{N^{\circ} I} \qquad N.I.Lab = \frac{13}{5} = 2,6$$

El Plan Estratégico para la Evaluación de la Gestión Administrativa, en el aspecto Laboral tiene un impacto positivo alto en los indicadores de: Capacitación del Personal, Evaluación del Desempeño y Remuneración Equitativa; mientras que en los indicadores positivos medios son: Catálogos de Puestos y Mejora el Rendimiento; por lo tanto la propuesta es viable y favorable para el mejoramiento del Recurso Humano en el aspecto Laboral.

#### 4.1.5 Impacto Ético

NIVEL DEL IMPACTO INDICADOR	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	$\sum f.Escala.$
- Atención Cordial						X		
- Proceder Moral							X	
- Conciencia Solidaria							X	
- Compromiso con la Comunidad						X	X	
- Trato Justo							X	
<b>TOTAL</b>						<b>4</b>	<b>9</b>	<b>=14</b>

$$N.I.Eti = \frac{\sum .Esc.}{N^{\circ} I}$$

$$N.I.Eti = \frac{14}{5} = 2,8$$

El Plan Estratégico para la Evaluación de la Gestión Administrativa, promueve en lo Ético, el Proceder Moral, la Conciencia Solidaria y el Trato Justo como un impacto positivo alto, mientras que para la Atención Cordial y el Compromiso con la Comunidad, está en un nivel medio positivo, por lo que la propuesta con respecto a lo ético, cobra gran importancia dentro de la Institución y es completamente favorable su aplicación.



## 4.2 Análisis Global de Impactos

INDICADOR \ NIVEL DEL IMPACTO	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	$\sum f.Escala.$
	-Impacto Organizacional							X
-Impacto Educativo							X	
-Impacto Académico						X		
-Impacto Laboral							X	
-Impacto Ético							X	
TOTAL	-	-	-	-	-	2	12	=14

$$N.I.Edc = \frac{\sum .Esc.}{N^{\circ} I}$$

$$N.I.Edc = \frac{14}{5} = 2,8$$

El impacto general da como resultado tres, que es altamente positivo. Por lo que la propuesta, de un Plan Estratégico para la Evaluación de la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Particular “Liceo Aduanero” puede ser aplicado con un enfoque innovador, promoviendo cambios positivos en la Institución, en las familias de los estudiantes y en la comunidad.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES:

1. Existencia de una excelente infraestructura.
2. Escasa coordinación en los diferentes niveles de la administración.
3. Cambio casi frecuente de personal.
4. La Unidad Educativa Particular “Liceo Aduanero” no ha firmado convenio de cooperación con instituciones que presten servicios similares, tampoco con las organizaciones sociales del entorno, para contribuir a su desarrollo.
5. No se ha considerado el incremento de especialidades de bachillerato que según la encuesta consideran necesario en: Sociales, Contabilidad en Informática.
6. La institución no cuenta con un Plan Operativo Anual.
7. La investigación determinó, que es necesario un Plan Estratégico para la Evaluación de la Gestión Administrativa; empleando un enfoque democrático y consensuado, a fin de que los actores sociales inmersos en el proceso conozcan los ámbitos sobre los cuales deban mejorar su desempeño.
8. Para la fomentación de las bases teóricas hubo dificultades, porque no se encontró la bibliografía precisa sobre el tema Plan Estratégico para la Evaluación de la Gestión Administrativa, por lo que tuvo que ser adaptada a la realidad.

9. La propuesta constituye una herramienta, que orienta la gestión de los procesos: Administrativos, de Personal, de Recursos Materiales, de Estudiantes y la Relación con el Entorno, para mejorar el desempeño de las actividades inherentes a su respectivo ámbito.
10. La propuesta diseña, perfiles, funciones y compromisos, de la Institución con: los directivos, docentes, personal administrativo y de servicios, estudiantes y padres de familia; sobre los cuales se propone la evaluación del desempeño.
11. Se esboza un proyecto estratégico de desarrollo institucional, como herramienta que orienta las actividades de mejora, que deben ser evaluadas como criterios de calidad por parte de una comisión, nombrada por el Consejo Directivo.
12. Se determinó que el Plan Estratégico para Evaluar la Gestión Administrativa, luego de la socialización, tiene un impacto positivo alto en todos los ámbitos; Organizacional, Educativo, Académico, Laboral y Ético.

#### **RECOMENDACIONES:**

1. Optimización de la infraestructura que según mi criterio esta subutilizada, por lo que se debería implementar equipos tecnológicos para utilizar en eventos de capacitación, para arrendar dichas instalaciones y obtener recursos de autogestión.
2. Actualización del manual de funciones para que cada departamento sepa claramente sus tareas específicas y evitar dificultad en sus funciones.
3. Adecuada selección, clasificación y valoración de puestos.

4. Realización de convenios de cooperación con otras instituciones que desarrollen programas de orientación para los estudiantes; crear un plan de participación social con el entorno como protección de la Laguna Yahuarcocha, como programa de prevención de salud en el barrio el Piorato.
5. Elaboración de un estudio de factibilidad para la creación de nuevas especialidades de bachillerato como sugieren los encuestados.
6. Construcción de un Plan Operativo Anual, mismo que servirá para conocer el presupuesto con el que cuenta el Liceo Aduanero, para desarrollar el Plan Estratégico planteado.
7. Aplicación del Plan Estratégico diseñado en la propuesta, a través del cual se podrá disponer de los registros necesarios, para la toma de decisiones que, garanticen la mejora continua en la calidad de los servicios que oferta la Institución.
8. Profundización de la investigación sobre Estrategias para Evaluar la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas Particulares, específicamente en la Unidad Educativa Particular “Liceo Aduanero”.
9. Socialización y consensualización, del Plan de mejoras, para que los actores de la Unidad Educativa asuman compromisos, ejecuten las actividades de su competencia y facilite Evaluar Gestión Administrativa de la Institución y el desempeño de autoridades, equipos de trabajo y actores de manera individual.
10. Utilización para la Evaluación del desempeño los perfiles, funciones y compromisos, asumidos por autoridades, docentes,

personal administrativo y de servicios, estudiantes y padres de familia de la Institución beneficiaria.

11. Implementación del proyecto estratégico de desarrollo institucional, como herramienta para orientar las actividades de mejora, que deben ser evaluadas como criterios de calidad, en cuanto a la oferta del servicio, atención al cliente, desempeño de autoridades, equipos y personas.
12. Emplear la propuesta de Plan Estratégico para la Evaluación de la Gestión Administrativa, en la Institución beneficiaria de la investigación, a fin de equiparar los criterios de calidad con los estándares impuestos por el Ministerio de Educación.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACEVES, R. Víctor; México (2004), Dirección Estratégica, D.F. Mc Graw Hill.
- BAÑÓN, Rafael; Madrid (2003), La Evaluación de la Acción y de las Políticas Públicas, Ediciones Díaz de Santos.
- BENITO, Arias; VERDUGA Miguel Ángel; Madrid (1995), Evaluación de la Actividad, Ministerio de Educación y Cultura.
- BENJAMÍN, Franklin E.; México (2007), Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio, Pearson Educación.
- BERNAL, Torres Cesar Augusto; México (2006); Metodología de la Investigación, Segunda Edición.
- CHIAVENATO, Adalberto; México (2000), Introducción a la Teoría General de la Administración, Quinta Edición, McGraw W-Hill Interamericana Editores S.A.
- DEESLER, Gary; México (2001); Administración de Personal, Pearson Educación.
- DEREK, F. Abel; HAMMOND John S.; México (1991); Planeación Estratégica de Mercado, Continental.
- FONSECA, L. Oswaldo; Lima (2008), Vademécum Contralor, Primera Edición.
- FRANCES, Antonio; México (2006); Estrategia y Planes para la Empresa, D.F. Pearson.
- FRANCO, C. Pedro; Lima (2005); Planes de Negocios, Universidad del Pacífico.
- FRANKLIN, Enrique B; México (2007); Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio, Pearson Educación.

- FREEDMAN, Mike; México (2003); Liderazgo Estratégico, Mc Graw- Hill.
- GARDA, Juan Antonio; Madrid (2005), La Agencia Estatal de Evaluación de la Calidad de los Servicios y de las Políticas Públicas, Instituto Nacional de Administración Pública.
- GARRIDO, B. Santiago; Madrid (2003), Dirección Estratégica, Mc Graw- Hill.
- KAFFURY, Mario; Bogotá (1994), Presupuesto y Gerencia Financiera, S.E Bogotá.
- KENNETH, Albert; ALLIEN, Sweeny; RACHLIN, Roberto; México (1986), Administración Estratégica, Mc Graw- Hill Tomo 1.
- MANTILLA, Samuel A.; CANTES, Sandra Y., Bogotá (2005), Auditoria del Control Interno, Primera Edición.
- MALDONADO, M. Milton; Quito (2001), Auditoria de Gestión, Sistema Docutech.
- MÜNCH, Lourdes; México (2007), Administración. Escuelas, procesos Administrativos, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor, Primera Edición, Pearson Educación.
- POSSO, Miguel; Ecuador (2006); Metodología para el Trabajo de Grado, Quito Tercera Edición.
- PRIENTO, H. José E.; Bogotá (2003), Gestión Estratégica Organizacional, Ecoe Edición.
- ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary; México (2005), Administración, Editorial Pearson Education.
- ROCHE, Fernando; España (1998), La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas, Editorial Paidó Tribo.
- SAINZ, José M; Madrid (2003), EL Plan Estratégico en la Práctica, Esic Editorial.

- THOMPSON, Arthur A.; STRUCKLOND; México (2004), Administración Estratégica, Copyrigh 13 Edición.
- ZUANI, Elio Rafael; Florida (2005); Introducción a la Administración de Organización, Valleta Ediciones.



## LINCOGRAFÍA

- [www.liceoaduanero.edu.ec](http://www.liceoaduanero.edu.ec)
- [www.edgarmorin.org](http://www.edgarmorin.org)
- [www.inti.gov.ar/ue/pdf/documento\\_pog.pdf](http://www.inti.gov.ar/ue/pdf/documento_pog.pdf)
- [www.uta.ec/v2.o/pdf/metodologia1.pdf](http://www.uta.ec/v2.o/pdf/metodologia1.pdf)
- [www.pucp.edu.pe/documento/pucp/plan\\_estrategico\\_pucp.pdf](http://www.pucp.edu.pe/documento/pucp/plan_estrategico_pucp.pdf)
- [www.planeacion.gobant.gov.co](http://www.planeacion.gobant.gov.co)
- [www.teleley.com/articulos/art-planannual.pdf](http://www.teleley.com/articulos/art-planannual.pdf)
- [www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#intro](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#intro)
- [www.jeftee@uole.com](mailto:jeftee@uole.com) 11 de marzo del 2010.
- <http://www.buscon.rae.es/drael>
- [www.elfsofa-delgerente.blogspot.com](http://www.elfsofa-delgerente.blogspot.com)
- [www.peru.com/economiaayfinanzas/portada20090923/56830/Importancia-del-Plan-Estrategico](http://www.peru.com/economiaayfinanzas/portada20090923/56830/Importancia-del-Plan-Estrategico)
- [www.monografias.com/trabajos25/administracion-centroeducativo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos25/administracion-centroeducativo.shtml)
- [www.aiteco.com/gestproc.htm](http://www.aiteco.com/gestproc.htm)
- [www.pastosaludese.gov.co/site/images/stories/.../estdirecc08.pdf](http://www.pastosaludese.gov.co/site/images/stories/.../estdirecc08.pdf)
- [www.aprendecooching.com](http://www.aprendecooching.com)
- [www.educacion.idoneos.com](http://www.educacion.idoneos.com)
- [www.eumed.net/libros/2008b/390/Recursos](http://www.eumed.net/libros/2008b/390/Recursos)
- [www.wikipedia.org/wiki/sistemas](http://www.wikipedia.org/wiki/sistemas)
- [www.market-ing.com](http://www.market-ing.com)
- [www.estrategias-politicas-y-premisas-administrativas](http://www.estrategias-politicas-y-premisas-administrativas)

**ANEXOS**

## Anexo 1 Encuesta a Estudiantes



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Encuesta dirigida a estudiantes de segundo y tercero de bachillerato de la Unidad Educativa Particular “Liceo Aduanero”.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de los factores y elementos que inciden en la calidad de gestión del plantel.

Instrucciones: responder con sinceridad marcando una x en las alternativas establecidas.

1. ¿Cree que existe un compromiso por parte de las autoridades para mejorar la calidad educativa y de los servicios en general?

Si ( )                      NO ( )

2. ¿Existe apertura de las autoridades para formular quejas y sugerencia de las estudiantes, orientadas a mejorar los servicios educativos?

Si ( )                      NO ( )

3. ¿Los procesos y trámites administrativos son sencillos y claros?

Si ( )                      NO ( )

Porque

.....  
.....

4. ¿Cumplen con sus expectativas las instalaciones físicas y su mantenimiento?

Si ( )                      NO ( )

5. ¿La atención al cliente es?

Opciones	Siempre	A veces	Nunca
Cortez			
Ágil			
Oportuna			
Eficaz			

6. ¿Se provee de equipamiento tecnológico suficiente para las actividades académicas?:

Si ( )                      NO ( )

7. ¿Las actividades curriculares responden a una planificación institucional?:

Siempre ( )              A veces ( )              Nunca ( )

8. ¿Las decisiones que toman las autoridades son socializadas a los estudiantes?

Siempre ( )              A veces ( )              Nunca ( )

9. ¿Existe convenios con instituciones o empresas para capacitación y formación académica complementara de los estudiantes?

Si ( )                      NO ( )

10. ¿Considera usted que la institución debería incrementar otras especialidades?

Si ( )                      NO ( )

Si la respuesta es afirmativa, que especialidades serian:

.....  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo 2 Encuesta a Docentes y Administrativos



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Encuesta dirigida al personal que labora en la Unidad Educativa Particular “Liceo Aduanero”.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de los factores y elementos que inciden en la calidad de gestión del plantel.

Instrucciones: responder con sinceridad marcando una x en las alternativas establecidas.

1. ¿Las decisiones adoptadas por las autoridades las considera?:

Opción	Siempre	A Veces	Nunca
Acertadas			
Oportuna			

2. ¿Existe delegación de funciones que faciliten la operatividad administrativa e incentiven el trabajo en equipo?:

Si ( )                      No ( )

3. ¿Se toma en cuenta al personal en la planificación institucional?:

Opción	Siempre	A Veces	Nunca
Estratégica			
Operativa			
Presupuestaria			
Educativa			

4. ¿Existen diagramas de proceso y manuales de control del desempeño?:

Siempre ( )              A veces ( )              Nunca ( )

5. ¿Los equipos con que cuenta la institución tienen un nivel de uso?:

Opción	Optimo	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Audiovisuales					
Computadoras					
Laboratorios					
Biblioteca					

6. ¿La institución capacita al personal para el desempeño laboral?:  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
7. ¿Cree que la remuneración que percibe está de acuerdo con la función que desempeña?  
Totalmente ( )                      Parcialmente ( )                      No ( )
8. ¿Las edificaciones y espacios físicos de la institución están óptimamente utilizadas?:  
Si ( )                      No ( )
9. ¿Se cumplen las Normas del Reglamento interno de la institución?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
10. ¿Considera necesario estructurar un plan estratégico para evaluar la gestión administrativa de la institución?  
Si ( )                      No ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo 3 Entrevista Autoridades



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### ENTREVISTA

Dirigida a: INSPJ. ING EDISON CAZA G.-DIRECTOR DEL CENTRO FORMACION DE VIGILANCIA ADUANERA, DR. WILSON LANDAZURI-RECTOR UELA, ESPC. GUADALUPE SUAREZ- VICERRECTORA UELA, LICDO. IGNACIO CUSIN –COORDINADOR DEL NIVEL PRIMARIO, DR. FERNANDO IMBACUAN-SEGUNDO VOCAL DEL CONSEJO DIRECTIVO, LCDA. NARCISA POSO- PRIMER VOCAL DEL CONSEJO DIRECTIVO.

- 1 ¿Qué acciones realizan las autoridades para lograr la eficiencia en el funcionamiento institucional?
  - 1.1 En el aspecto humano
  - 1.2 En el aspecto Financiero
  - 1.3 En el aspecto Equipamiento
  - 1.4 En el aspecto Promoción y márketing
- 2 ¿Qué se está haciendo para mejorar las relaciones humanas en la institución y cumplan con entusiasmo su labor?
- 3 ¿Cuál es el perfil requerido para que ingrese el recurso humano a la institución, con qué criterios lo distribuye?
- 4 ¿Cómo son financiadas las remuneraciones del personal administrativo y docente?
- 5 ¿Cómo percibe a la inversión en infraestructura y equipamiento, en relación a la utilización de la capacidad instalada y la demanda educativa?
- 6 La institución dispone de documentos actualizados en: inventarios, Informes financieros, Pago de tributos, Archivos y qué importancia le da?.
- 7 ¿Dispone la institución de proyectos de asesoramiento y capacitación a empresas o asociaciones gremiales?

- 8 ¿La institución tiene algún proyecto de interacción para el desarrollo comunitario?
- 9 ¿La Unidad educativa Liceo aduanero dispone de algún plan de evaluación institucional y del desempeño de los actores involucrados en ella?