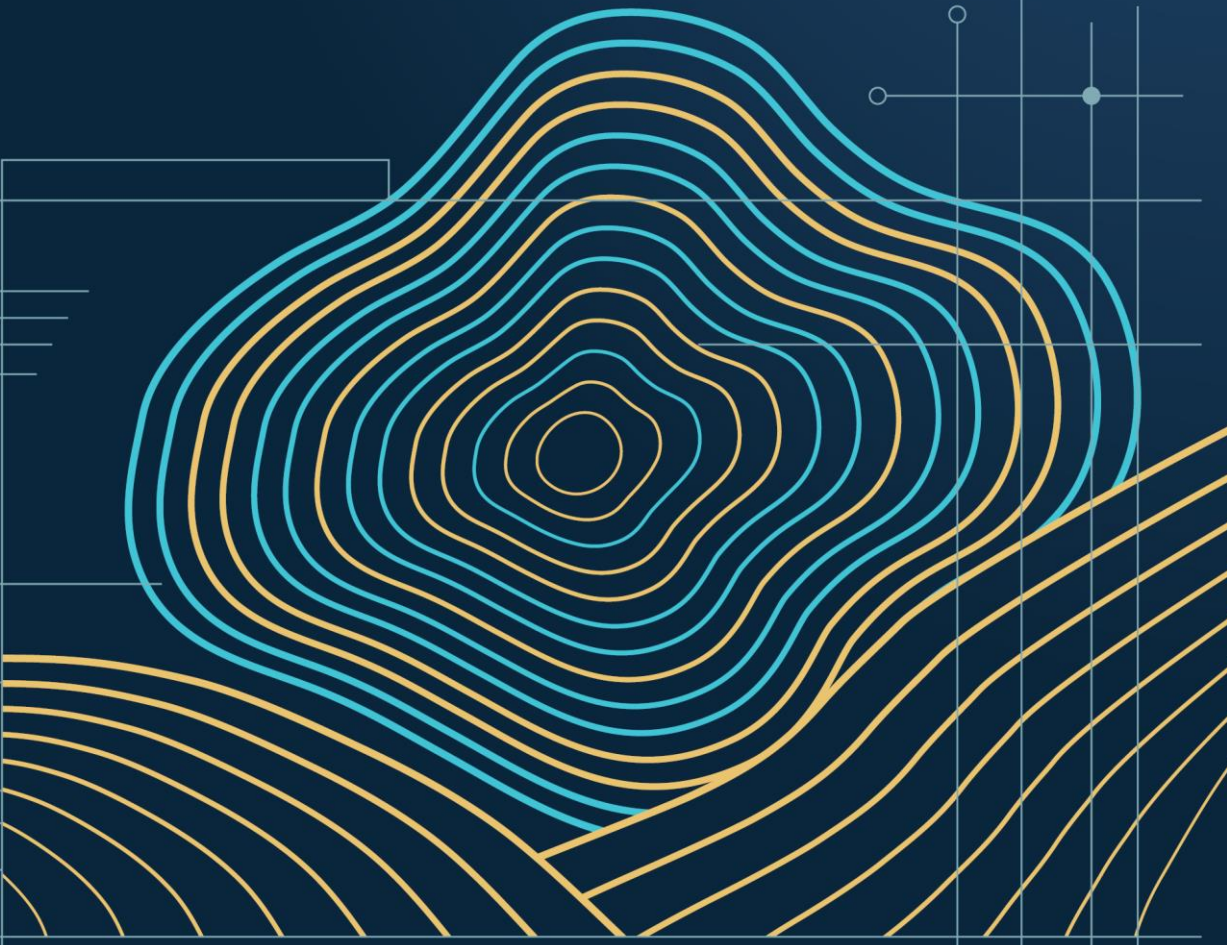


LA EDUCACIÓN TÉCNICA AGROPECUARIA

en la provincia de Loja



Víctor Eduardo Chinín Campoverde, Mariana Angelita Buele Maldonado,
Eduardo José Martínez Martínez, Ignacia de Jesús Luzuriaga Granda,
Fanny Yolanda González Vilela, Xiomara Paola Carrera Herrera

LA EDUCACIÓN TÉCNICA AGROPECUARIA

en la provincia de Loja



LA EDUCACIÓN TÉCNICA AGROPECUARIA

en la provincia de Loja

Autores:

Víctor Eduardo Chinín Campoverde
Mariana Angelita Buele Maldonado
Eduardo José Martínez Martínez
Ignacia de Jesús Luzuriaga Granda
Fanny Yolanda González Vilela
Xiomara Paola Carrera Herrera

La educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquiera otro, sin la autorización previa por escrito al Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador (CIDE).

Copyright © 2026

Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador

Tel.: + (593) 04 2037524

<http://www.cidecuador.org>

ISBN:

<https://doi.org/10.33996/cide.ecuador>.

Dirección editorial: Lic. Pedro Misacc Naranjo, Msc.

Coordinación técnica: Lic. María J. Delgado

Diseño gráfico: Lic. José Fuentes

Diagramación: Lic. Alba Gil

Fecha de publicación: agosto, 2026



Guayaquil - Ecuador



La presente obra fue evaluada por pares académicos
Experimentados en el área.

Catalogación en la Fuente

La educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja. / Víctor Eduardo Chinín Campoverde, Mariana Angelita Buele Maldonado, Eduardo José Martínez Martínez, Ignacia de Jesús Luzuriaga Granda, Fanny Yolanda González Vilela y Xiomara Paola Carrera Herrera. - Ecuador: Editorial Académica CIDE, 2026.

296 p.: incluye tablas, figuras; 21 x 29,7 cm.

ISBN:



Dedicatoria

Un agradecimiento especial al Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador CIDE-
por la revisión y publicación del Libro La educación técnica agropecuaria en la provincia
de Loja.

Los autores
Loja-Ecuador, junio 2026



Dedicatoria

A Dios, a nuestros familiares, a nuestros amigos y al pueblo de la provincia de Loja, que aspira a mejores días.

Los autores

Agradecimiento	5
Dedicatoria	6
Introducción	22

Capítulo 1

La calidad de la educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja

1.1. Referentes teóricos	29
1.1.1 La calidad educativa	29
1.1.2 Educación técnica agropecuaria	34
1.1.3 Ámbitos de gestión	38
1.1.4 Procesos básicos de gestión	40
1.1.5 Estándares de gestión	41
1.1.6 Subprocesos	41
1.1.7 Los Colegios Técnicos Agropecuarios –CTA- en la provincia de Loja	42
1.2. Evaluación de la calidad de la educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja	46
1.2.1. Metodología para el diagnóstico de la calidad de los Colegios Técnicos Agropecuarios-CTA-	46
1.2.1.1. Población y muestra	48
1.2.1.2. Diseño investigativo	51
1.2.1.3. Técnica investigativa	51
1.2.1.4. Instrumento de recolección de datos	51
1.2.1.5. Validación de los instrumentos de recolección de datos	52
1.2.1.6. Índice de respuesta al cuestionario	52
1.2.1.7. Procesamiento de los datos recopilados mediante la encuesta aplicada a directivos, docentes, alumnos y padres de familia de los CTA de la provincia de Loja	53
1.3. Distribución de pesos relativos de los seis Ámbitos de Gestión en la calificación final de los CTA de la provincia de Loja	54
1.4. Valoración cuantitativa de los seis Ámbitos de Gestión de los CTA de la provincia de Loja	55
1.5. Puntuaciones de los CTA de la provincia de Loja	66
1.6. Calificación de los CTA de la provincia de Loja	67

1.7. La calidad de la educación técnica agropecuaria de los 33 CTA de la provincia de Loja, considerando los seis Ámbitos de Gestión	68
1.7.1. Ámbito de Gestión de Procesos	68
1.7.1.1.1 Administración.....	68
1.7.1.1.2. Reglamento.....	68
1.7.1.1.3. Ideario.....	69
1.7.1.1.4. Valoración y cumplimiento	70
1.7.1.2. Orientación estratégica	70
1.7.1.2.1. Plan estratégico	70
1.7.1.2.2. Plan Operativo Anual (POA)	71
1.7.1.2.3. Metodología de evaluación institucional.....	71
1.7.1.2.4. Valoración y cumplimiento	72
1.7.1.3. Docencia	72
1.7.1.3.1. Implantación de nuevos currículos y titulaciones basados en competencias ya orales	73
1.7.1.3.2. Plan de investigación educativa orientado a la mejora permanente de los procesos técnicos y didácticos	74
1.7.1.3.3. Desarrollo y aplicación de una metodología unificada de evaluación de aprendizajes.....	74
1.7.1.3.4. Valoración y cumplimiento	75
1.7.1.4. Valoración y cumplimiento del Ámbito de Gestión de Procesos	75
1.7.2. Ámbito de Gestión de Producto	76
1.7.2.1. Oferta formativa	76
1.7.2.1.1. Plan de oferta formativa para los próximos 5 años	76
1.7.2.1.2. Plan de oferta diferenciada de formación ocupacional	76
1.7.2.1.3. Establecimiento de un equipo de actualización de la oferta troncal	77
1.7.2.1.4. Valoración y cumplimiento	77
1.7.2.2. Ideas e innovaciones para la mejora institucional	78
1.7.2.2.1. Registro de ideas e innovaciones para la mejora institucional	78
1.7.2.2.2. Valoración y cumplimiento	79
1.7.2.3. Innovación y desarrollo de productos	79
1.7.2.3.1. Proyecto de I + D (Innovación y desarrollo de productos)	79
1.7.2.3.2. Valoración y cumplimiento	80
1.7.2.4. Producción y distribución comercial	80
1.7.2.4.1. Proyecto productivo y de comercialización de la producción que refuerce el aprendizaje.....	80
1.7.2.4.2. Valoración y cumplimiento	81
1.7.2.5. Valoración y cumplimiento del Ámbito de Gestión de Productos	81
1.7.3. Ámbito de Gestión de Personas	82
1.7.3.1. Estructura y organización funcional	82
1.7.3.1.1. Elaboración del catálogo de puestos.....	82
1.7.3.1.2. Valoración y cumplimiento	82
1.7.3.2. Organización de equipos de trabajo	83
1.7.3.2.1. Establecimiento de equipos de trabajo para la difusión y desarrollo de programas transversales anuales	83
1.7.3.2.2. Valoración y cumplimiento	83

1.7.3.3. Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes	84
1.7.3.3.1. Establecimiento de planes anuales de capacitación directiva y docente y de un sistema de red de intercambio y aprendizaje compartido entre docentes	84
1.7.3.3.2. Valoración y cumplimiento	84
1.7.3.4. Evaluación del desempeño	85
1.7.3.4.1. Establecimiento consensuado de un sistema de evaluación del desempeño profesional de los equipos docentes y directivos	85
1.7.3.4.2. Valoración y cumplimiento	85
1.7.3.5 Sistemas de compensación	86
1.7.3.5.1. Establecimiento de una tabla de compensaciones no salariales por servicios prestados para el personal	86
1.7.3.5.2. Valoración y cumplimiento	86
1.7.3.6. Valoración y cumplimiento en el Ámbito de Gestión de Personas	87
1.7.4. Ámbito de Gestión de Recursos	87
1.7.4.1. Convenios	87
1.7.4.1.1. Convenio anual con universidades públicas o privadas para programa de becas y de orientación para seguir estudios superiores	87
1.7.4.1.2. Programas de cooperación y orientación con al menos 3 centros de educación primaria	88
1.7.4.1.3. Convenio anual con empresas privadas para la utilización de su tecnología con fines educativos	88
1.7.4.1.4. Valoración y cumplimiento	89
1.7.4.2. Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos	89
1.7.4.2.1. Buen uso de toda la maquinaria y equipamiento disponibles	90
1.7.4.3.2. Valoración y cumplimiento	90
1.7.4.3 Gestión de recursos financieros	91
1.7.4.3.1. Desarrollo de actividades generadoras de recursos para satisfacer las necesidades básicas de los alumnos	91
1.7.4.3.2. Valoración y cumplimiento	91
1.7.4.4. Valoración y cumplimiento del Ámbito de Gestión de Recursos	92
1.7.5. Ámbito de Gestión de Alumnos	92
1.7.5.1. Cobertura y resultados académicos	92
1.7.5.1.1. Diseño del sistema de seguimiento de los resultados académicos de los alumnos	93
1.7.5.1.2. Valoración y cumplimiento	93
1.7.5.2. Servicios complementarios a alumnos	93
1.7.5.2.1. Investigación anual sobre condiciones de vida y estudio de los alumnos	94
1.7.5.2.2. Generación y mantenimiento de un sistema de bienestar social del alumno	94
1.7.5.2.3. Valoración y cumplimiento	95

1.7.5.3. Tutoría y apoyo personal	95
1.7.5.3.1. Plan de acción tutorial para la organización de los servicios de los alumnos	95
1.7.5.3.2. Valoración y cumplimiento	96
1.7.5.4. Inserción y plan de carrera	96
1.7.5.4.1. Sistema de seguimiento de la inserción profesional de los egresados	96
1.7.5.4.2. Sistema de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los egresados	97
1.7.5.4.3. Valoración y cumplimiento	97
1.7.5.5. Vinculación a exalumnos	98
1.7.5.5.1. Puesta en funcionamiento de una Asociación de antiguos alumnos	98
1.7.5.5.2. Valoración y cumplimiento	98
1.7.5.6. Valoración y cumplimiento del Ámbito de Gestión de Alumnos	99
1.7.6. Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno	99
1.7.6.1. Relaciones con la comunidad educativa	99
1.7.6.1.1. Plan de participación consensuado de la comunidad	99
1.7.6.1.2. Valoración y cumplimiento	100
1.7.6.2. Relaciones con empresas de economías locales	100
1.7.6.2.1. Sistema de intermediación en el mercado de trabajo para apoyar la inserción laboral de los egresados	101
1.7.6.2.2. Actividades conjuntas con empresas e instituciones en los últimos 3 años	101
1.7.6.2.3. Valoración y cumplimiento	102
1.7.6.3. Relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales	102
1.7.6.3.1. Participación en foros de reflexión y análisis sobre educación técnica y profesional, producción y empleo	102
1.7.6.3.2. Valoración y cumplimiento	103
1.7.6.4. Relaciones con técnicos y profesionales	103
1.7.6.4.1. Inventario de profesionales dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral a los alumnos	103
1.7.6.4.2. Valoración y cumplimiento	104
1.7.6.5. Relaciones con entidades de cooperación	104
1.7.6.5.1. Proyectos potencialmente financiables por instituciones nacionales e internacionales de cooperación	104
1.7.6.5.2. Valoración y cumplimiento	105
1.7.6.6. Valoración y cumplimiento del Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno	106
1.7.7. Valoración y cumplimiento de los Ámbitos de Gestión en los CTA de la provincia de Loja	106

1.7.8. Categorización de la calidad de la educación técnica agropecuaria en los 33 CTA de la provincia de Loja, en base al cumplimiento o logro de los seis Ámbitos de Gestión	109
1.7.9. Discusión global de los resultados	110
1.7.9.1. En el Ámbito de Gestión de Procesos	110
1.7.9.2. En el Ámbito de Gestión de Productos	110
1.7.9.3. En el Ámbito de Gestión de Personas	111
1.7.9.4. En el Ámbito de Gestión de Recursos	111
1.7.9.5. En el Ámbito de Gestión de Alumnos	111
1.7.9.6. En el Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno	111
1.7.10. Calidad de la educación técnica agropecuaria en los 33 CTA de la provincia de Loja	112

Capítulo 2

Estándares de calidad de la educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja

2.1. Referentes teóricos	115
2.1.1. Estándares de calidad de la educación	115
2.2. Estándares de calidad para la educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja	119
2.2.1. Metodología para el diseño de los estándares de calidad de la educación técnica agropecuaria	119
2.2.1.1. Justificación	119
2.2.1.2. Procedimiento de elaboración de los estándares de calidad de la educación técnica agropecuaria	120
2.2.1.2.1. Fundamentación	120
2.2.1.2.2. Especificación de los Ámbitos de Gestión, Procesos Básicos y Estándares de Calidad	120
2.3. Estándares de calidad diseñados para los CTA de la provincia de Loja-Ecuador	122
2.3.1. Ámbito de Gestión de Procesos	122
2.3.1.1. Proceso Básico 1: Administración	122
2.3.1.2. Proceso Básico 2: Orientación estratégica	122
2.3.1.3. Proceso Básico 3: Docencia	124
2.3.2. Ámbito de Gestión de Productos	126
2.3.2.1. Proceso Básico 4: Oferta formativa	126
2.3.2.2. Proceso Básico 5: Ideas e innovaciones para la mejora institucional	128
2.3.2.3. Proceso básico 6: Investigación y desarrollo de productos	129
2.3.2.4. Proceso Básico 7: Producción y distribución comercial	129
2.3.3. Ámbito de Gestión de Personas	130
2.3.3.1. Proceso Básico 8: Estructura y organización funcional	130
2.3.3.2. Proceso Básico 9: Organización de equipos de trabajo	131
2.3.3.3. Proceso Básico 10: Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes	132
2.3.3.4. Proceso Básico 11: Evaluación del desempeño	132
2.3.3.5. Proceso Básico 12: Sistema de compensación	133

2.3.4. Ámbito de Gestión de Recursos	134
2.3.4.1. Proceso Básico 13: Gestión de Convenios	134
2.3.4.2. Proceso Básico 14: Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos	135
2.3.4.3. Proceso Básico 15: Gestión de recursos financieros	136
2.3.5. Ámbito de Gestión de Alumnos	136
2.3.5.1. Proceso Básico 16: Cobertura y resultados académicos	136
2.3.5.2. Proceso Básico 17: Servicios complementarios a alumnos	137
2.3.5.3. Proceso Básico 18: Tutoría y apoyo personal	138
2.3.5.4. Proceso Básico 19: Inserción y Plan de Carrera	139
2.3.5.5. Proceso Básico 20: Vinculación con ex-alumnos	140
2.3.6. Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno	141
2.3.6.1. Proceso Básico 21: Relaciones con la comunidad educativa	141
2.3.6.2. Proceso Básico 22: Relaciones con empresas e instituciones	141
2.3.6.3. Proceso Básico 23: Relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales	143
2.3.6.4. Proceso Básico 24: Relaciones con técnicos y profesionales	144
2.3.6.5. Proceso Básico 25: Relaciones con entidades de cooperación	144

Capítulo 3

Modelo de gestión por procesos de la calidad de la educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja

3.1. Referentes teóricos	148
3.1.1. Modelo de gestión por procesos de la calidad de la educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja	148
3.2. Modelo de Gestión por Procesos para la educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja	162
3.2.1. Justificación	162
3.2.2. Metodología para el Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación Técnica Agropecuaria por Procesos en la provincia de Loja	164
3.2.2.1. Criterios de organización	164
3.2.2.2. Procesos Básicos y Subprocesos	164
3.2.2.2.1. Procesos Básicos	164
3.2.2.2.2. Subprocesos	165
3.2.2.3. Mapa de Procesos	165
3.3. Modelo de Gestión de la Calidad por Procesos para los 33 Colegios Técnicos Agropecuarios –CTA- de la provincia de Loja	166
3.3.1. Ámbito de Gestión: Gestión de Procesos	166
3.3.1.1. Propuesta de Gestión	167
3.3.1.1.1. Proceso Básico 1: Administración	167
3.3.1.1.2. Proceso Básico 2: Orientación estratégica	169
3.3.1.1.3. Proceso Básico 3: Docencia	169
3.3.2. Ámbito de Gestión: Gestión de Productos	175
3.3.2.1. Propuesta de Gestión	176
3.3.2.1.1. Proceso Básico 4: Oferta formativa	176
3.3.2.1.2. Proceso Básico 5: Ideas e innovaciones	182
3.3.2.1.3. Proceso Básico 6: Investigación y desarrollo de productos	184

3.3.2.1.4. Proceso Básico 7: Producción y distribución comercial	187
3.3.3. Ámbito de Gestión: Gestión de Personas	190
3.3.3.1. Propuesta de Gestión	190
3.3.3.1.1. Proceso Básico 8: Estructura y organización funcional	190
3.3.3.1.2. Proceso Básico 9: Organización de equipos de trabajo	193
3.3.3.1.3. Proceso Básico 10: Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes	196
3.3.3.1.4. Proceso Básico 11: Evaluación del desempeño	198
3.3.3.1.5. Proceso Básico 12: Sistemas de compensación	202
3.3.4. Ámbito de Gestión: Gestión de Recursos	206
3.3.4.1. Propuesta de Gestión	206
3.3.4.1.1. Proceso Básico 13: Gestión de Convenios	206
3.3.4.1.2. Proceso Básico 14: Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos	213
3.3.4.1.3. Proceso Básico 15: Gestión de recursos financieros	216
3.3.5. Ámbito de Gestión: Gestión de Alumnos	219
3.3.5.1. Propuesta de Gestión	220
3.3.5.1.1. Proceso Básico 16: Cobertura y resultados académicos	220
3.3.5.1.2. Proceso Básico 17: Servicios complementarios	222
3.3.5.1.3. Proceso Básico 18: Tutoría y apoyo personal	228
3.3.5.1.4. Proceso Básico 19: Inserción y plan de carrera	231
3.3.5.1.5. Proceso Básico 20: Vinculación con ex alumnos	235
3.3.6. Ámbito de Gestión: Gestión de Relaciones con el Entorno	238
3.3.6.1. Propuesta de Gestión	238
3.3.6.1.1. Proceso Básico 21: Relaciones con la comunidad educativa	238
3.3.6.1.2. Proceso Básico 22: Relaciones con empresarios de economías locales	242
3.3.6.1.3. Proceso Básico 23: Relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales	248
3.3.6.1.4. Proceso Básico 24: Relaciones con técnicos y profesionales	252
3.3.6.1.5. Proceso Básico 25: Relaciones con entidades de cooperación ...	254
Conclusiones	258
Recomendaciones	261
Referencias	263
Anexos	271
Anexo 1. Cuestionario de la encuesta a la Comunidad Educativa de los CTA de la provincia de Loja	271
Anexo 1.1. Cuestionario de la encuesta dirigida a los directivos de los CTA de la provincia de Loja	271
Anexo 1.2. Cuestionario de la encuesta dirigida a los docentes de los CTA de la provincia de Loja	279
Anexo 1.3. Cuestionario de la encuesta dirigida a los alumnos de los CTA de la provincia de Loja	286
Anexo 1.4. Cuestionario de la encuesta dirigida a los Padres de Familia de los CTA de la provincia de Loja	290
Acerca de los autores	294

La educación técnica agropecuaria busca que el campo siga siendo motor de desarrollo, innovación y creatividad, enfocándose en el fortalecimiento del sector productivo con la incorporación de los jóvenes en las actividades del agro. No obstante, no ha logrado ser aún de calidad puesto que padece una grave problemática, referida principalmente a que en los Colegios Técnicos Agropecuarios –CTA-: aún se mantienen lineamientos, la didáctica y el currículo que no se ajustan a la realidad económica, social y laboral de esta provincia; hace falta un más estrecho contacto con el mundo productivo correspondiente al sector privado y con entidades del sector público relacionadas con el desarrollo agropecuario; y, no se ponen en marcha de forma generalizada, verdaderos procesos de evaluación del desempeño institucional, considerando como base, los ámbitos de gestión. Además, el no logro de la calidad educativa, se debe a que en los CTA de la provincia de Loja, no siempre se trabaja con adecuados estándares de calidad para la educación técnica agropecuaria, que contribuyan al mejoramiento continuo, y, a que no se implementan en los CTA verdaderos modelos de gestión de la calidad por procesos. Frente a esta problemática, se llevó a cabo una investigación sobre el diagnóstico de la calidad de la educación técnica agropecuaria y la posibilidad de diseñar estándares de calidad y un modelo de gestión para la calidad, en los Colegios Técnicos Agropecuarios de la provincia de Loja. Los objetivos específicos de la investigación fueron: diagnosticar la calidad de la educación en los Colegios Técnicos Agropecuarios –CTA- de la provincia de Loja; diseñar estándares de calidad para los CTA de la provincia de Loja; y, formular un modelo de gestión de la calidad por procesos para los CTA de la provincia de Loja. El diseño de la presente investigación, correspondió al No experimental, y dentro del mismo, se consideró un diseño transeccional (transversal) al recopilarse los datos en un momento único. Se aplicó la técnica de la encuesta a integrantes de la comunidad educativa de los 33 CTA que funcionan en la provincia de Loja, trabajándose con una muestra conformada por 5 directivos de la Asociación de CTA de la provincia de Loja, 266 docentes, 350 alumnos y 346 padres de familia. Además, se siguió una metodología adecuada para: 1) el diagnóstico de la calidad

de los 33 CTA; 2) el diseño de los estándares de calidad; y, 3) la formulación del modelo de gestión de la calidad por procesos. Como resultados, se puede señalar que los 33 CTA que operan en la provincia de Loja, consiguieron en su evaluación, y, considerando los 6 Ámbitos de Gestión (procesos, productos, personas, recursos, alumnos, y, relaciones con el entorno), un nivel de cumplimiento, de logro o de eficacia del 67,61 %, equivalente a una calidad educativa Buena. Esto obedece principalmente a que instrumentos administrativos como el reglamento y el ideario, no han sido aún socializados y difundidos adecuadamente ni implementados totalmente; en materia de orientación estratégica, aún no existe una cultura de planificación y evaluación, puesto que el plan estratégico aún no ha sido socializado y difundido y no se ejecutan los planes operativos anuales como instrumentos viabilizadores del plan estratégico; y, no se cuenta todavía con una sistemática metodología de evaluación institucional.

Por otro lado, para que los 33 CTA pasen al siguiente y final nivel de calidad educativa, esto es, a la *Categoría A*, correspondiente a Excelente, deberían caracterizarse por: su clara orientación a resultados, la búsqueda permanente de la excelencia, y, el cumplimiento de los requerimientos contenidos en los estándares de gestión. Para esto, se requeriría: 1) formular 35 estándares de calidad, considerando los 6 Ámbitos de Gestión y 25 Procesos Básicos, como los que constan en este trabajo académico; y, 2) diseñar un Modelo de Gestión de la Calidad por Procesos, en función de los 6 Ámbitos de Gestión, el que también se lo presenta.

Palabras clave: diagnóstico, calidad, educación técnica, estándares, modelo, gestión, procesos

Agricultural technical education seeks to ensure that rural areas continue to be a driving force for development, innovation, and creativity, focusing on strengthening the productive sector through the inclusion of young people in agricultural activities. However, it has not yet achieved quality, as it suffers from a serious problem, mainly related to the fact that in Agricultural Technical Schools (ATS), guidelines, teaching methods, and curricula still do not align with the economic, social, and labor realities of this province. There is also a lack of closer interaction with the productive sector in the private sphere and with public sector entities related to agricultural development. Furthermore, genuine processes for evaluating institutional performance, based on management domains, are not generally implemented. Additionally, the lack of educational quality is due to the fact that ATS in the province of Loja do not always work with appropriate quality standards for agricultural technical education that contribute to continuous improvement, nor do they implement true process-based quality management models.

In response to this issue, a study was conducted to diagnose the quality of agricultural technical education and to explore the possibility of designing quality standards and a quality management model in the Agricultural Technical Schools of the province of Loja. The specific objectives of the research were: to diagnose the quality of education in the Agricultural Technical Schools (ATS) of the province of Loja; to design quality standards for these schools; and to formulate a process-based quality management model for them.

The research design was non-experimental, with a cross-sectional approach, as data were collected at a single point in time. The survey technique was applied to members of the educational community of the 33 ATS operating in the province of Loja. The sample included 5 administrators from the Association of ATS in the province, 266 teachers, 350 students, and 346 parents. Furthermore, an appropriate methodology was followed for: (1)

diagnosing the quality of the 33 ATS; (2) designing quality standards; and (3) formulating a process-based quality management model.

The results indicate that the 33 ATS operating in the province of Loja achieved a compliance, performance, or effectiveness level of 67.61%, considering the six management domains (processes, products, people, resources, students, and relationships with the environment), which corresponds to a “Good” level of educational quality. This is mainly due to the fact that administrative instruments such as regulations and institutional principles have not yet been adequately socialized, disseminated, or fully implemented. In terms of strategic orientation, there is still no culture of planning and evaluation, as the strategic plan has not been socialized or disseminated, and annual operational plans are not executed as tools to implement the strategic plan. Moreover, there is still no systematic methodology for institutional evaluation.

On the other hand, for the 33 ATS to reach the next and highest level of educational quality, that is, Category A (Excellent), they should be characterized by a clear results-oriented approach, a continuous pursuit of excellence, and compliance with the requirements established in management standards. To achieve this, it would be necessary: (1) to formulate 35 quality standards, considering the six management domains and 25 basic processes, as designed in this academic work; and (2) to develop a process-based quality management model based on the same management domains, as also presented in this study.

Keywords: diagnosis, quality, technical education, standards, model, management, processes

A educação técnica agropecuária busca que o campo continue sendo motor de desenvolvimento, inovação e criatividade, concentrando-se no fortalecimento do setor produtivo com a incorporação dos jovens nas atividades agropecuárias. No entanto, ainda não alcançou qualidade, pois enfrenta uma grave problemática, principalmente pelo fato de que nos Colégios Técnicos Agropecuários (CTA) ainda se mantêm diretrizes, didática e currículo que não se ajustam à realidade econômica, social e laboral desta província; falta um contato mais estreito com o mundo produtivo do setor privado e com entidades do setor público relacionadas ao desenvolvimento agropecuário; e não se implementam de forma generalizada verdadeiros processos de avaliação do desempenho institucional, considerando como base os âmbitos de gestão. Além disso, a não obtenção da qualidade educativa deve-se ao fato de que nos CTA da província de Loja nem sempre se trabalha com padrões adequados de qualidade para a educação técnica agropecuária, que contribuam para a melhoria contínua, e à não implementação de verdadeiros modelos de gestão da qualidade por processos.

Diante dessa problemática, realizou-se uma investigação sobre o diagnóstico da qualidade da educação técnica agropecuária e a possibilidade de desenhar padrões de qualidade e um modelo de gestão da qualidade nos Colégios Técnicos Agropecuários da província de Loja. Os objetivos específicos da pesquisa foram: diagnosticar a qualidade da educação nos Colégios Técnicos Agropecuários (CTA) da província de Loja; elaborar padrões de qualidade para os CTA da província de Loja; e formular um modelo de gestão da qualidade por processos para os CTA da província de Loja.

O desenho da presente investigação correspondeu ao não experimental e, dentro dele, considerou-se um desenho transeccional (transversal), ao se coletarem os dados em um único momento. Aplicou-se a técnica de pesquisa por questionário a integrantes da comunidade educativa dos 33 CTA que funcionam na província de Loja, trabalhando-se com uma

amostra composta por 5 diretores da Associação de CTA da província de Loja, 266 docentes, 350 alunos e 346 pais de família. Além disso, seguiu-se uma metodologia adequada para: 1) o diagnóstico da qualidade dos 33 CTA; 2) o desenho dos padrões de qualidade; e 3) a formulação do modelo de gestão da qualidade por processos.

Como resultados, pode-se destacar que os 33 CTA que operam na província de Loja alcançaram, em sua avaliação, e considerando os 6 Âmbitos de Gestão (processos, produtos, pessoas, recursos, alunos e relações com o entorno), um nível de cumprimento, realização ou eficácia de 67,61%, equivalente a uma qualidade educativa Boa. Isso se deve principalmente ao fato de que instrumentos administrativos como o regulamento e o ideário ainda não foram devidamente socializados, divulgados nem totalmente implementados; no que diz respeito à orientação estratégica, ainda não existe uma cultura de planejamento e avaliação, visto que o plano estratégico ainda não foi socializado e divulgado, e não se executam os planos operacionais anuais como instrumentos de viabilização do plano estratégico; e ainda não se conta com uma metodologia sistemática de avaliação institucional.

Por outro lado, para que os 33 CTA passem ao nível seguinte e final de qualidade educativa, ou seja, à Categoria A, correspondente a Excelente, deveriam caracterizar-se por sua clara orientação a resultados, a busca permanente da excelência e o cumprimento dos requisitos contidos nos padrões de gestão. Para isso, seria necessário: 1) formular 35 padrões de qualidade, considerando os 6 Âmbitos de Gestão e 25 Processos Básicos, conforme os apresentados neste trabalho acadêmico; e 2) desenhar um Modelo de Gestão da Qualidade por Processos, em função dos 6 Âmbitos de Gestão, também apresentado neste estudo.

Palavras-chave: diagnóstico, qualidade, educação técnica, padrões, modelo, gestão, processos

L'éducation technique agro-pastorale vise à faire en sorte que le secteur rural continue d'être un moteur de développement, d'innovation et de créativité, en se concentrant sur le renforcement du secteur productif grâce à l'intégration des jeunes dans les activités agro-pastorales. Cependant, elle n'a pas encore atteint le niveau de qualité souhaité, car elle fait face à une problématique sérieuse, principalement due au fait que, dans les Collèges Techniques Agro-pastoraux (CTA), persistent encore des orientations, des pratiques didactiques et des curricula qui ne s'adaptent pas à la réalité économique, sociale et professionnelle de la province. Il existe également un manque de lien étroit avec le monde productif du secteur privé et avec les entités du secteur public liées au développement agro-pastoral. De plus, de véritables processus d'évaluation de la performance institutionnelle ne sont pas mis en œuvre de manière généralisée, en tenant compte des domaines de gestion comme base.

Par ailleurs, l'absence de qualité éducative s'explique aussi par le fait que, dans les CTA de la province de Loja, on ne travaille pas toujours avec des standards adéquats de qualité pour l'éducation technique agro-pastorale, contribuant à l'amélioration continue, ni avec la mise en œuvre effective de véritables modèles de gestion de la qualité par processus.

Face à cette problématique, une recherche a été menée sur le diagnostic de la qualité de l'éducation technique agro-pastorale et sur la possibilité de concevoir des standards de qualité ainsi qu'un modèle de gestion de la qualité dans les Collèges Techniques Agro-pastoraux de la province de Loja. Les objectifs spécifiques de la recherche ont été : diagnostiquer la qualité de l'éducation dans les CTA de la province de Loja ; élaborer des standards de qualité pour les CTA de cette province ; et formuler un modèle de gestion de la qualité par processus pour ces établissements.

Le design de cette recherche a été de type non expérimental et, en son sein, un design transversal a été considéré, étant donné que les données ont été collectées à un seul moment. La technique d'enquête par questionnaire a été appliquée aux membres de la communauté éducative des 33 CTA opérant dans la province de Loja, en travaillant avec un échantillon composé de 5 directeurs de l'Association des CTA de la province, 266 enseignants, 350 élèves et 346 parents. Par ailleurs, une méthodologie appropriée a été suivie pour : 1) le diagnostic de la qualité des 33 CTA ; 2) la conception des standards de qualité ; et 3) la formulation du modèle de gestion de la qualité par processus.

Les résultats montrent que les 33 CTA de la province de Loja ont atteint un niveau de conformité, de réalisation ou d'efficacité de 67,61 %, en considérant les six domaines de gestion (processus, produits, personnes, ressources, élèves et relations avec l'environnement), ce qui correspond à une qualité éducative jugée Bonne. Cela s'explique principalement par le fait que des instruments administratifs tels que le règlement et la philosophie institutionnelle n'ont pas encore été correctement socialisés, diffusés ni pleinement mis en œuvre. En ce qui concerne l'orientation stratégique, il n'existe pas encore une culture de planification et d'évaluation, puisque le plan stratégique n'a pas été suffisamment diffusé et que les plans opérationnels annuels ne sont pas exécutés comme instruments de mise en œuvre du plan stratégique. De plus, il n'existe pas de méthodologie systématique d'évaluation institutionnelle.

D'autre part, pour que les 33 CTA atteignent le niveau supérieur et final de qualité éducative, à savoir la catégorie A, correspondant à Excellent, ils devraient se caractériser par une orientation claire vers les résultats, une recherche permanente de l'excellence et le respect des exigences contenues dans les standards de gestion. Pour cela, il serait nécessaire : 1) de formuler 35 standards de qualité, en tenant compte des six domaines de gestion et des 25 processus de base, tels que présentés dans ce travail académique ; et 2) de concevoir un Modèle de Gestion de la Qualité par Processus, basé sur les six domaines de gestion, également présenté dans cette étude.

Mots-clés : diagnostic, qualité, éducation technique, standards, modèle, gestion, processus

El presente trabajo de investigación, titulado *La educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja*, surge ante la necesidad de fortalecer el desarrollo académico y productivo de la región. El objetivo general de este estudio es diagnosticar la calidad de la educación técnica agropecuaria en dicha provincia mediante la aplicación de la metodología oficial del Ministerio de Educación del Ecuador, lo cual servirá como base fundamental para diseñar estándares de calidad específicos y formular un modelo de gestión por procesos orientado a la mejora continua de estas instituciones.

Para alcanzar esta meta, la investigación se estructura en torno a tres objetivos específicos: en primer lugar, determinar la situación actual de la calidad educativa en los Colegios Técnicos Agropecuarios (CTA) de la provincia de Loja; en segundo lugar, diseñar los estándares de calidad requeridos para estos planteles; y, finalmente, formular un modelo de gestión de la calidad por procesos que optimice de manera integral la educación técnica agropecuaria en los CTA de la localidad

La calidad educativa es el nivel óptimo de formación integral que permite a los estudiantes adquirir conocimientos, desarrollar competencias y ejercer su ciudadanía (Tecnológico de Monterrey, s.f.). En Ecuador, está definida de forma multidimensional por el Ministerio de Educación mediante parámetros medibles y orientativos para garantizar un servicio equitativo, inclusivo y de calidad.

En la provincia de Loja, se han llevado a cabo pocas investigaciones específicas referentes a la determinación de la calidad de la educación técnica agropecuaria con fines de un real mejoramiento continuo. No se han realizado investigaciones sobre la eficacia y

eficiencia de los estándares de calidad ajustados a la realidad de una provincia eminentemente rural y de tendencia agropecuaria. Tampoco se ha indagado sobre la posibilidad de implementar el modelo de gestión de la calidad de la educación técnica agropecuaria por procesos.

Sobre la calidad de la educación técnica en la provincia de Loja, se han llevado a cabo algunos estudios, es cierto, pero limitados a sus características y problemática, y se han hecho no permanentes intentos para su mejoramiento. Sin embargo, conviene indicar las pocas investigaciones implementadas en la provincia de Loja, respecto a la calidad de la educación técnica agropecuaria y su forma de gestión.

Educación Sin Fronteras (2009) llegó a caracterizar a la educación técnica agropecuaria, que se imparte en los Colegios Técnicos Agropecuarios (CTA) de la provincia de Loja, de la siguiente manera: enlaza las áreas curriculares con el área de Educación para el Trabajo –EPT- y con la realidad; trabaja con el alumnado en términos de procesos productivos; busca la integración de las profesores en los procesos productivos agropecuarios, en los propios CTA y en la comunidad; y persigue la gestión de proyectos productivos que haga factible dinamizar los módulos y revisar los que se consideren ineficaces.

Sobre la problemática de la educación técnica agropecuaria, en el año 2010, la Corporación Catamayo, en su investigación “La educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja”, ha llegado a detectar que:

- No se mejora la gestión institucional orientada al proceso del mejoramiento de la calidad educativa.
- No se consigue en los docentes, estudiantes y padres de familia un cambio total de actitud para poder transitar de la agricultura convencional y de subsistencia a un modelo de producción agroecológico con excedentes para el mercado.
- No se impulsa efectivamente la idea de que se requiere implementar una formación basada en modelos productivos alternativos que contribuyan a la soberanía y seguridad alimentaria de la población.

- No se logra el cambio de paradigmas en los docentes hacia una educación técnica agropecuaria que contribuya al desarrollo humano sustentable.
- No se hacen los esfuerzos necesarios para que los CTA se integren con la comunidad.
- No se consigue que la educación técnica agropecuaria propicie una educación integral que aporte al desarrollo humano sustentable de la sociedad.

En las investigaciones realizadas por META-LOJA (2010), al implementar el Proyecto Mejoramiento de la Educación Técnica Agropecuaria en la provincia de Loja, se han determinado como causas de la deficiente calidad de la educación técnica agropecuaria impartida en los 33 CTA de la provincia de Loja, las siguientes:

- *La no óptima gestión institucional que limita el mejoramiento de los CTA*, lo que se debe a: la limitada capacidad de liderazgo de los directivos de los CTA, la deficiente planificación, el no permanente trabajo en equipo, y, la inadecuada capacidad para elaborar proyectos educativos productivos y de investigación.
- *La deficiente productividad agropecuaria en las granjas* de los CTA, porque: la infraestructura productiva es incipiente, los sistemas de comercialización de la producción son inadecuados, y, no hay disponibilidad permanente de insumos y semillas para la producción agropecuaria.
- *La insuficiente capacitación técnico-pedagógica de los docentes* de los CTA, producto de las siguientes razones: escasas oportunidades de capacitación para el personal técnico en aspectos pedagógicos y técnicos en los CTA para emprender en procesos productivos, y la falta de infraestructura y equipamiento educativo.

La Gestión por Procesos es un modelo de organización empresarial que enfoca el trabajo en secuencias de actividades interrelacionadas. Su objetivo es optimizar el flujo de trabajo, eliminar tareas redundantes y maximizar el valor entregado al cliente, alejándose de las estructuras jerárquicas tradicionales (Morales, 2024).

El Modelo de Gestión de la Calidad por Procesos, siempre tiene en cuenta la correspondencia entre las diferentes actividades que participan en los procedimientos que se llevan a efecto, y el hecho de que los recursos y actividades se gestionan teniendo en cuenta

sus relaciones, como un todo, como un proceso, para de este manera conseguir óptimos resultados.

Aunque para implementar la gestión de la calidad en los Colegios Técnicos Agropecuarios –CTA-, existen Modelos de Gestión, como las Normas ISO 9000, Gestión de la Calidad Total (TQM), Modelo FQM de Excelencia, y, Modelo de Gestión de la Calidad por Procesos, entre otros, el Ministerio de Educación del Ecuador, ha comenzado a implementar, en una fase inicial, el Modelo de Gestión de la Calidad por Procesos. Es así que éste ya ha sido ejecutado y evaluado en Ecuador, en instituciones educativas como el Instituto Tecnológico Superior Sucre de Quito (Pérez, 2019), Colegio Montpelier Internacional de la parroquia Pomasqui, cantón Quito (Pulido, 2014), Colegio Técnico Fiscal Municipio de Loreto del cantón Francisco de Orellana (Jiménez, 2014), y, Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla, de la ciudad de Ibarra (Flores, 2018).

En las instituciones educativas que se desempeñan con el Modelo de Gestión por Procesos: se determinan tanto los procesos que generen valor agregado para los usuarios internos y externos como los recursos necesarios de control para establecer el nivel de desempeño institucional; se acepta que la calidad conlleva la mejora permanente de la eficacia y eficiencia y de las actividades; y, que se necesita de un sistema que haga factible la gestión de los procesos en los aspectos pedagógico, de planificación, de seguimiento al docente y estudiante y de evaluación.

Es entonces notoria, la urgente necesidad de evaluar con fines de mejoramiento a las instituciones que imparten educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja; diseñar en base a la información generada, estándares de calidad educativa plenamente funcionales para un área que es eminentemente rural; y diseñar un modelo de gestión de la calidad de la educación técnica agropecuaria por procesos. Esto implicaría una serie de beneficios para las instituciones educativas que lleven a efecto lo antes señalado, tales como: mayor nivel de calidad de los productos o servicios ofertados; reducción de costes; mayor participación e integración del personal; mayor satisfacción de consumidores o usuarios; mejora de la imagen de la institución; mejora de la competitividad; y, garantía de supervivencia.

El enfoque la investigación fue el cuantitativo puesto que se trabajó con números, cantidades y magnitudes.

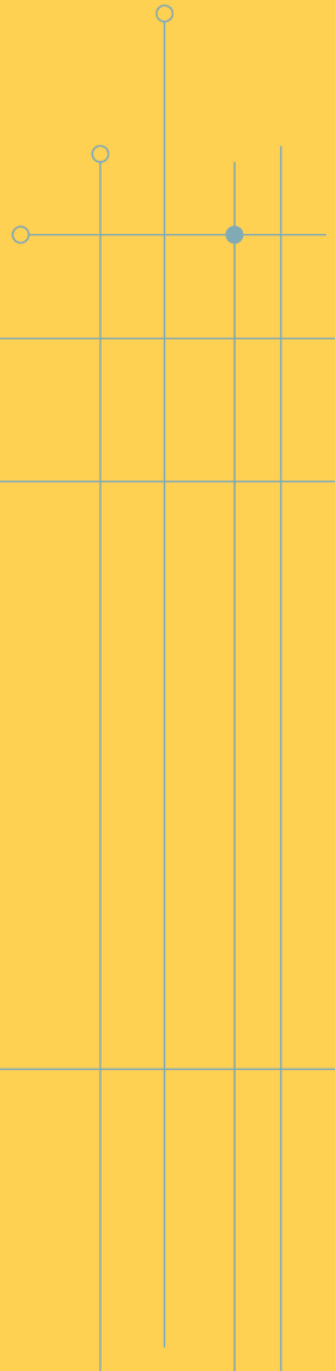
La técnica que se empleó fue la encuesta a los miembros de la comunidad educativa de 33 Colegios Técnicos Agropecuarios -CTA- de la provincia de Loja, esto es, a alumnos, docentes, directivos, y, padres de familia. Para llevar a cabo la encuesta se diseñaron 4 instrumentos de recolección de datos (Cuestionario de la encuesta) para aplicarlos a los antes mencionados miembros de la comunidad educativa (que constan en Anexos). Estos instrumentos fueron validados previamente para conseguir la validez (del contenido) mediante el Juicio de Expertos, y, para lograr la confiabilidad se llevó a cabo una Prueba Piloto.

Para establecer la calidad de la educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja, se procedió a efectuar un diagnóstico de esta en 33 Colegio Técnicos Agropecuarios -CTA-, encuestando a docentes, estudiantes, directivos y padres de familia, siempre en función de 6 ámbitos de gestión: Procesos, Productos, Recursos, Alumnos y Relaciones con el Entorno. Luego, se procedió a determinar la calidad de esta educación, efectuando la valoración y cumplimiento de los Ámbitos de Gestión en los indicados Colegios Técnicos Agropecuarios, y, la categorización de la calidad de la educación técnica agropecuaria, a nivel de CTA y total.

Para diseñar los estándares de calidad de la educación técnica agropecuaria, se consideraron 25 procesos básicos y se formularon 35 estándares de calidad, estableciendo para cada uno la situación actual y los requerimientos en materia de calidad.

En cuanto al Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación Técnica por Procesos, se tuvieron en cuenta: 1) Criterios de organización; 2) Procesos Básicos: Procesos y Subprocesos; y, 3) Mapa de Procesos. En el modelo se tuvieron en consideración 35 estándares de calidad, 25 Procesos Básicos y 199 Subprocesos.

CAPÍTULO 1



**La calidad de la educación
técnica agropecuaria
en la provincia de Loja**

La calidad de la educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja

Víctor Eduardo Chinín Campoverde
victorchinin52@yahoo.com

Mariana Angelita Buele Maldonado
mbuele@utpl.edu.ec
Universidad Técnica Particular de Loja

Eduardo José Martínez Martínez
eduloja1@yahoo.es
Universidad Nacional de Loja

Ignacia de Jesús Luzuriaga Granda
ignacialg@hotmail.com
Universidad Nacional de Loja

Fanny Yolanda González Vilela
fayogovi@yahoo.es
Universidad Nacional de Loja

Xiomara Paola Carrera Herrera
xpcarrera@utpl.edu.ec
Universidad Técnica Particular de Loja

1.1. Referentes teóricos

1.1.1 La calidad educativa

En la actualidad a la *calidad educativa*, se la considera como una gran necesidad, puesto que los usuarios de los servicios educativos buscan calidad y la satisfacción plena de sus necesidades y expectativas, incluso sin tener en consideración su precio, haciéndose por este motivo indispensable que las instituciones educativas eficaces y eficientes cuiden la calidad, teniendo presente siempre la innovación, el óptimo costo, y las adecuadas estrategias de producción y distribución de los servicios educativos ofertados.

Por otro lado, la calidad de la educación se considera uno de los problemas actuales en todos los países, como resultado de múltiples discrepancias entre las demandas económicas, sociales y culturales, y las ofertas de los sistemas e instituciones educativos, por lo que se hace necesaria su inmediata solución (De Castilla, 2016). Para Hanushek (2005), la preocupación por la calidad educativa es fundamental, pues requiere inversión para lograrla; además, señala que no basta con extender los años de estudio, sino que es necesario participar en su mejoramiento continuo.

Asimismo, la educación de calidad es considerada como una necesidad y una urgencia para la educación escolarizada y sus niveles preescolar, primaria y secundaria que busca cumplir su función en forma eficaz y eficiente y con proyección social. Además, para las Naciones Unidas (2016), la educación de calidad es sinónimo de un acceso mayor y más equitativo en todos los niveles y también en la educación técnica y profesional.

Por tanto, la calidad educativa puede entenderse como una necesidad social de fundamental importancia, ya que contribuye a garantizar a la sociedad una educación inclusiva, equitativa y orientada al aprendizaje permanente.

Es importante señalar que la *calidad* es un concepto completamente subjetivo porque obedece a las percepciones que tiene cada persona cuando compara un servicio que compra o utiliza con otro de su misma categoría, y a variados factores como la cultura, las especificaciones del producto o servicio ofrecido y las necesidades y expectativas que tienen los usuarios o consumidores.

Orozco et al. (2009) destacan que el concepto de *calidad educativa*:

Tiene un carácter polisémico ya que está ligado a la demanda de los contextos educativos reales, a las expectativas de los diferentes actores sociales, esto es, de la comunidad educativa, y, a la concreción de una perspectiva de derechos en las prácticas educativas. (p. 162)

Para definir la calidad, según lo sostiene Bohórquez (1999), se consideran varias exigencias como: mantener la calidad como una filosofía institucional; tener exclusiva orientación hacia el cliente externo e interno; practicar el liderazgo; perseguir el mejoramiento continuo; laborar en equipo; considerar el respeto y el desarrollo humano; participar activamente; tener en cuenta el pensamiento estadístico y la mentalidad estratégica; y actuar siempre con alta responsabilidad social.

La calidad para Lepeley (2013), es “el beneficio o la utilidad que satisface la necesidad de una persona al adquirir un producto o servicio” (p. 14). Concuerta entonces con la satisfacción de necesidades de los consumidores, clientes o usuarios lo que ocasiona una demanda para determinado producto o servicio. La autora concluye señalando que la calidad es un camino, no un destino.

Se ha llegado a establecer que la calidad es una filosofía institucional coherente dirigida a satisfacer, de manera permanente y mejor que los competidores, las necesidades y expectativas siempre cambiantes de los clientes, llegándose a mejorar continuamente todo en la institución educativa pero siempre con la participación activa de los involucrados (Cueva, 2010).

Tiene que ponerse de relieve que la calidad es “la idoneidad para el uso” (Jurán como se citó en López, 2011); y “el cumplimiento de unas especificaciones o la conformidad de unos requisitos” (Croshy como se citó en López, 2011).

De acuerdo con Barrera et al. (2017), la calidad educativa es un proceso continuo de trabajo colaborativo y cooperativo muy bien organizado en el que todos los integrantes de la comunidad educativa (alumnos, docentes, directivos y padres de familia) ocasionan efectos que llegan a ser positivamente valorados por la sociedad en relación con el proceso de formación orientado al aprendizaje, al desempeño profesional, a la infraestructura y a la gestión educativa. Para lo señalado, también es indispensable, que cada uno de los estándares de calidad sean cumplidos con eficacia y efectividad.

Braslavsky (2006) considera que “la educación de calidad, es aquella que permite que todos aprendan lo que necesitan aprender, en el momento oportuno de su vida y de sus sociedades y con felicidad” (p. 87).

Para Boderó (2014), la calidad educativa:

Es una filosofía que, involucrando a toda la comunidad educativa, implica y compromete a todos en un proyecto común en el que se deposita toda expectativa de mejora y progreso. No debería ser asimilada a la eficiencia puesto que la calidad va más allá del rendimiento más o menos alto. (p. 114)

De todas las definiciones presentadas se puede extraer que: 1) la calidad educativa siempre se encuentra en función de las propiedades y características de los productos o servicios ofrecidos; 2) un producto o servicio educativo para considerársele como de calidad, tiene que satisfacer plenamente las necesidades de los usuarios, ser apto para su uso o utilización y cumplir todas las especificaciones o requisitos; 3) la calidad educativa tiene que ver con el mejoramiento permanente en todos los elementos y productos o servicios; y, 4) el logro de la calidad educativa debe ser responsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa.

Como *características* de la calidad educativa se debe considerar que esta “es compleja y total y social e históricamente diferenciada; tiene como objetivo la transformación educativa; y se constituye en un patrón de control de la eficacia del servicio” (Sánchez et al., 2015, p. 12).

Meiss (2015) señala que son características de la calidad educativa las siguientes: trabajo con estudiantes sanos y motivados; implementación de procesos con docentes que emplean pedagogías activas; utilización de contenidos en programas de estudios relevantes; ejecución de sistemas para la buena administración; distribución óptima de recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de información; disponibilidad de entornos educativos seguros, sanos e integrados favorecedores de un excelente aprendizaje; y disposición de niveles bien definidos de rendimiento para todos.

Se considera como algo fundamental que la calidad educativa se caracterice por: hacer factible el acceso universal a todas las personas; administrar los recursos personales, organizativos y materiales siempre teniendo en consideración el proceso de calidad en marcha; ocasionar el cambio y la innovación; y buscar la participación activa y el bienestar de alumnos, docentes, familias y resto de la comunidad.

Para González (1997) una institución educativa de calidad se caracteriza por: operar con metas claras; compartir valores; impulsar la capacidad de aprendizaje; ejercer en forma visible el liderazgo por parte de quien dirige la institución educativa; laborar en equipo; disponer de planes de capacitación continua y pertinente; y llevar a efecto periódicamente la evaluación y la medición.

De la experiencia laboral de los autores en la educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja, se han podido detectar las siguientes características del sistema educativo de calidad: intervención activa del alumnado en el aprendizaje y en la vida de las instituciones educativas; inserción permanente en la vida comunitaria de los alumnos, docentes, directivos y padres de familia; y búsqueda en forma permanente del bienestar de todos estos.

Según López (2010), para lograr aprendizajes de calidad es necesario contar con una gestión escolar clara y eficiente dentro de las instituciones educativas. Al respecto, debe señalarse que existen tres factores que afectan negativamente dicha gestión: la ausencia de un liderazgo efectivo por parte de los directivos, la falta de manejo de modernas herramientas de gestión y la existencia de una cultura organizacional contraria a los cambios, que genera resistencia.

EcuRed (s.f.) considera como elementos de la calidad educativa su carácter complejo y totalizante, ya que parte de un enfoque multidimensional; su carácter social e históricamente determinado, pues responde a patrones históricos y culturales propios de una realidad específica y de una formación social concreta; su definición mediante ajustes a las demandas de la sociedad; y su constitución como un patrón de control de la eficiencia del servicio educativo.

Por otra parte, como elementos de la calidad educativa se pueden mencionar: la relevancia, por considerarse que el aprendizaje es significativo; la pertinencia, porque el alumno se constituye en el centro del aprendizaje; la equidad, pues el aprendizaje sucede sin importar la clase social; la eficacia, al alcanzarse como finalidad un aprendizaje óptimo; y la eficiencia, al usarse del mejor modo los recursos disponibles.

Es importante destacar que Ramos (2008), señala que son tres los *principios* de una educación de calidad: 1) el proporcionar una educación excelente a todas las personas sin discriminación por género, y en todos los niveles del sistema educativo; 2) el requerimiento de que todos los componentes de la comunidad educativa participen activamente para conseguir el objetivo buscado; y 3) el compromiso verdadero con los objetivos educativos planteados.

Según López (2011):

Existen ocho *principios* básicos para la gestión de la calidad: el enfoque al cliente; liderazgo de la dirección; participación del personal; gestión orientada a procesos; enfoque de sistemas para la gestión; mejora continua; enfoque basado en hechos para la toma de decisiones; y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. (pp. 36-44)

La UNESCO (2007) ha señalado cinco principios fundamentales para lograr la calidad en la educación, los que se indican a continuación: 1) Equidad: debe brindarse a todos por igual; 2) relevancia: tiene que responder por los aprendizajes indispensables; 3) pertinencia: considera los contextos sociales y las características de los estudiantes, en atención al currículo a desarrollarse; 4) eficacia: las metas educativas tienen que ser logradas por todos; y 5) eficiencia: se persigue que con todos los recursos destinados a la educación se logren los propósitos de manera óptima y oportuna.

De acuerdo con Mora (1991), la *evaluación* puede ser considerada como una alternativa metodológica que sirve para cambiar y mejorar las instituciones educativas, puesto que constituye el intento de medir cómo se están implementando las metas preestablecidas.

La *evaluación de la calidad educativa* para Castillo (2010):

Es una actividad sistemática integrada en el proceso educativo, cuya finalidad es el mejoramiento del mismo mediante un conocimiento, lo más exacto posible, del alumno en todos los aspectos de su personalidad, y una información ajustada sobre el proceso educativo y los factores personales y ambientales que en este inciden. (p. 3)

Por otra parte, Tenbrink (1981) cree que la evaluación es “un proceso de obtención de información y de uso para formular juicios que a su vez se utilizarán para tomar decisiones” (p. 19).

En este orden de ideas, a la calidad se la puede considerar un proceso en el que intervienen diversos factores y actores, y cuya evaluación los abarca de manera integral. Por ello, la evaluación puede entenderse como una herramienta estratégica que toma en cuenta las distintas dimensiones de la calidad.

A criterio de Tiana (2006), los elementos para una estrategia de evaluación de la calidad educativa, son: 1) Negociación del significado de la calidad; 2) identificación de los criterios de la calidad; y 3) caracterización de los factores de la calidad.

Al evaluar la calidad en una institución educativa, especialmente de carácter técnico, se deben considerar los siguientes factores: las especificaciones del servicio ofrecido y su alcance; la disponibilidad oportuna del servicio; la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad educativa; y el compromiso de sus miembros con el logro de los objetivos institucionales.

La evaluación de la calidad en las instituciones educativas es fundamental llevarla a cabo en forma periódica, puesto que esto permitiría: 1) determinar la eficacia y la eficiencia en el proceso educativo; 2) establecer si se está operando con estándares de calidad educativa y si son los apropiados; y 3) detectar si se está buscando alcanzar la calidad educativa mediante el diseño y la operación de un modelo de gestión.

Con la evaluación de la calidad de la educación técnica agropecuaria en las instituciones educativas, junto con la mejora permanente en todos los procesos llevados a cabo, se lograría: 1) generar productos y servicios educativos en el marco de un proceso de

mejora continua; y 2) lograr la motivación e integración de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

1.1.2. Educación Técnica Agropecuaria

Para Education for development (2026), la Educación Técnica Agropecuaria es un modelo formativo integral que conecta la teoría agronómica y pecuaria con la práctica en el campo. Prepara a los estudiantes para gestionar recursos, aplicar tecnologías agrícolas y desarrollar habilidades empresariales para un sector productivo sostenible.

El Ministerio de Educación (2012) indica que la *educación técnica agropecuaria* como parte de un sistema orientado al desarrollo y aprovechamiento del potencial humano en el sector agropecuario, es un conjunto de opciones de política educativa adoptado e implementado con la intención de corregir ciertas discrepancias entre lo deseado y lo observado.

Además, la educación técnica agropecuaria es aquella que promueve el fortalecimiento de Colegios Técnicos Agropecuarios -CTA- para que sean auto sostenibles con la participación de los jóvenes de áreas rurales. Esta educación propende a que el campo continúe siendo motor de desarrollo, innovación y creatividad y se dirige a fortificar el sector productivo.

Para el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Argentina (s.f.), la Educación Técnica Agropecuaria es la que forma a los estudiantes para trabajar ya sea en relación de dependencia o para hacerlo por cuenta propia, en actividades relacionadas con la agricultura y la ganadería.

Según Educación Sin Fronteras (2009), la Educación Técnica Agropecuaria que se imparte en los Colegios Técnicos Agropecuarios -CTA- presenta algunas características, tales como:

- Conecta las áreas curriculares con el área de Educación para el Trabajo (EPT).
- Considera que las áreas curriculares y el área de EPT consiguen todo su significado cuando se vinculan con la realidad.
- Labora con sistemas de producción, trabajando por lo tanto con el alumnado en términos de procesos.
- Hace de la realidad, un motivo de investigación sobre el terreno.
- Cuenta con la capacidad de no abandonar el o los proyectos requeridos, al laborar con el alumnado, ante resistencias y frustraciones.
- Considera la participación genérica, al incluir, por igual, a alumnos de ambos sexos.
- Involucra los profesores en los procesos productivos agropecuarios, en los propios CTA y en la comunidad.

- Busca la gestión de proyectos productivos capaces de dinamizar los módulos educativos.

Para implementarse la educación técnica agropecuaria, se debe hacer notar que cuenta con características propias como las siguientes:

- Se dirige a la solución de problemas de producción, productividad y distribución en el agro.
- Propende a que los estudiantes alcancen una formación que les incremente sus oportunidades de inserción laboral.
- Implementa las acciones necesarias para la operación de emprendimientos de los alumnos en base a módulos formativos impartidos relacionados con las producciones agrícolas y ganaderas.
- Promueve cadenas de comercialización hacia el logro de un comercio justo y solidario.

De acuerdo con Calderón (2015), la educación técnica agropecuaria se caracteriza por ofrecer una formación especializada que dinamiza la inserción laboral y fomenta el emprendimiento económico de los estudiantes. Esta modalidad se consolida como una alternativa viable para aquellos educandos que requieren o deciden vincularse de forma temprana al mercado de trabajo, sin que esto limite su preparación para acceder a la educación superior.

Una característica específica del componente formativo en los Colegios Técnicos Agropecuarios (CTA) es su vinculación con las Unidades Educativas de Producción (UEP), las cuales se constituyen como estructuras orientadas a la producción y comercialización de servicios afines a la oferta académica. Asimismo, destaca la posibilidad de que los estudiantes realicen sus prácticas formativas tanto en empresas del sector como en micro emprendimientos.

A juicio de Tomaselli (2018), los objetivos de la educación técnica agropecuaria se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- Promover el desarrollo económico y la inclusión social.
- Impulsar una alternativa viable para las personas que buscan una incorporación temprana en los mercados de trabajo.
- Incrementar la empleabilidad de las personas al formárselas para que puedan influir positivamente en la productividad, la mejora de la calidad y la competitividad de productos o servicios educativos.
- Propender a una incorporación más temprana en los mercados laborales.

Los objetivos de la educación técnica agropecuaria impartida en los CTA de la provincia de Loja se orientan a: 1) formar técnicos competentes, eficientes y con liderazgo en el ámbito agropecuario, capaces de guiar los procesos de producción agrícola y pecuaria; y 2) ejecutar prácticas sostenibles en el sector, sustentadas en un modelo académico flexible, dinámico e integral.

A partir de los diagnósticos de la Corporación Catamayo (2012), se evidencia una serie de limitaciones críticas en la educación técnica agropecuaria de la provincia de Loja, las cuales se detallan a continuación:

- No se mejora la gestión institucional, a través de la construcción colectiva de herramientas de planificación.
- No se logra un cambio total de actitud en las instituciones educativas para pasar de la agricultura convencional a un modelo de producción agroecológico.
- No se ejecutan procesos sostenibles en el sector agropecuario mediante modelos académicos flexibles, dinámicos e integrales.
- No se logra el cambio de paradigmas en los docentes, hacia una educación técnica agropecuaria que ayude al desarrollo humano sustentable.
- Falta el aporte generalizado de la comunidad educativa en la implementación de módulos productivos.
- No se concede poder de decisión suficiente a los integrantes de la comunidad educativa para que implementen, den seguimiento y evalúen permanente a las acciones del proyecto o proyectos.
- No se suma realmente a un acompañamiento del proceso educativo, y a la capacitación, tanto técnica como pedagógica.
- Faltan esfuerzos para que la educación técnica agropecuaria se integre con la comunidad.
- No se consigue que la educación técnica agropecuaria propicie una educación integral que aporte al desarrollo humano sustentable de la sociedad.

Por otra parte, la *deficiente calidad de la educación técnica agropecuaria* impartida, tiene como *causales*, para la Corporación Catamayo (2012), las que se indican seguidamente:

- La *no óptima gestión institucional* que dificulta el mejoramiento de los CTA, lo que obedece a su vez a: la limitada capacidad de liderazgo de varios de los directivos de los CTA; el conformismo académico de algunos docentes; la incorrecta planificación; el no permanente trabajo en equipo; y la inadecuada capacidad para formular proyectos educativos productivos y de investigación.
- La *deficiente productividad agropecuaria en las granjas de los CTA*, que se debe a: la incipiente infraestructura productiva; la ausencia de inadecuados sistemas de

comercialización de la producción agropecuaria; y la no disponibilidad permanente de insumos para la producción agropecuaria.

- *La insuficiente capacitación técnico-pedagógica de los docentes de los CTA*, producto de las siguientes razones: escasas oportunidades de capacitación en aspectos pedagógicos; insuficiente capacitación técnica al personal de los CTA para emprender en procesos productivos; e infraestructura y equipamiento educativos deficientes.

Los diagnósticos realizados en torno a la educación técnica agropecuaria de los CTA demuestran que el sector atraviesa por problemáticas críticas que restringen su impacto. Entre las principales debilidades se identifican:

- La desvinculación con los requerimientos específicos de los sectores productivos y de servicios locales.
- La falta de articulación sistémica con los demás niveles del entramado educativo.
- La insuficiencia de presupuestos y de infraestructura tecnológica adecuada.
- El limitado involucramiento de los actores sociales y gremios empresariales en los procesos de cogestión educativa.

Debe señalarse que el logro de la calidad de la educación técnica agropecuaria es un proceso que debe llevarse a efecto siempre con la finalidad de implementar los respectivos correctivos (retroalimentación) y su mejoramiento permanente.

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2012), el mejoramiento de la calidad de la educación técnica agropecuaria requiere procesos integrados que aborden los siguientes aspectos:

- Gestión institucional: fortalecimiento de habilidades en la gestión de proyectos productivos y de investigación, así como liderazgo.
- Productividad de las granjas: desarrollo de unidades demostrativas de agroecología.
- Capacitación docente: promoción de un plan de capacitación en aspectos técnicos y pedagógicos en función de los reales requerimientos.
- Conocimientos y principios: recuperación de saberes y conocimientos tradicionales incorporados al currículo de los CTA.

Es preciso destacar que el fortalecimiento de la educación técnica agropecuaria impacta positivamente en todos los actores vinculados al entorno formativo. De este modo, los beneficiarios directos e indirectos de dicha optimización abarcan a estudiantes, docentes, directivos, padres de familia, empleadores, la comunidad educativa en general y la sociedad en su conjunto.

1.1.3. Ámbitos de gestión

Se debe subrayar que el cumplimiento de los procesos institucionales constituye la función medular de los CTA. Esta perspectiva metodológica responde con precisión a las demandas y particularidades del entorno rural en las escalas nacional y provincial. Asimismo, la mejora del desempeño académico y la calidad de la oferta formativa dependen de la administración estratégica de las actividades que ocurren al interior de los establecimientos. Finalmente, se constata que diversas instituciones técnico-agropecuarias cuentan con antecedentes prácticos en modelos de gestión, desarrollados a partir de las orientaciones normativas del Ministerio de Educación.

En este contexto, para el Ministerio de Educación (2012), un *ámbito de gestión* es

el conjunto de procesos básicos, subprocesos, estándares de calidad y situaciones que se pueden alcanzar con los recursos de que se dispone o que se podrían generar en los CTA, que suceden en cada una de las área de operación de estos. (s. p)

Bajo esta perspectiva, el Ministerio de Educación evalúa la calidad de la educación técnica agropecuaria impartida en los CTA del país mediante la consideración de seis dimensiones o ámbitos de gestión institucionales, a saber: de procesos, de productos, de personas, de recursos, de alumnos y finalmente, de relaciones con el entorno. Esta categorización permite un diagnóstico multidimensional de los centros formativos rurales.

El *Ámbito de Gestión por Procesos*, es la forma de gestionar todo el CTA basándose en procesos. Estos son una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una ENTRADA para obtener un resultado, y una SALIDA, que a su vez, satisfaga los requerimientos de los miembros de la comunidad educativa -alumnos, docentes, directivos, padres de familia y comunidad (Ministerio de Educación, 2012).

La Gestión por Procesos en las instituciones de educación técnica agropecuaria, a criterio de Lucas (2014), trae consigo diversos beneficios, tales como:

- El incremento de la competitividad.
- El reconocimiento de la existencia de procesos internos.
- La determinación de las necesidades del cliente, tanto interno como externo, y la actuación de la institución educativa hacia su satisfacción.
- El establecimiento de responsables de cada proceso.
- La definición de objetivos e indicadores para cada proceso.
- La medición del grado de satisfacción del cliente o usuario.
- La promoción de la mejora continua de los procesos.
- La reducción de los costes internos innecesarios.
- La redistribución de los recursos de forma más eficiente.

Para implementar la gestión por procesos en los CTA se necesita que ocurran cambios en la cultura institucional, como: direccionamiento de la institución educativa hacia el cliente o usuario; orientación hacia resultados; disposición hacia procesos y clientes; y eliminación de todo lo que no aporte valor.

El Ministerio de Educación (2012) considera al *Ámbito de Gestión de Productos o Servicios* como la forma de gestionar todo el CTA basándose en los productos y/o servicios generados y ofrecidos a los miembros de la comunidad educativa siempre dirigidos a la satisfacción de sus necesidades y a la superación de sus expectativas.

El Ámbito de Gestión de Productos o Servicios sería el conjunto de acciones y actividades que están dirigidas a organizar y decidir las características de los productos o servicios que ofrece la institución técnica agropecuaria a la comunidad.

En este sentido, Sánchez (2020) plantea que las instituciones educativas se ocupan de decidir qué bienes y servicios deben producirse, y qué tipos de estrategias tendrían que utilizarse para darles una correcta salida. Por ello se consideran los siguientes aspectos esenciales del ámbito de gestión de productos o servicios:

- La elección de bienes o servicios a ofertarse, en relación al tamaño y la naturaleza de la institución educativa y sus medios.
- El diseño y desarrollo de los productos o servicios durante el ciclo de vida de la institución educativa.
- La implementación de una buena gestión de los productos o servicios para alcanzar en la institución beneficios económicos, competitivos y reputacionales.

El *Ámbito de Gestión de Personas* “es la forma de gestionar todo el CTA basándose en la generación de un ambiente de trabajo positivo, agradable y productivo para que el personal que trabaja fuerte, disfrute de sus puestos de trabajo y se mantenga motivado” (Ministerio de Educación, 2012, p. 3).

Debe destacarse que en la gestión de personas, están incluidas: el actuar de cada día del personal; las acciones de contratación y de despido; las obligaciones financieras; las responsabilidades de los directivos; la gestión del rendimiento; y las relaciones de los miembros de la comunidad educativa con los CTA.

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2012), el *Ámbito de Gestión de Recursos*, “es la forma de gestionar toda la institución basándose en el manejo eficiente de los recursos, tanto tangibles como intangibles, con el objetivo de que estos permitan la satisfacción de los intereses de los miembros de la comunidad educativa” (s.p.).

El ámbito de gestión de recursos, sería el proceso en los CTA de planificar, programar y asignar previamente los recursos disponibles para maximizar su eficacia y

eficiencia. Se centraliza en la optimización y la eficiencia en la planificación de la forma óptima de utilizar los recursos.

El *Ámbito de Gestión de Alumnos* “se encarga de los asuntos académico-administrativos de los alumnos de una institución educativa; comprende la cobertura y resultados académicos, servicios complementarios, tutoría y apoyo personal, inserción y plan de carrera, y vinculación a ex alumnos” (Ministerio de Educación, 2012, s.p.).

Este ámbito es fundamental porque hace alusión al accionar de los alumnos, razón de ser de todo proceso educativo, que se lleva a efecto en las instituciones que imparten educación técnica agropecuaria.

En el *Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno*, “se gestiona lo referente al entorno humano que es una combinación de las diferentes dimensiones de la vida humana. Estas dimensiones más relevantes son: la dimensión social, económica y natural” (Ministerio de Educación, 2012, s.p.).

En el *Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno*, Basoalto et al. (2006), consideran que los pasos a seguirse están dados por: 1) la descripción de la realidad de la comunidad local: ENTRADA de datos e información desde el entorno; 2) la interacción entre los elementos de la institución educativa: PROCESO curricular en el cual la información incorporada es gestionada y circula a través de la comunidad educativa; y 3) los logros del proceso de enseñanza-aprendizaje: SALIDA o logros en los aprendizajes que obtiene la comunidad educativa por la gestión del proceso curricular.

1.1.4. Procesos básicos de gestión

Los *procesos básicos de gestión*, vendrían a ser las secuencias ordenadas y lógicas de todas las actividades que hacen posible generar productos o servicios en los CTA, a partir de insumos o requerimientos iniciales, que ayudan significativamente a la consecución de los objetivos institucionales.

De acuerdo con isotools.org (s.f.), para determinar si una actividad llevada a efecto es un proceso básico, debe cumplir los siguientes criterios:

1. Misión o propósito claro.
2. Presencia de entradas y salidas.
3. Identificación de los actores (clientes y proveedores).
4. Posibilidad de fragmentación en tareas.
5. Aplicabilidad de metodologías de gestión.
6. Designación de un responsable individual.

Es tarea fundamental en las instituciones educativas técnicas agropecuarias identificar los procesos básicos que agregan valor en cada uno de los seis ámbitos de gestión definidos (de procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno), con la finalidad de aumentar la aptitud de estos para que sean eficientes y eficaces a lo largo del tiempo, y alcancen niveles de impacto elevados y sostenidos.

1.1.5. Estándares de gestión

Los estándares de gestión, para el Ministerio de Educación (2013), son "procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a la formación deseada de los alumnos, que favorecen el desarrollo profesional de los actores de la institución educativa y que permiten que esta se aproxime a su funcionamiento ideal" (p. 7). Estos persiguen:

- Orientar la gestión de las instituciones educativas técnicas hacia resultados concretos.
- Implementar procedimientos de mejora continua.
- Definir y cumplir la orientación estratégica de la institución.
- Comprometer al trabajo en equipo a los diferentes miembros de la comunidad.
- Optimizar los recursos disponibles.
- Reforzar la credibilidad de la institución para la búsqueda de nuevos recursos.
- Reacomodar la oferta formativa técnica a las demandas socioeconómicas y productivas del país.

También es pertinente indicar que de acuerdo con cooperaciondocente.com (2017) "Los estándares de calidad educativa técnica son parámetros de logros esperados. Tienen como objetivo, orientar, apoyar y monitorear la acción de los grupos de actores que conforman el Sistema Nacional de Educación para su mejora continua" (p. 12).

Se puede considerar a los estándares de gestión de la calidad de la educación técnica agropecuaria como descripciones de logros previstos con los alumnos y con los demás miembros de la comunidad educativa, que incluyen los procesos de gestión y las prácticas institucionales, para que: todos los alumnos logren los resultados de aprendizaje esperados, los actores de los CTA se desenvuelvan profesionalmente, y la institución educativa se aproxime a su funcionamiento óptimo o de excelencia.

1.1.6. Subprocesos

De acuerdo a <https://help.bizagi.com> (s.f), un Subproceso

es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica para cumplir un propósito. Es un proceso por sí mismo, cuya finalidad hace parte de un proceso más grande. El proceso más grande se conoce como proceso Padre y el subproceso como proceso hijo. (p. 1)

Subproceso, para iddeo (s.f.) "es una parte bien definida y delimitada de un proceso; es una actividad o una secuencia ordenada de actividades con entidad propia pero dentro de un proceso" (s.p.).

Para Barousse (s.f.), un “subproceso, siempre es iniciado por un proceso... y en cierta forma es de menor jerarquía que el proceso” (p. 1).

Un ejemplo de subproceso en un Colegio Técnico Agropecuario -CTA- sería:

Proceso A: Investigación
Subproceso A₁ : Planificación de la investigación.

1.1.7. Los Colegios Técnicos Agropecuarios –CTA- en la provincia de Loja

Seguidamente, se presenta la ubicación geográfica de la provincia de Loja, en la que se llevó a cabo la presente investigación.

Figura 1

Ubicación de la provincia de Loja en Ecuador.



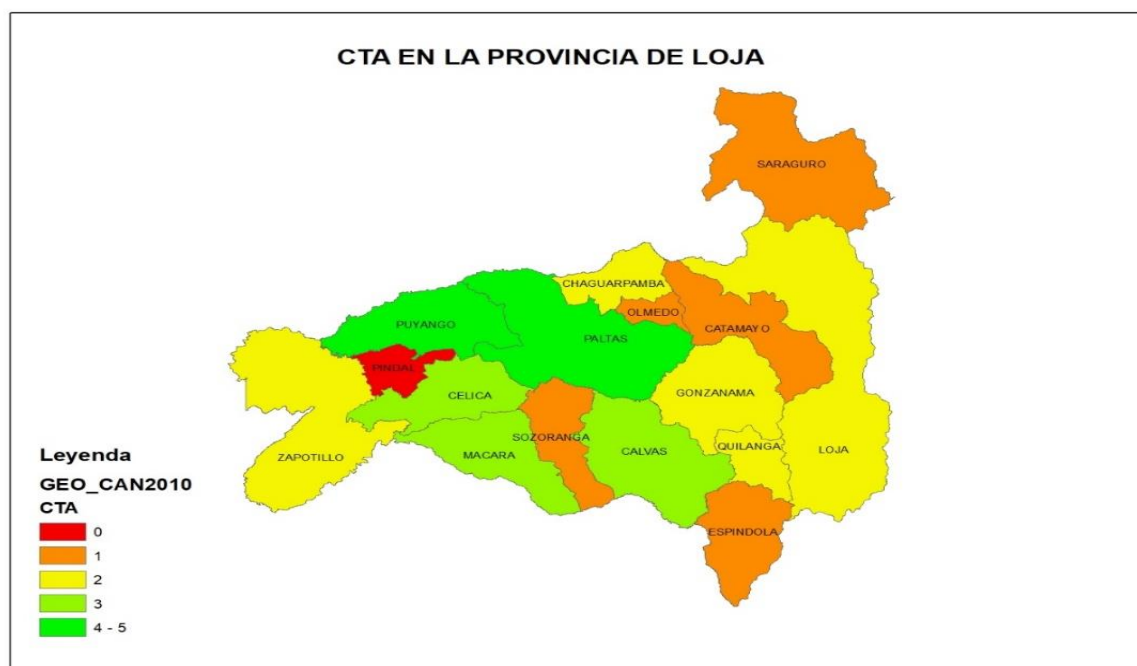
Nota. Instituto Geográfico Militar, 2021.

La provincia de Loja-Ecuador, cuenta con 16 divisiones territoriales o cantones. En 15 de estos 16 cantones operan los 33 Colegios Técnicos Agropecuarios -CTA- en los que

se imparte la educación técnica agropecuaria. Estos CTA se ubican en los siguientes cantones: 2 CTA, en Loja; 1 CTA, en Saraguro; 1 CTA, en Catamayo; 2 CTA, en Gonzanamá; 2 CTA, en Quilanga; 3 CTA, en Calvas; 1 CTA, en Espíndola; 1 CTA, en Sozoranga; 3 CTA, en Macará; 2 CTA, en Zapotillo; 3 CTA, en Celica; 4 CTA, en Puyango; 5 CTA, en Paltas; 2 CTA, en Chaguarpamba; y 1 CTA, en Olmedo.

Figura 2

Localización de los 33 CTA en la provincia de Loja.



Nota. Instituto Geográfico Militar, 2021.

Los 33 CTA de la provincia de Loja en los que se imparte la educación técnica agropecuaria, aunque son regidos por las mismas disposiciones legales, técnicas y administrativas, tienen entre sí diferencias respecto al número de alumnos, número de docentes e infraestructura.

En los 33 CTA reciben educación técnica agropecuaria 3.927 alumnos de Bachillerato (1.452, en el 1er. Curso; 1.346, en el 2do. Curso; y, 1.129, en el 3er. Curso), con un promedio de 119 alumnos/CTA. Aquí laboran 862 docentes, esto es 26 docentes/CTA. Además, en estos CTA se registra un total de 3.534 padres de familia.

Tabla 1*33 Colegios Técnicos Agropecuarios –CTA- que operan en la provincia de Loja.*

Nº	Colegio Técnico Agropecuario -CTA-	Parroquia/Cantón	Nº Alumnos de Bachillerato	Nº Docentes	Nº Padres de Familia
1	“Daniel Álvarez Burneo”	Loja, Loja	1.457	160	1.308
2	“San Vicente Ferrer”	Chuquiribamba, Loja	47	28	42
3	“Celina Vivar”	Saraguro, Saraguro	359	59	323
4	“Mons. Leonidas Proaño”	El Tambo, Catamayo	40	14	36
5	“Gonzanamá”	Gonzanamá, Gonzanamá	166	38	149
6	“Agustín Cueva Sáenz”	Nambacola, Gonzanamá	51	16	46
7	“Quilanga”	Quilanga, Quilanga	113	30	102
8	“Miguel A. Salinas Jaramillo”	San Antonio de las Aradas, Quilanga	22	16	20
9	“Cariamanga”	Cariamanga, Calvas	180	58	162
10	“14 de Octubre”	El Lucero, Calvas	67	14	60
11	“Edmundo Cevallos”	Colaisaca, Calvas	12	14	11
12	“Ecuador”	27 de Abril, Espíndola	56	18	50
13	“Dr. Zoilo Rodríguez”	Tacamoros, Sozoranga	23	14	21
14	“Macará”	Macará, Macará	105	28	95
15	“La Victoria”	La Victoria, Macará	23	12	21
16	“José Sánchez Moreno”	Sabiango, Macará	33	11	30
17	“Zapotillo”	Zapotillo, Zapotillo	174	26	157
18	“Mangahurco”	Mangahurco, Zapotillo	23	15	21
19	“12 de Diciembre”	Celica, Celica	111	32	100
20	“Maximiliano Rodríguez”	Pózul, Celica	105	19	95
21	“13 de Noviembre”	Sabanilla, Celica	50	14	45
22	“Puyango”	Alamor, Puyango	224	40	202
23	“Carlos Garbay Montesdeoca”	Mercadillo, Puyango	37	16	33
24	“Manuel Carrión Pinzano”	Vicentino, Puyango	25	15	23
25	“El Limo”	El Limo, Puyango	30	14	27
26	“Manuel José Jaramillo”	Casanga, Paltas	28	14	25
27	“Orianga”	Orianga, Paltas	22	13	20
28	“Frontera Sur”	Cangonamá, Paltas	10	11	9
29	“29 de Mayo”	Guachanamá, Paltas	33	11	30
30	“Teniente Coronel Lauro Guerrero”	Lauro Guerrero, Paltas	36	15	32
31	“Chaguarpamba”	Chaguarpamba, Chaguarpamba	63	19	57
32	“Dr. Juan Francisco Ontaneda”	Buenavista, Chaguarpamba	29	16	26
33	“Mons. Alberto Zambrano “Palacios”	Olmedo, Olmedo	173	42	156
TOTAL			3.927	862	3.534

Nota: Datos provenientes de la Dirección Provincial de Educación de Loja, 2020.

De la práctica laboral vivida por los autores en el área de influencia de los 33 Colegios Técnicos Agropecuarios –CTA- de la provincia de Loja-Ecuador, se puede asegurar que aún en estos no se consigue la deseada calidad educativa, debido a la siguiente *problemática*:

- Carecen de una evaluación frecuente y sistemática orientada a la mejora continua por parte de la autoridad ministerial competente.
- La cultura de la calidad total no ha sido incorporada como una filosofía colectiva entre alumnos, profesores, directivos y el entorno comunitario.

- Las metas institucionales no se alinean adecuadamente con las demandas de la sociedad civil ni con el bienestar de los actores internos del sistema.
- Se observa una baja prevalencia de liderazgos democráticos y participativos en las esferas directivas.
- La optimización de los procesos de enseñanza-aprendizaje se ve truncada al no aplicarse de manera integral en todas las áreas de gestión.
- Prevalecen estructuras de trabajo aisladas que impiden la cohesión de verdaderos equipos multidisciplinarios.
- La participación de los diferentes estamentos es pasiva, limitándose al cumplimiento de tareas sin lograr un compromiso real con la calidad formativa.
- Las decisiones administrativas y pedagógicas se toman de manera empírica, sin el respaldo de un pensamiento estadístico o información técnica confiable.
- No se ejecutan metodologías continuas de comparación con los centros educativos de referencia o de buenas prácticas del sector.
- Los estándares de calidad del Ministerio de Educación han comenzado a implementarse de forma muy reciente, lo que limita la evaluación de sus impactos a mediano plazo.

Para Educación Sin Fronteras (2011), se detecta en los CTA de la provincia de Loja-Ecuador, la siguiente problemática:

- Los lineamientos, la didáctica y el currículo no se ajustan a la realidad económica, social y laboral de la provincia de Loja.
- Se da un deficiente aprendizaje de los alumnos en razón de la inadecuada vinculación del proceso teórico con la práctica.
- Hace falta un más estrecho contacto con el mundo productivo agropecuario correspondiente al sector privado y al sector público.
- Hacen falta políticas internas institucionales que faciliten el proceso de incorporación exitosa de los Bachilleres, que no laboran en emprendimientos productivos a la educación tecnológica superior.
- Hasta la fecha no se ponen en marcha en los CTA verdaderos y permanentes procesos de evaluación del desempeño institucional en sus ámbitos de gestión (procesos, productos, personas, recursos, alumnos, y relaciones con el entorno).
- En algunos CTA de la provincia de Loja, no se conoce la existencia de verdaderos estándares de calidad para la educación técnica agropecuaria.
- Los estándares de calidad, cuando son utilizados, no han contribuido al logro de una educación de calidad, ya que no ha sido posible efectivamente verificar los conocimientos, habilidades y actitudes de los actores educativos.
- En los CTA de la provincia de Loja, actualmente se implementan algunos procesos, especialmente productivos, sin embargo, no se llevan a cabo verdaderos modelos de gestión de la calidad de la educación técnica agropecuaria.

No obstante lo indicado anteriormente, en base a las observaciones y acciones realizadas en el área de influencia de los CTA de la provincia de Loja, por Educación Sin Fronteras, la Zona 7 del Ministerio de Educación, y los autores, se considera que para el logro de la calidad educativa de excelencia, se debería efectuar una intervención, en forma inmediata, a través de las siguientes acciones:

- Optimizar las capacidades institucionales, la infraestructura, el equipamiento y los recursos didácticos, con el propósito de garantizar una gestión y evaluación eficientes en los CTA.
- Incrementar y mejorar la participación de los miembros de la comunidad educativa –alumnos, docentes, directivos y padres de familia- en el sector educativo, así como su incidencia política en los ámbitos locales, regionales y nacionales.
- Incentivar los procesos productivos que tienen que ver con el desarrollo sostenible en la provincia de Loja.

Es conveniente indicar que todo esto sería posible de lograrse si en los CTA de la provincia de Loja se realiza, en forma inmediata, lo siguiente: 1) la evaluación periódica de la calidad de la educación técnica agropecuaria impartida; 2) la revisión de los actuales estándares de calidad educativa y el diseño de unos apropiados a la realidad educativa y al entorno educativo, productivo, y social; y 3) la operación con un adecuado sistema de gestión de la calidad educativa por procesos.

1.2. Evaluación de la calidad de la educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja

Para determinar la calidad de la educación técnica agropecuaria impartida en los 33 CTA que operan en la provincia de Loja, y como paso previo al diseño de estándares de calidad y del modelo de gestión por procesos, se precisó llevar a efecto un diagnóstico de la antes mencionada calidad.

El diagnóstico de la calidad de la educación técnica agropecuaria en los 33 CTA de la provincia de Loja, se realizó siguiendo la pertinente metodología y considerando los seis Ámbitos de Gestión, vigentes en el Ministerio de Educación del Ecuador: Gestión de Procesos, Gestión de Productos, Gestión de Personas, Gestión de Recursos, Gestión de Alumnos, y, Gestión de las Relaciones con el Entorno. La calidad a determinarse podría ser: A, Excelente; B, Buena; C, Mejorable; y, D, Deficiente.

1.2.1 Metodología para el diagnóstico de la calidad de los Colegios Técnicos Agropecuarios -CTA-

En la presente investigación, se evaluó la calidad de la educación técnica agropecuaria en 33 Colegios Técnicos Agropecuarios –CTA- que se encuentran

impartiéndola en la provincia de Loja, cuyo detalle en lo que respecta a nombre de los CTA, su ubicación geográfica, y número de alumnos de bachillerato, docentes y padres de familia, se presenta a continuación:

Tabla 2

Colegios Técnicos Agropecuarios –CTA- que operan en la provincia de Loja.

Nº	Colegio Técnico Agropecuario -CTA-	Parroquia/Cantón	Nº Alumnos de Bachillerato	Nº Docentes	Nº Padres de Familia
1	“Daniel Álvarez Burneo”	Loja, Loja	1.457	160	1.308
2	“San Vicente Ferrer”	Chuquiribamba, Loja	47	28	42
3	“Celina Vivar”	Saraguro, Saraguro	359	59	323
4	“Mons. Leonidas Proaño”	El Tambo, Catamayo	40	14	36
5	“Gonzanamá”	Gonzanamá, Gonzanamá	166	38	149
6	“Agustín Cueva Sáenz”	Nambacola, Gonzanamá	51	16	46
7	“Quilanga”	Quilanga, Quilanga	113	30	102
8	“Miguel A. Salinas Jaramillo”	San Antonio de las Aradas, Quilanga	22	16	20
9	“Cariamanga”	Cariamanga, Calvas	180	58	162
10	“14 de Octubre”	El Lucero, Calvas	67	14	60
11	“Edmundo Cevallos”	Colaisaca, Calvas	12	14	11
12	“Ecuador”	27 de Abril, Espíndola	56	18	50
13	“Dr. Zoilo Rodríguez”	Tacamoros, Sozoranga	23	14	21
14	“Macará”	Macará, Macará	105	28	95
15	“La Victoria”	La Victoria, Macará	23	12	21
16	“José Sánchez Moreno”	Sabiango, Macará	33	11	30
17	“Zapotillo”	Zapotillo, Zapotillo	174	26	157
18	“Mangahurco”	Mangahurco, Zapotillo	23	15	21
19	“12 de Diciembre”	Celica, Celica	111	32	100
20	“Maximiliano Rodríguez”	Pózul, Celica	105	19	95
21	“13 de Noviembre”	Sabanilla, Celica	50	14	45
22	“Puyango”	Alamor, Puyango	224	40	202
23	“Carlos Garbay Montesdeoca”	Mercadillo, Puyango	37	16	33
24	“Manuel Carrión Pinzano”	Vicentino, Puyango	25	15	23
25	“El Limo”	El Limo, Puyango	30	14	27
26	“Manuel José Jaramillo”	Casanga, Paltas	28	14	25
27	“Orianga”	Orianga, Paltas	22	13	20
28	“Frontera Sur”	Cangonamá, Paltas	10	11	9
29	“29 de Mayo”	Guachanamá, Paltas	33	11	30
30	“Teniente Coronel Lauro Guerrero”	Lauro Guerrero, Paltas	36	15	32
31	“Chaguarpamba”	Chaguarpamba, Chaguarpamba	63	19	57
32	“Dr. Juan Francisco Ontaneda”	Buenavista, Chaguarpamba	29	16	26
33	“Mons. Alberto Zambrano Palacios”	Olmedo, Olmedo	173	42	156
TOTAL			3.927	862	3.534

Nota: Datos provenientes de la Dirección Provincial de Educación de Loja, 2020

Para *diagnosticar la calidad de la educación técnica* impartida en los 33 CTA de la provincia de Loja, se consideró la siguiente metodología:

1.2.1.1 Población y muestra

La población para realizar el diagnóstico de la calidad de la educación técnica agropecuaria de la provincia de Loja estuvo integrada por: 5 directivos, 862 docentes, 3.927 alumnos y 3.534 padres de familia, esto es, por los integrantes de la comunidad educativa de 33 Colegios Técnicos Agropecuarios –CTA-.

En el caso de los directivos de los CTA de la provincia de Loja, que estuvieron representados por 5 miembros de la Directiva de los 33 CTA (1 presidente, 1 vicepresidente, y, 3 vocales), se trabajó con toda la población. Para los docentes, alumnos y padres de familia, por conveniencia metodológica, se lo hizo con una muestra de la población.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas propuesta por autores como Morillas (2012), considerándose un **nivel de confianza del 95%** ($Z = 1,96$) y un **error de estimación máximo permisible del 5%**. Asimismo, se asumió una varianza poblacional máxima y las probabilidades de ocurrencia del evento son iguales ($p = 0,50$ y $q = 0,50$).

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Siendo:

N = Población

n = Tamaño de la muestra

Z = Valor o puntaje con un nivel de significación del 95% = -1,96 y 1,96

P = Probabilidad de que suceda un hecho o un evento = 50,0% = 0,5

Q = Probabilidad de que no suceda un hecho o un evento = 50,0% = 0,5

e = Error máximo permisible del 5 % = 0,05

Seguidamente, se presentan los respectivos cálculos de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Para los *Docentes*:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 862}{(0,05)^2 (862 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 266$$

Para los *Alumnos de Bachillerato Técnico Agropecuario*:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 3.927}{(0,05)^2 (3.927 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 350$$

Para los *Padres de familia*:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 3.534}{(0,05)^2 (3.534 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 346$$

Tabla 3

Población y muestra de los 33 Colegios Técnicos Agropecuarios –CTA- que operan en la provincia de Loja.

Nº	Colegio técnico agropecuario - cta-	Parroquia /Cantón	Población alumnos de bachillerato	Muestra	Población docentes	Muestra	Población padres de familia	Muestra
1	"Daniel Álvarez Burneo"	Loja, Loja	1.457	130	160	49	1.308	128
2	"San Vicente Ferrer"	Chuquiribamba, Loja	47	4	28	9	42	4
3	"Celina Vivar"	Saraguro, Saraguro	359	33	59	18	323	32
4	"Mons. Leonidas Proaño"	El Tambo, Catamayo	40	4	14	4	36	4
5	"Gonzanamá"	Gonzanamá, Gonzanamá	166	15	38	12	149	15
6	"Agustín Cueva Sáenz"	Nambacola, Gonzanamá	51	5	16	5	46	5
7	"Quilanga"	Quilanga, Quilanga	113	10	30	9	102	10
8	"Miguel A. Salinas Jaramillo"	San Antonio de las Aradas, Quilanga	22	2	16	5	20	2
9	"Cariamanga"	Cariamanga, Calvas	180	16	58	18	162	16
10	"14 de Octubre"	El Lucero, Calvas	67	6	14	4	60	6
11	"Edmundo Cevallos"	Colaisaca, Calvas	12	1	14	4	11	1
12	"Ecuador"	27 de Abril, Espíndola	56	5	18	6	50	5
13	"Dr. Zoilo Rodríguez"	Tacamoros, Sozoranga	23	2	14	4	21	2
14	"Macará"	Macará, Macará	105	9	28	9	95	9
15	"La Victoria"	La Victoria, Macará	23	2	12	4	21	2

Nº	Colegio técnico agropecuario - cta-	Parroquia /Cantón	Población alumnos de bachillerato	Muestra	Población docentes	Muestra	Población padres de familia	Muestra
16	“José Sánchez Moreno”	Sabiango, Macará	33	3	11	4	30	3
17	“Zapotillo”	Zapotillo, Zapotillo	174	16	26	8	157	15
18	“Mangahurco”	Mangahurco, Zapotillo	23	2	15	5	21	2
19	“12 de Diciembre”	Celica, Celica	111	9	32	10	100	10
20	“Maximiliano Rodríguez”	Pózul, Celica	105	9	19	6	95	9
21	“13 de Noviembre”	Sabanilla, Celica	50	4	14	4	45	4
22	“Puyango”	Alamor, Puyango	224	20	40	12	202	20
23	“Carlos Garbay Montesdeoca”	Mercadillo, Puyango	37	3	16	5	33	3
24	“Manuel Carrión Pinzano”	Vicentino, Puyango	25	2	15	5	23	2
25	“El Limo”	El Limo, Puyango	30	3	14	4	27	3
26	“Manuel José Jaramillo”	Casanga, Paltas	28	2	14	4	25	2
27	“Orianga”	Orianga, Paltas	22	2	13	4	20	2
28	“Frontera Sur”	Cangonamá, Paltas	10	1	11	3	9	1
29	“29 de Mayo”	Guachanamá, Paltas	33	3	11	3	30	3
30	“Teniente Coronel Lauro Guerrero”	Lauro Guerrero, Paltas	36	3	15	5	32	3
31	“Chaguarpamba”	Chaguarpamba, Chaguarpamba	63	6	19	6	57	6
32	“Dr. Juan Francisco Ontaneda”	Buenavista, Chaguarpamba	29	3	16	5	26	2
33	“Mons. Alberto Zambrano Palacios”	Olmedo, Olmedo	173	15	42	13	156	15
TOTAL			3.927	350	862	266	3.534	346

Nota: Elaboración propia, 2020.

A continuación, se presenta en forma resumida, la población investigada y la correspondiente muestra:

Tabla 4

Resumen de la población y muestra de los 33 Colegios Técnicos Agropecuarios –CTA- que operan en la provincia de Loja.

Estrato	Población	Muestra
Directiva de la Asociación de los 33 CTA:		
Presidente	1	1
Vicepresidente	1	1
Vocales	3	3
Subtotal	5	5

Estrato	Población	Muestra
Docentes de los CTA:		
Hombres	496	153
Mujeres	366	113
Subtotal	862	266
Alumnos de los CTA:		
1er Curso vb	1.452	129
2do Curso	1.346	120
3er Curso	1.129	101
Subtotal	3.927	350
Padres de Familia de los CTA:		
1er Curso	1.307	128
2do Curso	1.211	119
3er Curso	1.016	99
Subtotal	3.534	346

Nota: Elaboración propia, 2020.

1.2.1.2. Diseño investigativo

El diseño de la presente investigación, siguiendo a Hernández et al. (2014, pp. 152-155), fue el *No experimental* puesto que se observaron los fenómenos en su ambiente natural para su respectivo análisis. Dentro del mismo, se trata de un *diseño transeccional (transversal)* al recopilarse los datos en un momento único. También debe mencionarse que el tipo de estudio realizado es *descriptivo*.

1.2.1.3. Técnica investigativa

Con la finalidad de cumplir con el objetivo específico 1, se acudió a la técnica de la *encuesta* dirigida a los miembros de la comunidad educativa de los 33 Colegios Técnicos Agropecuarios –CTA- que operan en la provincia de Loja: alumnos, docentes, directivos (1 presidente, 1 vicepresidente, y, 3 vocales), y padres de familia. Esta técnica posibilitó dimensionar las características actuales de los distintos ámbitos de gestión: de productos, procesos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno, lo que permite determinar con precisión la calidad de la educación técnica agropecuaria impartida.

1.2.1.4. Instrumento de recolección de datos

Para implementar la encuesta, se utilizó como instrumento de recolección de datos el *cuestionario*. Su objetivo fue recopilar información generada en los 33 CTA que funcionan en la provincia de Loja, sobre las siguientes dimensiones de gestión: procesos, productos, personas, recursos, alumnos, y relaciones con el entorno.

Se diseñaron 4 cuestionarios para cada uno de los integrantes de la Comunidad Educativa: directivos, docentes, alumnos y padres de familia, los que se presentan en los Anexos 1.1., 1.2., 1.3., y, 1.4.

Los 4 cuestionarios aplicados a directivos, docentes, alumnos y padres de familia fueron diseñados en base a las especificaciones emitidas por el Ministerio de Educación del Ecuador (2010) para la educación técnica agropecuaria y sirvieron para recopilar en los CTA información sobre:

- *Ámbitos de Gestión:* procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno.
- *Procesos básicos.*
- *Indicadores* para cada uno de los Procesos básicos.
- *Descriptores* (preguntas dicotómicas y de selección múltiple) para los Indicadores.

1.2.1.5. Validación de los instrumentos de recolección de datos

Una vez diseñados los cuestionarios, fueron *validados*, mediante:

- 1) El *juicio de expertos* (validez) acudiendo a 5 expertos en el tema de la ciudad de Loja.
- 2) Se realizó una prueba piloto para determinar la confiabilidad a un 2% de la muestra.

1.2.1.6. Índice de respuesta al cuestionario

La encuesta, se aplicó a los miembros de la comunidad educativa de los 33 CTA que operan en la provincia de Loja, en atención al siguiente procedimiento:

- ✓ *A los 5 directivos* de los 33 CTA de la provincia de Loja, se la aplicó en la Sala de Sesiones de la Asociación de Directivos, participando todos ellos, siendo el índice de respuesta del 100%.
- ✓ *A los 266 docentes* (153 mujeres y 113 hombres) que laboran en los 33 CTA de la provincia de Loja: se implementó en el Rectorado, Vicerrectorado, Sala de Profesores, Biblioteca y Secretaría de los CTA. Para la fecha de la encuesta, alrededor de 20 docentes se encontraban con licencia de su trabajo, completaron el cuestionario 246 docentes (145 mujeres y 101 hombres). El índice de respuesta fue del 92,48%.
- ✓ Previa autorización del Rector y del Supervisor General de los 33 CTA, se *encuestaron 350 alumnos* del Bachillerato Técnico Agropecuario (129 de 1er. Curso, 120 del 2do. Curso, 101 del 3er. Curso). Se aplicó la técnica de la encuesta en las aulas de clase, en forma programada, hasta llegar a su cobertura total. Los encuestados, para ser parte de la muestra calculada, fueron elegidos en forma aleatoria, siempre partiendo de los listados proporcionados por la Secretaría de cada

CTA. Llenaron el cuestionario de la encuesta 322 alumnos (116 del 1er. Curso, 107 de 2do. Curso y 99 de 3er. Curso). El índice de respuesta fue del 92,00%.

- ✓ Para la *encuesta a los padres de familia* de los 33 CTA de la provincia de Loja seleccionados (346), se aprovecharon las reuniones convocadas por parte de las autoridades respectivas. A los que no asistieron, se les aplicó en sus hogares, en base a las direcciones proporcionadas por Secretaría. Por otro lado, algunos padres de familia, tenían más de un hijo estudiando en el CTA, para los que se consideró un solo cuestionario. En realidad, se encuestaron a 264 padres de familia, siendo el índice de respuesta del 76,30%.

Con la metodología indicada, entre los miembros de la comunidad educativa encuestados, se obtuvo una tasa de respuesta total del 86,56%.

Para la presente investigación, se indica la población, muestra e índice de respuesta:

Tabla 5

Población, muestra e índice de respuesta en los 33 CTA de la provincia de Loja-Ecuador.

Estrato	Población	Muestra	Nº Integrantes de la Muestra que Respondieron	Índice de Respuesta (%)
Directivos de los CTA:				
Presidente	1	1	1	
Vicepresidente	1	1	1	
Vocales	3	3	3	
Subtotal	5	5	5	100,00
Docentes de los CTA:				
Hombres	496	153	145	
Mujeres	366	113	101	
Total	862	266	246	92,48
Alumnos de los CTA:				
1 ^{er} Curso	1.452	129	115	
2 ^{do} Curso	1.346	120	109	
3 ^{er} Curso	1.129	101	98	
Subtotal	3.927	350	322	92,00
Padres de Familia de los CTA:				
1 ^{er} Curso	1.307	128	95	
2 ^{do} Curso	1.211	119	88	
3 ^{er} Curso	1.016	99	81	
Subtotal	3.534	346	264	76,30
Total		967	837	86,56

Nota: Elaboración propia, 2020.

1.2.1.7. Procesamiento de los datos recopilados mediante la encuesta aplicada a directivos, docentes, alumnos y padres de familia de los CTA de la provincia de Loja

Los datos se recopilaban mediante encuestas aplicadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de los 33 CTA de la provincia de Loja. Para el procesamiento

de la información, se estructuraron matrices estadísticas que presentan los resultados bajo el siguiente desglose:

Tabla 6

Miembros de la comunidad educativa que responden al cuestionario de la encuesta de los 33 CTA de la provincia de Loja.

Miembros de la comunidad educativa	Nº de informantes que responden al cuestionario de la encuesta
Directivos	5
M Docentes	246
Alumnos	322
Padres de familia	264
*Directivos + Docentes	251
*Directivos + Docentes + Alumnos	573
*Directivos + Docentes + Alumnos + Padres de familia	837

Nota: Elaboración propia, 2020.

Debido a que ciertos descriptores o preguntas del cuestionario fueron respondidos simultáneamente por diferentes actores de la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes o padres de familia), los resultados se estructuraron en tres tipos de matrices estadísticas según el perfil del informante. La primera agrupa las respuestas suministradas exclusivamente por directivos y docentes, consolidando un total de 251 casos. La segunda integra los datos provistos por directivos, docentes y estudiantes, alcanzando un registro de 573 informantes. Finalmente, la tercera matriz consolida la información cruzada de los cuatro estamentos (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia), abarcando un total de 837 informantes.

1.3. Distribución de pesos relativos de los seis Ámbitos de Gestión en la calificación final de los CTA de la provincia de Loja

Para la evaluación de la calidad de la educación técnica en los 33 CTA de la provincia de Loja, se establecieron distintos pesos relativos (porcentuales) en la calificación final, para cada uno de los seis Ámbitos de Gestión (Procesos, Productos, Personas, Recursos, Alumnos y Relaciones con el Entorno), en base a lo reglamentado para la educación técnica agropecuaria por el Ministerio de Educación del Ecuador.

El Ministerio de Educación del Ecuador, ha establecido que para la evaluación de la calidad educativa que se siga en los CTA, se considere un límite total máximo de 200 puntos que equivalen a Excelente, y, que se tenga presente el peso relativo establecido para cada uno de los 6 Ámbitos de Gestión dentro del mencionado valor, tanto en porcentaje como en puntaje, de la forma indicada a continuación:

Tabla 7

Puntaje máximo a alcanzarse en los seis Ámbitos de Gestión.

Nº del ámbito de gestión	Nombre del ámbito de gestión	Máximo a alcanzarse en cada ámbito de gestión (puntos)	%
Nº 1	GESTIÓN DE PROCESOS	50,00	25,00
Nº 2	GESTIÓN DE PRODUCTOS	40,00	20,00
Nº 3	GESTIÓN DE PERSONAS	15,00	7,50
Nº 4	GESTIÓN DE RECURSOS	30,00	15,00
Nº 5	GESTIÓN DE ALUMNOS	50,00	25,00
Nº 6	GESTIÓN DE RELACIONES CON EL ENTORNO	15,00	7,50
TOTAL		200,00	100,00

Nota. Adaptada de Ministerio de Educación del Ecuador, 2020.

El 50% de la ponderación global para evaluar la calidad de la educación técnica se distribuye equitativamente entre los ámbitos de Gestión de Procesos y Gestión de Alumnos, con un 25,00% asignado a cada uno. Esta priorización responde a que concentran el mayor número de reactivos en el instrumento, con ocho y siete descriptores, respectivamente. Asimismo, la Gestión de Productos posee una relevancia significativa al representar el 20,00% de la calificación mediante seis descriptores. Por su parte, el componente de Gestión de Recursos aporta el 15,00% del puntaje total con un soporte de cinco descriptores. Finalmente, los ámbitos de Gestión de Personas (cinco descriptores) y Gestión de Relaciones con el Entorno (seis descriptores) participan con una asignación fija del 7,50% cada uno. Se debe señalar que en esta asignación influye la envergadura de los descriptores.

1.4. Valoración cuantitativa de los seis Ámbitos de Gestión de los CTA de la provincia de Loja

Dentro de cada uno de los seis *Ámbitos de Gestión* (Procesos, Productos, Personas, Recursos, Alumnos y Relaciones con el Entorno), y siguiendo las disposiciones del Ministerio de Educación para la educación técnica agropecuaria de bachillerato, se procedió a establecer la *puntuación* respectiva, considerando que la calificación máxima total en los CTA, es de 200 puntos (que equivale porcentualmente 100%).

En cada *Ámbito de Gestión*, sus *Procesos Básicos* cuentan con su respectiva puntuación, tal como se detalla a continuación.

Tabla 8

Ámbito Gestión de Procesos: Puntuación máxima del Ámbito y puntuación de sus Procesos Básicos.

% de puntos del Ámbito de Gestión de Procesos respecto a la puntuación total	Puntuación máxima del Ámbito de Gestión de Procesos	Puntuación máxima de los Procesos Básicos del Ámbito de Gestión de Procesos	
25,0 %		Administración	12,50
	50,00	Orientación estratégica	18,75
		Docencia	18,75
	SUBTOTAL		/50,00

Nota. Datos Ministerio de Educación, 2020.

Tabla 9

Ámbito Gestión de Productos: Puntuación máxima del Ámbito y puntuación de sus Procesos Básicos.

% de puntos del Ámbito de Gestión de Productos respecto a la puntuación total	Puntuación máxima del Ámbito de Gestión de Productos	Puntuación máxima de los Procesos Básicos del Ámbito de Gestión de Productos	
20,0 %		Oferta formativa	20,00
	40,00	Ideas e innovaciones (I + D) para la mejora institucional	6,67
		Innovación y desarrollo de productos	6,67
		Producción y distribución comercial	6,66
	SUBTOTAL		/40,00

Nota. Datos Ministerio de Educación, 2020.

Tabla 10

Ámbito Gestión de Personas: Puntuación máxima del Ámbito y puntuación de sus Procesos Básicos.

% de puntos del Ámbito de Gestión de Personas respecto a la puntuación total	Puntuación máxima del Ámbito de Personas	Puntuación máxima de los Procesos Básicos del Ámbito de Gestión de Personas	
7,5%	15,00	Estructura y organización funcional	3,00
		Organización de equipos de trabajo	3,00
		Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes	3,00
		Evaluación del desempeño	3,00
		Sistemas de compensación	3,00
	SUBTOTAL		/15,00

Nota. Datos Ministerio de Educación, 2020.

Tabla 11

Ámbito Gestión de Recursos: Puntuación máxima del Ámbito y puntuación de sus Procesos Básicos.

% de puntos del Ámbito de Gestión de Recursos respecto a la puntuación total	Puntuación máxima del Ámbito de Gestión de Recursos	Puntuación máxima de los Procesos Básicos del Ámbito de Gestión de Recursos	
15,0 %	30,00	Convenios	18,00
		Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos	6,00
		Gestión de recursos financieros	6,00
	SUBTOTAL		/30,00

Nota. Datos Ministerio de Educación, 2020.

Tabla 12

Ámbito Gestión de Alumnos: Puntuación máxima del Ámbito y puntuación de sus Procesos Básicos.

% de puntos del Ámbito de Gestión de Alumnos respecto a la puntuación total	Puntuación máxima del Ámbito de Alumnos de Procesos	Puntuación máxima de los Procesos Básicos del Ámbito de Gestión de Alumnos	
25,0 %	50,00	Cobertura y resultados académicos	7,15
		Servicios complementarios a alumnos	14,29
		Tutoría y apoyo personal	7,14
		Inserción y plan de carrera	14,28
		Vinculación de ex alumnos	7,14
	SUBTOTAL		/50,00

Nota. Datos Ministerio de Educación, 2020.

Tabla 13

Ámbito Gestión de Relaciones con el Entorno: Puntuación máxima del Ámbito y puntuación de sus Procesos Básicos.

% de puntos del Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno respecto a la puntuación total	Puntuación máxima del Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno	Puntuación máxima de los Procesos Básicos del Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno	
7,5 %	15,00	Relaciones con la comunidad educativa	2,50
		Relaciones con empresas de economías locales	5,00
		Relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales	2,50
		Relaciones con técnicos y profesionales.	2,50
		Relaciones con entidades de cooperación	2,50
	TOTAL		/15,00
	VALORACIÓN TOTAL		/200,00

Nota. Datos Ministerio de Educación, 2020.

A su vez, respecto a cada uno de los Indicadores, se debe indicar que se ha formulado el respectivo descriptor o pregunta, con varias respuestas. Así para el Descriptor de Reglamento, van desde porcentaje 0 (0% del puntaje del descriptor de Reglamento, con 0 de puntaje porque no ha comenzado a elaborarse el Reglamento) y hasta porcentaje máximo (100% del puntaje del descriptor, con 6,25 de puntaje porque ya existía el Reglamento antes del proceso de reforma).

Tabla 14

Ejemplo en el Ámbito de Procesos, en su Proceso Básico Administración, en su Indicador Reglamento, de las distintas respuestas a un Descriptor .

1. ÁMBITO DE GESTIÓN DE PROCESOS (PUNTOS)		50,00
<i>Proceso Básico:</i>		
1.1. Administración (puntos)		12,50
<i>Indicador:</i>		
1.1.1.Reglamento (puntos)		6,25
<i>Descriptor:</i>		
¿Existe un reglamento, conocido por toda la comunidad educativa, que fija las normas de gestión administrativa de los recursos del CTA? (puntos)	100% ☐ Ya existía antes del proceso de reforma.	6,2500
	75% ☐ Se elaboró y se está implementando.	4,6875
	50% ☐ Se está elaborando.	3,1250
	0% ☐ No ha comenzado a elaborarse.	0,0000

Nota: Elaboración propia, 2020.

En el Ámbito Gestión de Procesos (50,00 puntos), el primer Proceso Básico es 1.1. Administración (12,50 puntos). A su vez, su primer Indicador es 1.1.1. Reglamento (6,25 puntos).

El indicador 1.1.1. Reglamento cuenta con 4 preguntas, una de las cuales debe ser elegida por el encuestado (respuesta). La primera respuesta, corresponde al 100% de la puntuación del Indicador que es de 6,25 (equivalente a 6,25 puntos); la segunda, al 75% (le corresponde un puntaje ya no de 6,25 sino de 4,6875); la tercera, al 50% de la puntuación (3,1250 puntos); y, la cuarta, al 0% de la puntuación (0,00 puntos).

Es importante señalar que para ciertos Descriptores, existen 2 tipos de respuestas: Sí, que corresponde al 100% del puntaje asignado a este Descriptor, y No, equivalente al 0% del puntaje que corresponde al Descriptor.

De la forma indicada, se procede a la valoración cuantitativa en cada uno de los seis Ámbitos de Gestión de los CTA de la provincia de Loja (Procesos, Productos, Recursos, Alumnos y Relaciones con el Entorno, con sus respectivos Procesos Básicos, Indicadores y Descriptores, tal como se presenta seguidamente:

Tabla 15

Puntajes máximos a obtenerse en los seis Ámbitos de Gestión, en sus Procesos Básicos, Indicadores y Descriptores.

1. ÁMBITO DE GESTIÓN DE PROCESOS (PUNTOS)				50,00	
<i>Proceso Básico:</i>					
1.1. Administración (puntos)				12,50	
<i>Indicador:</i>					
1.1.1.Reglamento (puntos)				6,25	
<i>Descriptor:</i> ¿Existe un reglamento, conocido por toda la comunidad educativa, que fija las normas de gestión administrativa de los recursos del CTA? (puntos)	100% ☐ Ya existía antes del proceso de reforma.	6,2500			
	75% ☐ Se elaboró y se está implementando.	4,6875			
	50% ☐ Se está elaborando.	3,1250			
	0% ☐ No ha comenzado a elaborarse.	0,0000			
<i>Indicador:</i>					
1.1.2. Ideario (puntos)				6,25	
<i>Descriptor:</i> ¿Existe un ideario del CTA que define las posiciones y opiniones del conjunto de la comunidad educativa sobre la excelencia educativa y la conducta esperable de los diferentes actores? (puntos)	100% ☐ Ya existía antes del proceso de reforma.	6,2500			
	75% ☐ Se laboró y se está implementando.	4,6875			
	50% ☐ Se está elaborando.	3,1250			
	0% ☐ No ha comenzado a elaborarse.	0,0000			
<i>Proceso Básico:</i>					
1.2. Orientación estratégica (puntos)				18,75	
<i>Indicador:</i>					
1.2.1. Plan estratégico				6,25	
<i>Descriptor:</i> ¿Ha elaborado el CTA un plan estratégico que ordene en el tiempo el desarrollo previsto de la Institución? (puntos)	100% ☐ Se elaboró un plan con la metodología PTI y se está implementando.	6,25			
	75% ☐ Ya existía un plan estratégico antes del proceso de reforma.	4,6875			
	50% ☐ Se está elaborando un PTI.	3,1250			
	0% ☐ No ha comenzado a elaborarse.	0,0000			
<i>Indicador:</i>					
1.2.2. Plan Operativo Anual (POA) (puntos)				6,25	
<i>Descriptor:</i> ¿Elabora el CTA programas de trabajo anual para ordenar las actividades y las cargas de trabajo necesarias para cumplir los objetivos de fortalecimiento y desarrollo institucional? (puntos)	100% ☐ Se elaboró un programa con la metodología POA y se está implementando.	6,2500			
	75% ☐ Ya existían programas operativos anuales antes del proceso de reforma.	4,6875			
	50% ☐ Se está elaborando un POA.	3,1250			
	0% ☐ No ha comenzado a elaborarse.	0,0000			
<i>Indicador:</i>					
1.2.3. Metodología de evaluación institucional (puntos).				6,25	
<i>Descriptor:</i> ¿Aplica el CTA alguna metodología de evaluación institucional? (puntos)	100% ☐ Se realizó una autoevaluación diagnóstica.	6,2500			
	75% ☐ Ya se aplicaba una metodología propia antes del proceso de reforma.	4,6875			
	50% ☐ Se va a aplicar una autoevaluación diagnóstica.	3,1250			
	0% ☐ No se ha aplicado ninguna.	0,0000			

<i>Proceso Básico:</i>			18,75		
1.3. Docencia (puntos)					
<i>Indicador:</i>					
1.3.1. Implantación de nuevos currículos y titulaciones basados en competencias laborales (puntos)			6,25		
Descriptor: ¿Cuáles son las modificaciones organizativas que se han producido en el CTA como resultado de la aplicación de las nuevas titulaciones y currículos? (puntos)	100% ☐	Se ha constituido un equipo transversal de currículo (didáctica y evaluación)	6,2500		
	86% ☐	Se han constituido equipos docentes por grupos escolares y áreas de conocimiento del año común.	5,3750		
	72% ☐	Se han constituido equipos docentes de módulo profesional.	4,5000		
	58% ☐	Se ha modificado la metodología didáctica de las actividades.	3,5250		
	44% ☐	Se han modificado los horarios y cargas de trabajo de los docentes.	2,7500		
	30% ☐	Se ha modificado la organización de las pasantías de los alumnos.	1,8750		
	16% ☐	Se han producido modificaciones organizativas.	1,0000		
<i>Indicador:</i>					
1.3.2. Plan de investigación educativa orientado a la mejora permanente de los procesos técnicos y didácticos (puntos).			6,25		
Descriptor: ¿Existe actualmente en el CTA alguna Investigación en marcha sobre aspectos didácticos y/o metodológicos de la enseñanza? (puntos)	100% ☐	Sí	6,2500		
	0% ☐	No	0,0000		
<i>Indicador</i>					
1.3.3. Desarrollo y aplicación de una metodología unificada de evaluación de los aprendizajes (puntos).			6,25		
Descriptor: ¿Existe en el CTA una metodología unificada de evaluación de aprendizajes de los alumnos? (puntos)	100% ☐	Sí existe.	6,2500		
	67% ☐	Se está elaborando pero no se ha implementado.	4,1875		
	0% ☐	No existe.	0,00		
2. ÁMBITO DE GESTIÓN DE PRODUCTOS (PUNTOS)				40,00	
<i>Proceso Básico:</i>					
2.1. Oferta formativa (puntos)			20,00		
<i>Indicador:</i>					
2.1.1. Plan de oferta formativa para los próximos 5 años (puntos)			6,67		
Descriptor: ¿Ha elaborado el CTA un plan de oferta formativa para los próximos 5 años, que defina la evolución prevista de sus titulaciones profesionales? (puntos)	100% ☐	Sí	6,67		
	0% ☐	No	0,00		
<i>Indicador:</i>					
2.1.2. Plan de oferta diferenciada de formación ocupacional (puntos).			6,67		
Descriptor:	100% ☐	Sí	6,67		
	0% ☐	No	0,00		

¿Dispone el CTA de ofertas de capacitación profesional (formación ocupacional para desempleados y formación continua para trabajadores) dirigidas a otros colectivos? (puntos)					
<i>Indicador:</i> 2.1.3. Establecimiento de equipos de actualización de la oferta formativa troncal (puntos).			6,66		
Descriptor: ¿Se revisan los contenidos de las titulaciones académicas a partir de los datos obtenidos y actualizados? (puntos).	100% ☐ Sí	6,66			
	0% ☐ No	0,00			
<i>Proceso Básico:</i> 2.1. Ideas e innovaciones para la mejora institucional (puntos).				6,67	
<i>Indicador:</i> 2.1.4. Registro institucional de ideas e innovaciones (I+D) para la mejora institucional (puntos).			6,67		
Descriptor: ¿Se ha establecido un registro institucional de ideas para la mejora permanente de los procesos de gestión y resultados del CTA? (puntos).	100% ☐ Se realizó y se aplica.	6,6700			
	67% ☐ Se está elaborando.	4,4689			
	0% ☐ No ha comenzado a elaborarse.	0,0000			
<i>Proceso Básico:</i> 2.2. Innovación y desarrollo de productos (puntos).				6,67	
<i>Indicador:</i> 2.3.1. Proyecto de I+D (Innovación + Desarrollo de productos) (puntos).			6,67		
Descriptor: ¿Existe actualmente en el CTA alguna investigación técnica de I + D (Innovación y Desarrollo de productos)? (puntos).	100% ☐ Sí	6,67			
	0% ☐ No.	0,00			
<i>Proceso Básico:</i> 2.3. Producción y distribución comercial (puntos).				6,66	
<i>Indicador:</i> 2.4.1. Proyecto productivo y de comercialización de la producción que refuerce el aprendizaje (puntos).			6,66		
Descriptor: ¿Se ha desarrollado un proyecto productivo en el CTA? (puntos).	100% ☐ Se realizó y se aplica un proyecto productivo que genere valor agregado con tecnología.	6,6600			
	75% ☐ Ya existía un proyecto productivo.	4,9950			
	50% ☐ Se está elaborando.	3,3300			
	0% ☐ No ha comenzado a elaborarse.	0,0000			
3. ÁMBITO DE GESTIÓN DE PERSONAS (PUNTOS)					15,00
<i>Proceso Básico:</i> 3.1. Estructura y organización funcional (puntos)				3,00	
<i>Indicador:</i> 3.1.1. Elaboración del catálogo de puestos de trabajo (puntos).			3,00		

Descriptor: ¿Existe en el CTA un catálogo de puestos de trabajo con una definición clara de funciones, objetivos, metas y tareas para cada profesional? (puntos)	100% ☐ Sí existe y es conocido por todos.	3,00			
	75% ☐ Existe pero está desactualizado.	2,25			
	50% ☐ Se está elaborando.	1,25			
	0% ☐ No existe.	0,00			
<i>Proceso Básico:</i> 3.2.Organización de equipos de trabajo (puntos).			3,00		
<i>Indicador:</i> 3.2.1.Establecimiento de equipos de trabajo para la definición y desarrollo de programas transversales anuales (puntos).			3,00		
Descriptor: ¿Se ha constituido un equipo de orientación estratégica y mejora continua de los procesos de gestión y resultados del CTA? (puntos)	100% ☐ Sí.	3,00			
	0% ☐ No.	0,00			
<i>Proceso Básico:</i> 3.3.Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes (puntos).			3,00		
<i>Indicador:</i> 3.3.1.Establecimiento de planes anuales de capacitación de los directivos y docentes y de un sistema de red de intercambio y aprendizaje compartido entre docentes (puntos).			3,00		
Descriptor: ¿Dispone el CTA de un plan anual de capacitación de docentes y directivos y lo aplica con los recursos de que dispone? (puntos)	100% ☐ Sí.	3,00			
	0% ☐ No.	0,00			
<i>Proceso Básico:</i> 3.4.Evaluación del desempeño (puntos).			3,00		
<i>Indicador:</i> 3.4.1.Establecimiento consensuado de un sistema de evaluación del desempeño profesional de los equipos directivos y docentes (puntos).			3,00		
Descriptor: ¿Existe en el CTA una metodología de evaluación de desempeño de docentes y directivos, conocida y aceptada por todos? (puntos).	100% ☐ Sí.	3,00			
	0% ☐ No.	0,00			
<i>Proceso Básico:</i> 3.5.Sistema de compensación (puntos)			3,00		
<i>Indicador:</i> 3.5.1.Establecimiento de una tabla objetiva de compensaciones no salariales por servicios prestados por el personal (puntos).			3,00		
Descriptor: ¿Dispone el CTA de algún tipo de reconocimientos o compensaciones no salariales para docentes y directivos? (puntos)	100% ☐ Sí.	3,00			
	0% ☐ No.	0,00			
4. ÁMBITO DE GESTIÓN DE RECURSOS (PUNTOS)					30,00
<i>Proceso Básico:</i> 4.1. Convenios (puntos)			18,00		
<i>Indicador:</i> 4.1.1.Convenio anual con universidades públicas y privadas para programas de becas y de orientación para seguir estudios superiores (puntos).			6,00		

Descriptor: ¿Ha establecido el CTA, algún convenio con universidades públicas o privadas para promover la continuidad de estudios de los alumnos con mejor rendimiento académico? (puntos).	100% ☐ Sí.	6,00			
	0% ☐ No.	0,00			
<i>Indicador:</i> 4.1.2. Programa de cooperación y orientación con al menos 3 centros de educación primaria (puntos).			6,00		
Descriptor: ¿Ha establecido el CTA, algún convenio con escuelas de educación primaria para desarrollar actividades de orientación vocacional y profesional? (puntos).	100% ☐ Sí.	6,00			
	0% ☐ No.	0,00			
<i>Indicador:</i> 4.1.3. Convenio anual con empresas privadas para la utilización de su tecnología con fines educativos (puntos).			6,00		
Descriptor: ¿Ha establecido el CTA algún convenio con empresas privadas para la utilización didáctica de la tecnología de producción de la empresa? (puntos).	100% ☐ Sí.	6,00			
	0% ☐ No.	0,00			
<i>Proceso Básico:</i> 4.2.Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos (puntos).			6,00		
<i>Indicador:</i> 4.2.1.Buen uso y utilización de la maquinaria y equipo disponibles en el CTA (puntos).			6,00		
Descriptor: ¿Se encuentra en buen uso y se utiliza toda la maquinaria y el equipamiento disponible en el CTA para actividades didácticas y productivas? (puntos).	100% ☐ Sí.	6,00			
	80% ☐ No, alguna maquinaria y equipamiento no se llegó a poner en funcionamiento porque le falta algún componente.	4,80			
	60% ☐ No, alguna maquinaria y equipamiento no se llegó a poner en funcionamiento porque el personal técnico no sabe usarla.	3,60			
	40% ☐ No, alguna maquinaria y equipamiento se encuentra averiada.	2,40			
	20% ☐ No, alguna maquinaria y equipamiento se encuentra en buen estado pero no se utiliza.	1,20			
<i>Proceso Básico:</i> 4.3.Gestión de recursos financieros (puntos).			6,00		
<i>Indicador:</i> 4.3.1.Desarrollo de actividades generadoras de recursos para satisfacer las necesidades básicas de los alumnos (puntos).			6,00		
Descriptor: ¿Realiza el CTA actividades sociales y recreativas para generar recursos destinados a la satisfacción de necesidades básicas de los alumnos? (puntos)	100% ☐ Sí.	6,00			
	0% ☐ No.	0,00			

5. ÁMBITO DE GESTIÓN DE ALUMNOS (PUNTOS).					50,00
<i>Proceso Básico:</i>					
5.1.Cobertura y resultados académicos (puntos).					7,15
<i>Indicador:</i>					
5.1.1.Diseño del sistema de seguimiento de resultados académicos de los alumnos (puntos).					7,15
Descriptor: ¿Se realiza un seguimiento global del rendimiento académico de los alumnos del CTA? (puntos).	100% ☐	Sí.	7,15		
	0% ☐	No.	0,00		
<i>Proceso Básico:</i>					
5.2.Servicios complementarios a alumnos (puntos).					14,29
<i>Indicador:</i>					
5.2.1.Investigación anual sobre las condiciones de vida y estudio de los alumnos (puntos).					7,15
Descriptor: ¿Existe actualmente en el CTA alguna investigación en marcha sobre el entorno social de los alumnos? (puntos).	100% ☐	Sí.	7,15		
	0% ☐	No.	0,00		
<i>Indicador:</i>					
5.2.2.Generación y mantenimiento de un sistema de bienestar social de los alumnos (puntos).					7,14
Descriptor: ¿Existe en el CTA un programa definido de bienestar social del escolar? (puntos)	100% ☐	Sí.	7,14		
	0% ☐	No.	0,00		
<i>Proceso Básico:</i>					
5.3.Tutoría y apoyo personal (puntos).					7,14
<i>Indicador:</i>					
5.3.1. Plan de acción tutorial para la organización de los servicios de tutoría educativa y profesional (puntos).					7,14
Descriptor: ¿Reciben los alumnos asistencia individualizada del tutor para solucionar problemas de aprendizaje? (puntos).	100% ☐	Sí.	7,14		
	0% ☐	No.	0,00		
<i>Proceso Básico:</i>					
5.4.Inserción y Plan de Carrera (puntos).					14,28
<i>Indicador:</i>					
5.4.1. Sistema de seguimiento de la inserción profesional de los egresados (puntos).					7,14
Descriptor: ¿Dispone el CTA de un sistema de seguimiento de inserción laboral y carrera profesional de los egresados? (puntos).	100% ☐	Sí.	7,14		
	0% ☐	No.	0,00		
<i>Indicador:</i>					
5.4.2.Sistema de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los egresados (puntos).					7,14
Descriptor: ¿Dispone el CTA de programas y servicios de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los alumnos? (puntos).	100% ☐	Sí.	7,14		
	0% ☐	No.	0,00		

<i>Proceso Básico:</i> 5.5.Vinculación a ex alumnos (puntos).					7,14	
<i>Indicador:</i> 5.5.1.Puesta en funcionamiento de una asociación de antiguos alumnos (puntos).			7,14			
Descriptor: ¿Existe una asociación de antiguos alumnos en el CTA? (puntos).	100% ☐ Sí.	7,14				
	0% ☐ No.	0,00				
6. ÁMBITO DE GESTIÓN DE RELACIONES CON EL ENTORNO (PUNTOS).						15,00
<i>Proceso Básico:</i> 6.1.Relaciones con la comunidad educativa (puntos).			2,50			
<i>Indicador:</i> 6.1.1.Plan de participación consensuado de la comunidad educativa (puntos).			2,50			
Descriptor: ¿Participan las familias en la elaboración de las normas y reglamentos de organización y conducta del CTA? (puntos).	100% ☐ Sí.	2,50				
	0% ☐ No.	0,00				
<i>Proceso Básico:</i> 6.2.Relaciones con empresas de economías locales (puntos).			5,00			
<i>Indicador:</i> 6.2.1.Sistema de intermediación en el mercado de trabajo para apoyar la inserción laboral de los egresados (puntos).			2,50			
Descriptor: ¿Dispone el CTA de un sistema de intermediación laboral para apoyar la inserción laboral de los egresados? (puntos).	100% ☐ Sí.	2,50				
	0% ☐ No.	0,00				
<i>Indicador:</i> 6.2.2.Actividades conjuntas con empresas e instituciones en los últimos 3 años (puntos).			2,50			
Descriptor: ¿Ha realizado el CTA actividades conjuntas con empresas e instituciones en los últimos 3 años? (puntos).	100% ☐ Sí.	2,50				
	0% ☐ No.	0,00				
<i>Proceso Básico:</i> 6.3.Relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales (puntos).			2,50			
<i>Indicador:</i> 6.3.1.Participación en foros de reflexión y análisis sobre educación técnica y profesional, producción y empleo (puntos).			2,50			
Descriptor: ¿El CTA participa en foros de reflexión y análisis sobre economía, producción, empleo, orientación profesional y/o educación técnica, a nivel nacional e internacional? (puntos).	100% ☐ Sí.	2,50				
	0% ☐ No.	0,00				
<i>Proceso Básico:</i> 6.4.Relaciones con técnicos y profesionales (puntos).			2,50			
<i>Indicador:</i> 6.4.1. Inventario de profesionales dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral a los alumnos (puntos).			2,50			
Descriptor:	100% ☐ Sí.	2,50				
	0% ☐ No.	0,00				

¿Dispone el CTA de un inventario de profesionales dispuestos a participar en actividades educativas y/o de orientación profesional y/o de mantenimiento y reparación de infraestructuras y equipamiento del CTA? (puntos).					
<i>Proceso Básico:</i> 6.5.Relaciones con entidades de cooperación (puntos).				2,50	
<i>Indicador:</i> 6.5.1.Proyectos anuales potencialmente financiados por instituciones nacionales e internacionales de cooperación (puntos).				2,50	
Descriptor: ¿El CTA ha desarrollado algún proyecto y ha obtenido financiación de alguna institución nacional o internacional de cooperación? (puntos)	100% ☐	Se está desarrollando uno en la actualidad.	2,50		
	80% ☐	Se está buscando instituciones que financien un proyecto ya diseñado..	2,00		
	60% ☐	Se está diseñando un proyecto.	1,50		
	40% ☐	No ha desarrollado ningún proyecto con financiación de organismos de cooperación .	1,00		
	20% ☐	Se ha desarrollado alguno anteriormente, pero en la actualidad no se desarrolla alguno.	0,50		

Nota. Adaptado de Datos Ministerio de Educación, 2020.

1.5. Puntuaciones de los CTA de la provincia de Loja

Partiendo de los valores asignados por el Ministerio de Educación, para cada uno de los seis Ámbitos de Gestión de los CTA de la provincia de Loja, se procedió a calcular las puntuaciones que permitirían determinar la calidad de estas instituciones de educación técnica agropecuaria.

Para diagnosticar el estado de un CTA en particular, resultaría conveniente evaluar su calidad de forma individual sobre una escala de 200 puntos, lo cual permitiría categorizar su desempeño en un rango desde deficiente hasta excelente. No obstante, cabe precisar que el objeto de esta investigación no se centró en la calificación individual de cada centro, sino en la evaluación consolidada de los 33 CTA. Este enfoque colectivo responde al propósito fundamental del estudio: diseñar estándares de calidad y un modelo de gestión integral que optimice la eficiencia y eficacia operativa de todos estos establecimientos en la provincia de Loja, Ecuador.

Conviene recordar que el máximo puntaje a obtenerse en el Ecuador para la calidad de la educación técnica agropecuaria en los CTA es de 200/200 puntos, y el mínimo de 0/200 puntos.

1.6. Calificación de los CTA de la provincia de Loja

En los seis ámbitos de gestión, se determinó la puntuación real alcanzada por los 33 CTA de la provincia de Loja frente al puntaje máximo posible, a partir del análisis individual de sus procesos básicos, indicadores y descriptores. Posteriormente, el consolidado de la sumatoria total se contrastó con los valores de referencia oficiales establecidos por el Ministerio de Educación.

Una vez contabilizado el puntaje obtenido en los seis ámbitos de gestión y a nivel total, a los 33 CTA de la provincia de Loja, se les califica su calidad educativa, en atención a las siguientes parámetros:

Tabla 16

Parámetros a considerar para calificar la calidad de la educación de los CTA.

CALIFICACIÓN A	CALIFICACIÓN B	CALIFICACIÓN C	CALIFICACIÓN D
EXCELENTE	BUENO	MEJORABLE	DEFICIENTE
Entre 151 y 200 puntos/200 puntos	Entre 101 y 150 puntos/200 puntos	Entre 51 y 100 puntos/200 puntos	Entre 0 y 50 puntos/200 puntos
			

Nota. Datos Ministerio de Educación, 2020.

Los CTA de la provincia de Loja investigados y evaluados, podría categorizarse como de calidad:

- *Excelente:* Cuando el puntaje obtenido, luego de la evaluación de cada uno los seis ámbitos de gestión, se encuentra en el rango de 151 a 200 puntos/200 puntos, los CTA se ubican en la *Categoría A*, Excelente, y su desempeño institucional es de calidad *Excelente*.
- *Bueno:* Cuando el puntaje obtenido, luego de la evaluación de cada uno los seis ámbitos de gestión, se ubica en el rango de 101 a 150 puntos/200 puntos, los CTA se encuentran en la *Categoría B*, Bueno, y su desempeño institucional es de calidad *Buena*.
- *Mejorable:* Cuando el puntaje obtenido, luego de la evaluación de cada uno los seis ámbitos de gestión, se encuentra en el rango de 51 a 100 puntos/200 puntos, los CTA pertenecen a la *Categoría C*, Mejorable, y su *desempeño institucional* es de calidad *Mejorable*.

- *Deficiente:* Cuando el puntaje obtenido, luego de la evaluación de cada uno de los seis ámbitos de gestión, cae en el rango de 0 a 50 puntos/200 puntos, los CTA se encuentran en la *Categoría D*, Deficiente, y su *desempeño institucional* es de calidad *Deficiente*.

1.7. La calidad de la educación técnica agropecuaria de los 33 CTA de la provincia de Loja, considerando los seis Ámbitos de Gestión

La educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja, es impartida en 33 Colegios Técnicos Agropecuarios –CTA-. La presente investigación, se centró en evaluar la actual calidad, a nivel de todos los CTA, y no de un CTA en particular puesto que se trataría de lograr una mejora continua global.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos a los miembros de la comunidad educativa (alumnos, docentes, directivos y padres de familia), siguiendo la metodología vigente de Ministerio de Educación, se evaluó la calidad de la educación técnica agropecuaria en los 33 CTA de la provincia de Loja. Esto se realizó en los seis Ámbitos de Gestión: Procesos, Productos, Personas, Recursos, Alumnos, y, Relaciones con el Entorno.

1.7.1. Ámbito de Gestión de Procesos

El ámbito *gestión de procesos* está valorada con 50 puntos, equivalente al 25% de la valoración del desempeño institucional global.

1.7.1.1. Administración

El proceso básico *administración* tiene una valoración de 12,50 puntos equivalente al 25,00% de la valoración del ámbito de gestión de procesos.

1.7.1.2. Reglamento

El indicador *reglamento* tiene una ponderación de 6,25 puntos correspondiente al 50,00% de la valoración del proceso básico administración.

Tabla 17

¿Existe un Reglamento, conocido por toda la comunidad educativa que fija las normas de gestión administrativa de los recursos de los CTA de la provincia de Loja?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Ya existía antes del proceso de reforma.	561	3.506,25									561	3.506,25
2. Se elaboró y se está implementando.			122	571,88							122	571,88
3. Se está elaborando.					61	190,62					61	190,62
4. No ha comenzado a elaborarse.							93	0,00			93	0,00
TOTAL											837	4.268,75
PUNTAJE PROMEDIO												5,10
PUNTAJE MÁXIMO												6,25
% DE CUMPLIMIENTO												81,60

Nota: Encuesta a directivos, docentes, alumnos y padres de familia.

Los CTA de la provincia de Loja en el indicador *reglamento* obtuvieron una puntuación de 5,10 puntos que con respecto al valor máximo que es de 6,25 puntos, representa un 81,60% de eficacia, logro o cumplimiento.

1.7.1.3. Ideario

Para el indicador *ideario* se tiene una ponderación de 6,25 puntos correspondiente al 50,00% de la valoración del indicador administración.

Tabla 18

¿Existe un ideario en los CTA de la provincia de Loja que define las posiciones y opiniones del conjunto de la comunidad educativa sobre la excelencia educativa y la conducta esperable de los diferentes actores?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Ya existía antes del proceso de reforma.	97	606,25									97	606,25
2. Se elaboró y se está implementando.			41	192,19							41	192,19
3. Se está elaborando.					69	215,62					69	215,62
4. No ha comenzado a elaborarse.							44	0,00			44	0,00
TOTAL											251	1.014,06
PUNTAJE PROMEDIO												4,04
PUNTAJE MÁXIMO												6,25
% DE CUMPLIMIENTO												64,64

Nota. Encuesta a directivos y docentes.

En los CTA de la provincia de Loja en este indicador se obtuvo una puntuación de 4,04 que con respecto a la valoración máxima de 6,25 puntos, constituye un cumplimiento, logro o eficacia del 64,64%.

1.7.1.4. Valoración y cumplimiento

En los CTA de la provincia de Loja en el proceso básico *administración* se obtuvo una puntuación de 9,14 siendo la valoración máxima de 12,50 puntos. Esto solamente representa un cumplimiento, logro o eficacia del 73,12%, lo que en realidad constituye una debilidad.

Puntaje máximo	2.2.1.1. Administración	12,50
Puntaje obtenido	2.2.1.1. Administración	9,14
% de Cumplimiento		73,12

Lo anterior, se debe a que en los CTA de la provincia de Loja el *reglamento* aún no ha sido socializado y difundido entre la comunidad educativa. Situación parecida se da con respecto al *ideario*, que aún no está implementado totalmente. Debe entonces mejorarse respecto a tan importante proceso básico como es *administración*.

1.7.1.2. Orientación estratégica

El proceso básico *orientación estratégica* tiene una valoración de 18,75 puntos equivalente al 37,50% de la valoración del ámbito de gestión de procesos evaluado.

1.7.1.2.1. Plan estratégico

Este indicador tiene una ponderación de 6,25 puntos correspondiente al 33,34% de la valoración del indicador orientación estratégica.

Tabla 19

¿Han elaborado los CTA de la provincia de Loja un plan estratégico que ordene en el tiempo el desarrollo previsto de la Institución?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Se elaboró un plan con la metodología PTI y se está implementando.	92	575,00									92	575,00
2. Ya existía un plan estratégico antes del proceso de reforma.			99	464,06							99	464,06
3. Se está elaborando un PTI.					20	62,50					20	62,50
4. No ha comenzado a elaborarse.							40				40	0,00
TOTAL											251	1.101,56
PUNTAJE PROMEDIO												4,39
PUNTAJE MÁXIMO												6,25
% DE CUMPLIMIENTO												70,24

Nota. Encuesta a directivos y docentes.

1.7.1.2.2. Plan Operativo Anual (POA)

Tabla 20

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO	
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.			
1. Se elaboró un programa con la metodología POA y se está implementando.	155	968,75									155	968,75	
2. Ya existían programas operativos anuales antes del proceso de reforma.			55	257,81							55	257,81	
3. Se está elaborando un POA.					21	65,62					21	65,62	
4. No ha comenzado a elaborarse.							20	0,00			20	0,00	
											251	1,292,18	
			TOTAL										
			PUNTAJE PROMEDIO										5,15
			PUNTAJE MÁXIMO										6,25
			% DE CUMPLIMIENTO										82,40

En los CTA de la provincia de Loja, en este indicador se obtuvo una puntuación de 5,15 que con respecto a la valoración máxima de 6,25 puntos, constituye un cumplimiento, logro o eficacia del 82,40%.

Este indicador tiene una ponderación de 6,25 puntos correspondiente al 33,33% de la valoración del proceso básico orientación estratégica.

Tabla 21

¿Aplican los CTA de la provincia de Loja alguna metodología de evaluación institucional?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Se realizó una autoevaluación diagnóstica con la metodología –AED–.	129	806,25									129	806,25
2. Ya se aplicaba una metodología propia antes del proceso de reforma.			53	248,44							53	248,44
3. Se va a aplicar una autoevaluación diagnóstica - AED-.					39	121,88					39	121,88
4. No se ha aplicado alguna.							30	0,00			30	0,00
TOTAL											251	1,176,57
PUNTAJE PROMEDIO												4,69
PUNTAJE MÁXIMO												6,25
% DE CUMPLIMIENTO												75,04

Nota. Encuesta a directivos y docentes.

En los CTA de la provincia de Loja, en este indicador se consiguió una puntuación de 4,69 que con respecto a la valoración máxima de 6,25 puntos, constituye un cumplimiento, logro o eficacia del 75,04%.

1.7.1.2.4. Valoración y cumplimiento

En los CTA de la provincia de Loja en el proceso básico *orientación estratégica* se obtuvo una puntuación de 14,23 ya que, la valoración máxima es de 18,75 puntos. Esto solamente representa un cumplimiento, logro o eficacia del 75,89%, lo que en realidad representa una debilidad.

Puntaje máximo	2.2.1.2. Orientación estratégica	18,75
Puntaje obtenido	2.2.1.2. Orientación estratégica	14,23
% de Cumplimiento		75,89

Lo antes indicado, tiene como causas que en los CTA de la provincia de Loja: el plan estratégico aún no ha sido socializado y difundido entre los miembros de la comunidad educativa; todavía no se comprende la necesidad de la elaboración y puesta en ejecución del plan operativo anual que viabilice el plan estratégico; y aún no es generalizada en estas instituciones, la cultura de la evaluación como base del mejoramiento educativo continuo.

1.7.1.3. Docencia

El proceso básico *docencia* tiene una valoración de 18,75 puntos equivalente al 37,50% de la valoración del ámbito de gestión procesos.

1.7.1.3.1. Implantación de nuevos currículos y titulaciones basados en competencias laborales

Este indicador tiene una ponderación de 6,25 puntos correspondiente al 33,34% de la valoración del indicador docencia.

Tabla 22

¿Cuáles son las modificaciones organizativas que se han producido en los CTA de la provincia de Loja como resultado de la aplicación de las nuevas titulaciones y currículos?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		6		7		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Se ha constituido un equipo transversal de currículo (didáctica y evaluación).	29	181,25													29	181,25
2. Se han constituido equipos docentes por grupos escolares y áreas de conocimiento del año común.			17	91,38											17	91,38
3. Se han constituido equipos docentes de Módulo Profesional					34	153,00									34	153,00
4. Se ha modificado la metodología didáctica de las actividades del taller.							38	133,95							38	133,95
5. Se han modificado los horarios y cargas de trabajo de los docentes.									51	140,25					51	140,25
6. Se ha modificado la organización de las pasantías de los alumnos.											49	91,88			49	91,88
7. Se han producido modificaciones organizativas.													33	33,00	33	33,00
TOTAL															251	824,71
PUNTAJE PROMEDIO															3,29	
PUNTAJE MÁXIMO															6,25	
% DE CUMPLIMIENTO															52,64	

Nota. Encuesta a directivos y docentes.

Los CTA de la provincia de Loja, en el indicador obtuvieron una puntuación de 3,29 que con respecto al valor máximo de 6,25 puntos, representa un 52,64% de eficacia, logro o cumplimiento.

1.7.1.3.2. Plan de investigación educativa orientado a la mejora permanente de los procesos técnicos y didácticos

Para este indicador se tiene una ponderación de 6,25 puntos correspondiente al 33,33% de la valoración del indicador docencia.

Tabla 23

¿Existe actualmente en los CTA de la provincia de Loja alguna investigación en marcha sobre aspectos didácticos y/o metodológicos de la enseñanza?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS	Nº	PTOS	Nº	PTOS		
1. SÍ.	357	2.231,25									357	2.231,25
2. NO			216	0,00							216	0,00
			TOTAL								573	2.231,25
			PUNTAJE PROMEDIO									3,89
			PUNTAJE MÁXIMO									6,25
			% DE CUMPLIMIENTO									62,24

Nota. Encuesta a directivos, docentes y alumnos.

En los CTA de la provincia de Loja, en el indicador se logró una puntuación de 3,89 que en relación a la valoración máxima de 6,25 puntos, constituye un cumplimiento, logro o eficacia del 62,24%.

1.7.1.3.3. Desarrollo y aplicación de una metodología unificada de evaluación de aprendizajes

Para este indicador se tiene una ponderación de 6,25 puntos correspondiente al 33,33% de la valoración del proceso básico orientación estratégica.

Tabla 24

¿Existe en los CTA de la provincia de Loja una metodología unificada de evaluación de aprendizajes de los alumnos?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS	Nº	PTOS	Nº	PTOS	Nº	PTOS		
1. Sí existe.	143	893,75									143	893,75
2. Se está elaborando pero no se ha implementado.			62	259,62							62	259,62
3. No existe					46	0,00					46	0,00
			TOTAL								251	1.153,37
			PUNTAJE PROMEDIO									4,59
			PUNTAJE MÁXIMO									6,25
			% DE CUMPLIMIENTO									73,44

Nota. Encuesta a directivos y docentes.

En los CTA de la provincia de Loja en el indicador se registró una puntuación de 4,59 que con respecto a la valoración máxima de 6,25 puntos, constituye un cumplimiento, logro o eficacia del 73,44%.

1.7.1.3.4. Valoración y cumplimiento

En los CTA de la provincia de Loja en el proceso básico *docencia* se registró una puntuación de 11,77 y siendo la valoración máxima de 18,75 puntos. Esto solamente representa un cumplimiento, logro o eficacia del 62,77%, lo que en realidad representa una gran debilidad.

Puntaje máximo	2.2.1.3. Docencia	18,75
Puntaje obtenido	2.2.1.3. Docencia	11,77
	% de cumplimiento	62,77

Lo antes indicado, obedece a que en los CTA de la provincia de Loja: al realizarse la *implantación de nuevos currículos y titulaciones basados en competencias laborales* no se ha logrado obtener las más adecuadas modificaciones organizativas que requiere un proceso de mejoramiento docente; no se llevan a cabo el suficiente número de *investigaciones sobre aspectos didácticos y/o metodológicos*; y no se implementa una *metodología unificada de evaluación de aprendizajes* debido a que recién se la está elaborando.

1.7.1.4. Valoración y cumplimiento del Ámbito de Gestión de Procesos

Los 33 CTA de la provincia de Loja, en el ámbito de gestión de procesos alcanzaron una valoración de 35,14 puntos que con respecto a la valoración máxima que es de 50,00 puntos, representa un cumplimiento, logro o eficacia del 70,28%, que no es lo recomendable.

Puntaje máximo	2.2.1. Ámbito de Gestión de Procesos	50,00
Puntaje obtenido	2.2.1. Ámbito de Gestión de Procesos	35,14
	% Cumplimiento	70,28

Este escenario obedece fundamentalmente a diversas debilidades de gestión interna en los CTA de la provincia de Loja. En primer lugar, los instrumentos administrativos indispensables para viabilizar el desempeño, tales como el reglamento y el ideario, carecen de una adecuada socialización y de una implementación total. En materia de orientación estratégica, no se evidencia una cultura consolidada de planificación y evaluación, lo que se refleja en la falta de difusión del plan estratégico y en la nula ejecución de los planes operativos anuales. Asimismo, los centros carecen de una metodología sistemática de evaluación institucional y enfrentan dificultades para realizar modificaciones organizativas al implementar nuevos currículos basados en competencias laborales. Por último, existe una escasa producción científica enfocada en aspectos didácticos y metodológicos, sumada a la ausencia de un sistema unificado para la evaluación de los aprendizajes.

1.7.2. Ámbito de Gestión de Productos

El ámbito de Gestión de Productos cuenta con una ponderación de 40 puntos, lo que equivale al 20% de la evaluación del desempeño institucional global.

1.7.2.1. Oferta formativa

El proceso básico de oferta formativa tiene una valoración de 20,00 puntos, lo que equivale al 50,00% del ámbito de gestión de productos.

1.7.2.1.1. Plan de oferta formativa para los próximos 5 años

Este indicador *plan de oferta formativa para los próximos 5 años* tiene una ponderación de 6,67 puntos correspondientes al 33,35% de la valoración del indicador oferta formativa.

Tabla 25

¿Han elaborado los CTA de la provincia de Loja un plan de oferta formativa para los próximos 5 años, que defina la evolución prevista de sus titulaciones profesionales?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Sí	126	840,42									126	840,42
2. No			125	0,00							125	0,00
			TOTAL								251	840,42
			PUNTAJE PROMEDIO									3,35
			PUNTAJE MÁXIMO									6,67
			% DE CUMPLIMIENTO									50,22

Nota. Encuesta a directivos y docentes.

Los CTA de la provincia de Loja, en el indicador *plan de oferta formativa para los próximos 5 años* obtuvieron una puntuación de 3,35 que con respecto al valor máximo de 6,67 puntos, representa un 50,22% de eficacia, logro o cumplimiento.

1.7.2.1.2. Plan de oferta diferenciada de formación ocupacional

Para el indicador *plan de oferta diferenciada de formación ocupacional* se tiene una ponderación de 6,67 puntos correspondiente al 33,35% de la valoración del indicador oferta formativa.

Tabla 26

¿Disponen los CTA de la provincia de Loja de ofertas de capacitación profesional (formación ocupacional para desempleados y formación continua para trabajadores) dirigidas a otros colectivos?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Sí	92	613,64									92	613,64
2. No			159	0,00							159	0,00
			TOTAL								251	613,64
			PUNTAJE PROMEDIO									2,44
			PUNTAJE MÁXIMO									6,67
			% DE CUMPLIMIENTO									36,58

Nota. Encuesta a directivos y docentes.

En los CTA de la provincia de Loja, en este indicador se obtuvo una puntuación de 2,44 que con respecto a la valoración máxima de 6,67 puntos, constituye un cumplimiento, logro o eficacia del 36,58%, tratándose evidentemente de una gran desventaja institucional.

1.7.2.1.3. Establecimiento de un equipo de actualización de la oferta troncal

Para este indicador se tiene una ponderación de 6,66 puntos correspondiente al 33,30% de la valoración del indicador oferta formativa.

Tabla 27

¿Se revisan en los CTA de la provincia de Loja los contenidos de las titulaciones académicas a partir de los datos obtenidos y actualizados?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Sí	177	1.178,82									177	1.178,82
2. No			74	0,00							74	0,00
			TOTAL								251	1.178,82
			PUNTAJE PROMEDIO									4,70
			PUNTAJE MÁXIMO									6,66
			% DE CUMPLIMIENTO									70,57

Nota. Encuesta a directivos y docentes.

En los CTA de la provincia de Loja, en este indicador se estableció una puntuación de 4,70 que con respecto a la valoración máxima de 6,66 puntos, constituye un cumplimiento, logro o eficacia del 70,57%.

1.7.2.1.4. Valoración y cumplimiento

En los CTA de la provincia de Loja, en el proceso básico *oferta formativa* se registró una puntuación de 10,49 y siendo la valoración máxima de 20,00 puntos. Esto solamente representa un cumplimiento, logro o eficacia del 52,45%, lo que en realidad representa una gran debilidad.

Puntaje máximo	2.2.2.1. Oferta formativa	20,00
Puntaje obtenido	2.2.2.1. Oferta formativa	10,49
% Cumplimiento		52,45

La situación antes señalada, se debe a que en los CTA de la provincia de Loja: no se cuenta con un *plan de oferta formativa quianual*, en el marco de la planificación de mediano y largo plazo; no se dispone de una *oferta diferenciada de formación profesional* apuntada a otros colectivos como desempleados y trabajadores; y falta una revisión permanente de los contenidos de las titulaciones académicas, considerando los datos obtenidos y actualizados, por parte de un *equipo de actualización de la oferta académica*.

1.7.2.2. Ideas e innovaciones para la mejora institucional

El proceso básico *ideas e innovaciones para la mejora institucional* tiene una valoración de 6,67 puntos equivalente al 16,68% de la ponderación del ámbito gestión de productos evaluado.

1.7.2.2.1. Registro de ideas e innovaciones para la mejora institucional

El indicador tiene una ponderación de 6,67 puntos correspondiente al 100,00% de la valoración del indicador ideas e innovaciones para la mejora institucional.

Tabla 28

¿Se ha establecido en los CTA de la provincia de Loja un registro institucional de ideas para la mejora permanente de los procesos de gestión y resultados?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Se realizó y se aplica	54	359,40									54	359,64
2. Se está elaborando.			147	656,93							147	656,93
3. No ha comenzado a elaborarse					50	0,00					50	0,00
TOTAL											251	1.016,57
PUNTAJE PROMEDIO												4,05
PUNTAJE MÁXIMO												6,67
% DE CUMPLIMIENTO												60,72

Nota. Encuesta a directivos y docentes.

Los CTA de la provincia de Loja, en el indicador *registro de ideas e innovaciones para la mejora institucional* obtuvieron una puntuación de 4,05 que con respecto al valor máximo que es de 6,67 puntos, representa un 60,72% de eficacia, logro o cumplimiento.

1.7.2.2.2. Valoración y cumplimiento

En los CTA de la provincia de Loja, en el indicador *ideas e innovaciones para la mejora institucional* se obtuvo una puntuación de 4,05 y siendo la valoración máxima de 6,67 puntos. Esto solamente representa un cumplimiento, logro o eficacia del 60,72%, lo que en realidad representa una debilidad.

Puntaje máximo:	2.2.2.2. Registro de ideas e innovaciones para la mejora institucional	6,67
Puntaje obtenido	2.2.2.2. Registro de ideas e innovaciones para la mejora institucional	4,05
% Cumplimiento		60,72

Lo precedente se da en razón de que en los CTA de la provincia de Loja recientemente se está elaborando un registro institucional de ideas e innovaciones para la mejora permanente, especialmente de los procesos de gestión y resultados, cuando debería ya tenerse.

1.7.2.3. Innovación y desarrollo de productos

El proceso básico *innovación y desarrollo de productos* tiene una valoración de 6,67 puntos equivalente al 16,67% de la valoración del ámbito gestión de productos evaluado.

1.7.2.3.1. Proyecto de I + D (Innovación y desarrollo de productos)

El indicador *proyecto de I + D (Innovación y desarrollo de productos)* tiene una ponderación de 6,67 puntos correspondiente al 100,00% de la valoración del indicador innovación y desarrollo de productos.

Tabla 29

¿Existe actualmente en los CTA de la provincia de Loja algún proyecto de I + D (innovación y desarrollo de productos)?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS	Nº	PTOS	Nº	PTOS	Nº	PTOS		
1. Sí	418	2.788,06									418	2.788,06
2. No			155	0,00							155	0,00
			TOTAL								573	2.788,06
			PUNTAJE PROMEDIO									4,87
			PUNTAJE MÁXIMO									6,67
			% DE CUMPLIMIENTO									73,01

Nota. Encuesta a directivos, docentes y alumnos.

1.7.2.3.2. Valoración y cumplimiento

Puntaje máximo	2.2.2.3. Innovación y desarrollo de productos	6,67
Puntaje obtenido	2.2.2.3. Innovación y desarrollo de productos	4,87
% de Cumplimiento		73,01

1.7.2.4. Producción y distribución comercial

1.7.2.4.1. Proyecto productivo y de comercialización de la producción que refuerce el aprendizaje

Tabla 30

¿Se ha desarrollado un proyecto productivo en los CTA de la provincia de Loja?

[illegible]

80

Los CTA de la provincia de Loja, en el indicador *proyecto productivo y de comercialización de la producción que refuerce el aprendizaje* registraron una puntuación de 4,87 que con respecto al valor máximo de 6,66 puntos, representa un 73,12% de eficacia, logro o cumplimiento.

1.7.2.4.2. Valoración y cumplimiento

En los CTA de la provincia de Loja, en el proceso básico *producción y distribución comercial* se obtuvo una puntuación de 4,87 y siendo la valoración máxima de 6,66 puntos. Esto representa un cumplimiento, logro o eficacia del 73,12%, lo que amerita un mejoramiento.

Puntaje máximo:	2.2.2.4. Producción y distribución comercial	6,66
Puntaje obtenido:	2.2.2.4. Producción y distribución comercial	4,87
% Cumplimiento		73,12

Este escenario se atribuye a que, si bien los CTA de la provincia de Loja han ejecutado proyectos productivos generadores de valor agregado tecnológico, estas iniciativas no se desarrollan de manera sistemática, un requisito indispensable para el cumplimiento efectivo de sus fines institucionales.

1.7.2.5. Valoración y cumplimiento del Ámbito de Gestión de Productos

Los CTA de la provincia de Loja, en el ámbito de *gestión de productos* alcanzaron una ponderación de 24,28 puntos que con respecto a la valoración máxima de 40,00 puntos, representa un cumplimiento, logro o eficacia del 60,70%, que no es lo recomendable y representa una debilidad.

Puntaje máximo:	2.2.2. Ámbito de Gestión de Productos	40,00
Puntaje obtenido:	2.2.2. Ámbito de Gestión de Productos	24,28
% Cumplimiento		60,70

Esta situación se debe a que los CTA de la provincia de Loja presentan las siguientes limitaciones: 1) carecen de un plan de oferta formativa quinquenal estructurado; 2) no disponen de programas específicos de formación profesional para desempleados y trabajadores activos; 3) falta un equipo dedicado a la actualización constante de la malla académica; 4) el registro institucional de ideas e innovaciones para optimizar la gestión y los resultados se encuentra apenas en fase inicial de elaboración; 5) es necesario potenciar la investigación técnica en I+D; y 6) los proyectos productivos de valor agregado tecnológico desarrollados no reciben el reconocimiento ni el estímulo adecuados dentro del marco de la educación técnica agropecuaria.

Lo señalado anteriormente, se da porque en realidad en los CTA de la provincia de Loja desde hace poco tiempo se está elaborando un catálogo de puestos el que debería ser socializado y difundido antes de implementárselo.

1.7.3.2. Organización de equipos de trabajo

Asimismo, el proceso básico organización de equipos de trabajo aporta 3,00 puntos, equivalentes al 20,00% de la nota global de dicho ámbito.

1.7.3.2.1. Establecimiento de equipos de trabajo para la difusión y desarrollo de programas transversales anuales

Este indicador tiene una ponderación de 3,00 puntos correspondiente al 100,00% de la valoración del proceso básico organización de equipos de trabajo.

Tabla 32

¿Se ha constituido un equipo de orientación estratégica y mejora continua de los procesos de gestión y resultados en los CTA de la provincia de Loja?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS	Nº	PTOS	Nº	PTOS		
1. Sí.	178	534,00									178	534,00
2. No.			73	0,00							73	0,00
TOTAL											251	534,00
PUNTAJE PROMEDIO												2,13
PUNTAJE MÁXIMO												3,00
% DE CUMPLIMIENTO												71,00

Nota. Encuesta a directivos y docentes.

Los CTA de la provincia de Loja, en el indicador registraron una puntuación de 2,13 que con respecto al valor máximo de 3,00 puntos, representa un 71,00% de eficacia, logro o cumplimiento.

1.7.3.2.2. Valoración y cumplimiento

En los CTA de la provincia de Loja, en el proceso básico *organización de equipos de trabajo* se obtuvo una puntuación de 2,13 y siendo la valoración máxima de 3,00 puntos. Esto representa un cumplimiento, logro o eficacia del 71,00%, por lo que amerita un mejoramiento.

Puntaje máximo:	2.2.3.2. Organización de equipos de trabajo	3,00
Puntaje obtenido:	2.2.3.2. Organización de equipos de trabajo	2,13
% de Cumplimiento		71,00

Lo indicado anteriormente, obedece a que si bien en los CTA de la provincia de Loja, se ha constituido un equipo de orientación estratégica y de mejora continua de los procesos de gestión y resultados, no obstante su actuación no es sistemática y permanente.

1.7.3.3. Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes

Por otro lado, este indicador se califica con 3,00 puntos, aportando un 20,00% al peso específico de este componente.

1.7.3.3.1. Establecimiento de planes anuales de capacitación directiva y docente y de un sistema de red de intercambio y aprendizaje compartido entre docentes

El indicador *establecimiento de planes anuales de capacitación directiva y docente y de un sistema de red de intercambio y aprendizaje compartido entre docentes* tiene una ponderación de 3,00 puntos correspondiente al 100,00% de la valoración del proceso básico actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes.

Tabla 33

¿Disponen los CTA de la provincia de Loja de un plan anual de capacitación de docentes y directivos y lo aplican con los recursos de que dispone?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Sí.	198	594,00									198	594,00
2. No.			53	0,00							53	0,00
			TOTAL								251	594,00
			PUNTAJE PROMEDIO									2,37
			PUNTAJE MÁXIMO									3,00
			% DE CUMPLIMIENTO									79,00

Nota. Encuesta a directivos y docentes.

Los CTA de la provincia de Loja, en este indicador obtuvieron una puntuación de 2,37 que con respecto al valor máximo de 3,00 puntos, representa un 79,00 de eficacia, logro o cumplimiento.

1.7.3.3.2. Valoración y cumplimiento

En los CTA de la provincia de Loja, en el proceso básico *actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes* se alcanzó una puntuación de 2,37 siendo la valoración máxima de 3,00 puntos. Esto solamente representa un cumplimiento, logro o eficacia del 79,00%, lo que aún amerita un mejoramiento.

Puntaje máximo:	2.2.3.3. Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes	3,00
Puntaje obtenido:	2.2.3.3. Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes	2,37
	% Cumplimiento	79,00

Lo indicado, sucede porque si bien en los CTA de la provincia de Loja se dispone de un plan anual de capacitación de los directivos y de los docentes y se ejecuta con los recursos disponibles, no se sabe si es de carácter permanente y si obedece a un diagnóstico de las reales necesidades de capacitación.

1.7.3.4. Evaluación del desempeño

Al componente evaluación del desempeño se le otorgan 3,00 puntos, lo que constituye una quinta parte (20,00%) del valor de gestión de personas.

1.7.3.4.1. Establecimiento consensuado de un sistema de evaluación del desempeño profesional de los equipos docentes y directivos

Este indicador tiene una ponderación de 3,00 puntos correspondiente al 100,00% de la valoración del proceso básico evaluación del desempeño.

Tabla 34

¿Existe en los CTA de la provincia de Loja una metodología de evaluación del desempeño de docentes y directivos, conocida y aceptada por todos?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Sí.	447	1.341,00									447	1.341,00
2. No.			126	0,00							126	0,00
				TOTAL							573	1.341,00
				PUNTAJE PROMEDIO								2,34
				PUNTAJE MÁXIMO								3,00
				% DE CUMPLIMIENTO								78,00

Nota. Encuesta a directivos, docentes y alumnos.

Los CTA de la provincia de Loja, en el indicador *establecimiento consensuado de un sistema de evaluación del desempeño profesional de equipos docentes y directivos* obtuvieron una puntuación de 2,34 que con respecto al valor máximo que es de 3.00 puntos, significa un 78,00% de eficacia, logro o cumplimiento.

1.7.3.4.2. Valoración y cumplimiento

En los CTA de la provincia de Loja, en el proceso básico evaluación del desempeño de los equipos directivos y docentes se obtuvo una puntuación de 2,34 y siendo la valoración máxima de 3,00 puntos. Esto solamente representa un cumplimiento, logro o eficacia del 78,00%, lo que requiere un mejoramiento.

Puntaje máximo:	2.2.3.4. Evaluación del desempeño de los equipos directivos y docentes	3,00
Puntaje obtenido:	2.2.3.4. Evaluación del desempeño de los equipos directivos y docentes	2,34
	% Cumplimiento	78,00

Esto tiene como causa que si bien en los CTA de la provincia de Loja existe una metodología de evaluación del desempeño de los docentes y de los directivos, conocida y aceptada por todos, hace falta que sea comunicada a los miembros de la comunidad educativa.

1.7.3.5. Sistemas de compensación

El proceso básico *sistemas de compensación* tiene una ponderación de 3,00 puntos equivalente al 20,00% de la valoración del ámbito gestión de personas evaluado.

1.7.3.5.1. Establecimiento de una tabla de compensaciones no salariales por servicios prestados para el personal

Este indicador tiene una ponderación de 3,00 puntos correspondiente al 100,00% de la valoración del proceso básico sistemas de compensación.

Tabla 35

¿Disponen los CTA de la provincia de Loja de algún tipo de reconocimientos o compensaciones no salariales para docentes y directivos?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Sí.	175	525,00									175	525,00
2. No.			76	0,00							76	0,00
			TOTAL								251	525,00
			PUNTAJE PROMEDIO									2,09
			PUNTAJE MÁXIMO									3,00
			% DE CUMPLIMIENTO									69,67

Nota. Encuesta a directivos y docentes.

En los CTA de la provincia de Loja, en este indicador se detectó una puntuación de 2,09 que con respecto al valor máximo de 3,00 puntos, constituye un 69,67% de eficacia, logro o cumplimiento.

1.7.3.5.2. Valoración y cumplimiento

Los CTA de la provincia de Loja, en el proceso básico *sistema de compensación* lograron una puntuación de 2,09 que con respecto al valor máximo de 3,00 puntos, representa un 69,67% de eficacia, logro o cumplimiento.

Puntaje máximo:	2.2.3.5. Sistema de compensación	3,00
Puntaje obtenido:	2.2.3.5. Sistema de compensación	2,09
	% Cumplimiento	69,67

En los CTA de la provincia de Loja, existe un sistema de reconocimiento o compensaciones no salariales para docentes y directivos que debería ser mantenido a fin de coadyuvar al mejoramiento del clima laboral.

1.7.3.6. Valoración y cumplimiento en el Ámbito de Gestión de Personas

Los CTA de la provincia de Loja, en el ámbito de *gestión de personas* obtuvieron una valoración de 10,95 puntos que con respecto a la máxima de 15,00 puntos, representa un cumplimiento, logro o eficacia del 73,00% no recomendable por lo que debe intervenir en este ámbito.

Puntaje máximo:	2.2.3. Ámbito de Gestión de Personas	15,00
Puntaje obtenido	2.2.3. Ámbito de Gestión de Personas	10,95
	% Cumplimiento	73,00

Lo antes señalado obedece a las siguientes causas en los CTA de la provincia de Loja: 1) la carencia de un catálogo de puestos de trabajo efectivo que optimice el uso del talento humano; 2) la falta de continuidad y sistematización en la gestión del equipo de orientación estratégica y mejora continua; 3) el desalineamiento del plan anual de capacitación frente a un diagnóstico real de necesidades del personal; 4) la insuficiente socialización y promoción de la metodología de evaluación del desempeño entre la comunidad educativa; y 5) la necesidad de consolidar un sistema de incentivos no salariales para mantener un clima laboral óptimo.

1.7.4. Ámbito de Gestión de Recursos

El ámbito *gestión de recursos* está estimado con 30,00 puntos, equivalente al 15,00% de la valoración del desempeño institucional global.

1.7.4.1. Convenios

El proceso básico *convenios* tiene una estimación de 18,00 puntos equivalente al 60,00% de la valoración del ámbito gestión de recursos evaluado.

1.7.4.1.1. Convenio anual con universidades públicas o privadas para programa de becas y de orientación para seguir estudios superiores

Este indicador tiene una ponderación de 6,00 puntos correspondiente al 33,34% de la valoración del proceso básico convenios.

Tabla 36

¿Han establecido los CTA de la provincia de Loja, algún convenio con Universidades públicas o privadas para promover la continuidad de estudios de los alumnos con mejor rendimiento académico?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Si.	410	2.460,00									410	2.460,00
2. No			163	0,00							163	0,00
				TOTAL							573	2.460,00
				PUNTAJE PROMEDIO								4,29
				PUNTAJE MÁXIMO								6,00
				% DE CUMPLIMIENTO								71,50

Nota. Encuesta a directivos, docentes y alumnos.

Los CTA de la provincia de Loja, en este indicador obtuvieron una puntuación de 4,29 que con respecto al valor máximo de 6,00 puntos, representa un 71,50% de eficacia, logro o cumplimiento.

1.7.4.1.2. Programas de cooperación y orientación con al menos 3 centros de educación primaria

Este indicador tiene una ponderación de 6,00 puntos correspondiente al 33,33% de la valoración del indicador del proceso básico convenios.

Tabla 37

¿Han establecido los CTA de la provincia de Loja, algún convenio con escuelas de educación primaria para desarrollar actividades de orientación vocacional y profesional?

RESPUES-TAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Si	161	966,00									161	966,00
2. No			90	0,00							90	0,00
				TOTAL							251	966,00
				PUNTAJE PROMEDIO								3,85
				PUNTAJE MÁXIMO								6,00
				% DE CUMPLIMIENTO								64,17

Nota. Encuesta a directivos y docentes.

Los CTA de la provincia de Loja, en este indicador registraron una puntuación de 3,85 con respecto al valor máximo de 6,00 puntos, representa un 64,17% de eficacia, logro o cumplimiento.

1.7.4.1.3. Convenio anual con empresas privadas para la utilización de su tecnología con fines educativos

Este indicador tiene una ponderación de 6,00 puntos correspondiente al 33,33% de la valoración del proceso básico convenios.

Tabla 38

¿Han establecido los CTA de la provincia de Loja, algún convenio con empresas privadas para la utilización didáctica de la tecnología de producción de la empresa?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Sí.	407	2.442,00									407	2.442,00
2. No			430	0,00							430	0,00
TOTAL											837	2.442,00
												PUNTAJE PROMEDIO
												2,92
												PUNTAJE MÁXIMO
												6,00
												% DE CUMPLIMIENTO
												48,67

Nota. Encuesta a directivos, docentes, alumnos y padres de familia.

Los CTA de la provincia de Loja, en este indicador alcanzaron una puntuación de 2,92 que con respecto al valor máximo de 6,00 puntos, representa un 48,67% de eficacia, logro o cumplimiento.

1.7.4.1.4. Valoración y cumplimiento

El proceso básico Convenios en los CTA de la provincia de Loja alcanzó una calificación de 11,06 sobre un máximo de 18,00 puntos, alcanzando un nivel de cumplimiento del 61,44%. Este desempeño se identifica como una debilidad institucional; por consiguiente, es imperativo fortalecer la gestión de alianzas y acuerdos, considerando el impacto positivo y los beneficios estratégicos que estos aportan al desarrollo de la comunidad educativa.

Puntaje máximo:	2.2.4.1. Convenios	18,00
Puntaje obtenido:	2.2.4.1. Convenios	11,06
	% Cumplimiento	61,44

Lo antes señalado obedece a las siguientes condiciones en los CTA de la provincia de Loja: 1) si bien se han suscrito alianzas con universidades públicas y privadas para promover la continuidad de estudios de los alumnos con mejor rendimiento, su nivel de ejecución y seguimiento es aún incipiente; 2) se han formalizado acuerdos de cooperación y orientación con centros de educación básica elemental, una acción favorable que, sin embargo, requiere dinamizarse para maximizar su impacto; y 3) la vinculación con el sector empresarial privado es limitada, restringiéndose a acuerdos puntuales orientados a la transferencia de tecnología de producción.

1.7.4.2. Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos

El proceso básico *gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos* tiene una estimación de 6,00 puntos equivalente al 20,00% de la valoración del ámbito gestión de recursos evaluado.

1.7.4.2.1. Buen uso de toda la maquinaria y equipamiento disponibles

El indicador señalado cuenta con una ponderación de 6,00 puntos correspondiente al 100,00% de la valoración del proceso básico gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos.

Tabla 39

¿Se encuentra en buen uso y se utiliza toda la maquinaria y el equipamiento disponible en los CTA de la provincia de Loja para actividades didácticas y productivas?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Sí.	501	3.006,00									501	3.006,00
2. No, alguna maquinaria y equipamiento no se llegó a poner en funcionamiento porque le falta algún componente.			85	408,00							85	408,00
3. No, alguna maquinaria y equipamiento no se llegó a poner en funcionamiento porque le faltan varios componentes.					71	255,60					71	255,60
4. No, alguna maquinaria y equipamiento se encuentra averiada.							93	223,20			93	223,20
5. No, alguna maquinaria y equipamiento se encuentra en buen uso pero no se utiliza.									87	104,40	87	104,40
TOTAL											837	3.997,20
PUNTAJE PROMEDIO												4,78
PUNTAJE MÁXIMO												6,00
% DE CUMPLIMIENTO												79,67

Nota. Encuesta a directivos, docentes, alumnos y padres de familia.

Los CTA de la provincia de Loja, en este indicador lograron una puntuación de 4,78 que con respecto al valor máximo de 6,00 puntos, representa un 79,67% de eficacia, logro o cumplimiento.

1.7.4.2.2. Valoración y cumplimiento

Los CTA de la provincia de Loja en el proceso básico *gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos* registraron una puntuación de 4,78 que con respecto al valor máximo de 6,00 puntos, representa un 79,67% de eficacia, logro o cumplimiento.

Puntaje máximo:	2.2.4.2. Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos	6,00
Puntaje obtenido:	2.2.4.2. Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos	4,78
% Cumplimiento		79,67

Dicho comportamiento obedece a que se debe a que en los CTA de la provincia de Loja, no existe un criterio generalizado entre los miembros de la comunidad educativa, sobre si se hace buen uso de toda la maquinaria y el equipamiento disponible.

1.7.4.3. Gestión de recursos financieros

El proceso básico *gestión de recursos financieros* tiene una valoración de 6,00 puntos equivalente al 20,00% de a valoración del ámbito gestión de recursos.

1.7.4.3.1. Desarrollo de actividades generadoras de recursos para satisfacer las necesidades básicas de los alumnos

El indicador *desarrollo de actividades generadoras de recursos para satisfacer las necesidades básicas de los alumnos* tiene una ponderación de 6,00 puntos correspondiente al 100,0% de la valoración del proceso básico gestión de recursos financieros.

Tabla 40

¿Realizan los CTA de la provincia de Loja actividades sociales y recreativas para los recursos destinados a la satisfacción de necesidades básicas de los alumnos?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		No	PUNTAJE OBTENIDO
	No	PTOS.	No	PTOS.	No	PTOS.	No	PTOS.	No	PTOS.		
1. Sí.	499	2.994,00									499	2.994,00
2. No.			338	0,00							338	0,00
			TOTAL								837	2.994,00
			PUNTAJE PROMEDIO									3,58
			PUNTAJE MÁXIMO									6,00
			% DE CUMPLIMIENTO									59,67

Nota. Encuesta a directivos, docentes, alumnos y padres de familia.

Los CTA de la provincia de Loja obtuvieron una puntuación de 3,58 sobre un máximo posible de 6,00 en este indicador. Este resultado equivale a un nivel de cumplimiento del 59,67%, lo cual sitúa a esta variable como una debilidad institucional.

Lo anterior, ocurre porque en los CTA de la provincia de Loja, se están realizando actividades sociales y recreativas para generar recursos destinados a la satisfacción de las necesidades básicas de los alumnos no de una manera permanente sino esporádica.

1.7.4.3.2. Valoración y cumplimiento

Los CTA de la provincia de Loja, en el proceso básico *gestión de recursos financieros* lograron una puntuación de 3,58 que con respecto al valor máximo de 6,00 puntos, representa un 59,67% de eficacia, logro o cumplimiento, y, por tanto, se considera una debilidad institucional en dicha área.

Puntaje máximo:	2.2.4.3. Gestión de los recursos financieros	6,00
Puntaje obtenido:	2.2.4.3. Gestión de los recursos financieros	3,58
	% Cumplimiento	59,67

Lo anterior se debe a que, en los CTA de la provincia de Loja, únicamente se realizan actividades sociales y recreativas para obtener recursos que cubran las necesidades básicas de los alumnos. Para este fin, deberían explorarse otras vías de gestión de recursos. En ese sentido, es necesario fortalecer el trabajo en los CTA.

1.7.4.4. Valoración y cumplimiento del Ámbito de Gestión de Recursos

Los CTA de la provincia de Loja, en el ámbito de *gestión de recursos* obtuvieron una valoración de 19,42 puntos que con respecto a la ponderación máxima que es de 30,00 puntos, representa un cumplimiento, logro o eficacia del 64,73%. Este valor no es lo recomendable y representa una debilidad.

Puntaje máximo:	2.2.4. Gestión de Recursos	30,00
Puntaje obtenido	2.2.4. Gestión de Recursos	19,42
	% Cumplimiento	64,73

Lo antes expuesto se explica por las siguientes causas en los CTA de la provincia de Loja: 1) la suscripción de convenios con universidades públicas y privadas para promover la continuidad de estudios de los alumnos con mejor rendimiento sigue siendo débil; 2) falta promover convenios de cooperación y orientación con centros de educación primaria; 3) se han establecido pocos acuerdos con empresas privadas para el uso didáctico de tecnologías de producción; 4) no existe un criterio generalizado entre los miembros de la comunidad educativa sobre el uso adecuado de la maquinaria y el equipamiento disponibles; 5) la búsqueda de recursos financieros para satisfacer las necesidades básicas de los alumnos se concentra únicamente en actividades culturales y sociales, cuando existen otras vías de gestión.

1.7.5. Ámbito de Gestión de Alumnos

El ámbito *gestión de alumnos* está ponderado con 50,00 puntos, equivalente al 25,00% de la valoración del desempeño institucional global.

1.7.5.1. Cobertura y resultados académicos

El proceso básico *cobertura y resultados académicos* tiene una valoración de 7,15 puntos equivalente al 14,30% de la valoración del ámbito gestión de alumnos.

1.7.5.1.1. Diseño del sistema de seguimiento de los resultados académicos de los alumnos

Este indicador *diseño del sistema de seguimiento de los resultados académicos de los alumnos* tiene una ponderación de 7,15 puntos correspondiente al 100,00% de la valoración del proceso básico cobertura y resultados académicos.

Tabla 41

¿Se realiza un seguimiento global del rendimiento académico de los alumnos de los CTA de la provincia de Loja?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Sí.	489	3.496,35									489	3.496,35
2. No			84	0,00							84	0,00
			TOTAL								573	3.496,35
			PUNTAJE PROMEDIO									6,10
			PUNTAJE MÁXIMO									7,15
			% DE CUMPLIMIENTO									85,31

Nota. Encuesta a directivos, docentes y alumnos.

Los CTA de la provincia de Loja, en este indicador obtuvieron una puntuación de 6,10 que con relación al valor máximo de 7,15 puntos, representa un 85,31% de eficacia, logro o cumplimiento.

1.7.5.1.2. Valoración y cumplimiento

Los CTA de la provincia de Loja, en el proceso básico *cobertura y resultados académicos* obtuvieron una puntuación de 6,10 que con respecto al valor máximo de 7,15 puntos, representa un 85,31% de eficacia, logro o cumplimiento.

Puntaje máximo:	2.2.5.1. Cobertura y resultados académicos	7,15
Puntaje obtenido:	2.2.5.1. Cobertura y resultados académicos	6,10
	% Cumplimiento	85,31

Esto acontece porque en los CTA de la provincia de Loja, en realidad se realiza un seguimiento global del rendimiento académico de los alumnos, sin embargo, sería adecuado que sea persistente.

1.7.5.2. Servicios complementarios a alumnos

El proceso básico *servicios complementarios a alumnos* obtuvo 14,29 puntos, lo equivalente al 28,58% de la valoración del ámbito gestión de alumnos.

1.7.5.2.1. Investigación anual sobre condiciones de vida y estudio de los alumnos

Este indicador tiene una ponderación de 7,15 puntos correspondiente al 50,03% de la valoración del proceso básico servicios complementarios a alumnos.

Tabla 42

¿Existe actualmente en los CTA de la provincia de Loja alguna investigación en marcha sobre el entorno social de los alumnos?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		No	PUNTAJE OBTENIDO
	No	PTOS	No	PTOS	No	PTOS	No	PTOS	No	PTOS		
1. Sí.	499	3,567,85									499	3,567,85
2. No			338	0,00							338	0,00
			TOTAL								837	3,567,85
			PUNTAJE PROMEDIO									4,26
			PUNTAJE MÁXIMO									7,15
			% DE CUMPLIMIENTO									59,58

Nota. Encuesta a directivos, docentes, alumnos y padres de familia.

Los CTA de la provincia de Loja, en este indicador obtuvieron una puntuación de 4,26 que con respecto al valor máximo de 7,15 puntos, representa un 59,58% de eficacia, logro o cumplimiento. Lo señalado, se debe a que en los CTA de la provincia de Loja, solamente para la mitad de los miembros de la comunidad educativa existe alguna investigación sobre el entorno social de los alumnos. Siempre es necesario efectuar regularmente este tipo de investigaciones por la información que proporciona sobre tan importantes integrantes de esta comunidad.

1.7.5.2.2. Generación y mantenimiento de un sistema de bienestar social del alumno

El indicador *generación y mantenimiento de un sistema de bienestar social del alumno* tiene una ponderación de 7,14 puntos correspondiente al 49,97% de la valoración del indicador servicios complementarios a alumnos.

Tabla 43

¿Existe actualmente en los CTA de la provincia de Loja un programa definido de bienestar social del alumno?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS	Nº	PTOS	Nº	PTOS	Nº	PTOS.		
1. Sí.	592	4,226,88									592	4,226,88
2. No			245	0,00							245	0,00
			TOTAL								837	4,226,88
			PUNTAJE PROMEDIO									5,05
			PUNTAJE MÁXIMO									7,14
			% DE CUMPLIMIENTO									70,73

Nota. Encuesta a directivos, docentes, alumnos y padres de familia.

Los CTA de la provincia de Loja, en este indicador consiguieron una puntuación de 5,05 que con respecto al valor máximo de 7,14 puntos, representa un 70,73% de eficacia, logro o cumplimiento. Lo anterior se debe a que, en los CTA de la provincia de Loja, existe un programa de bienestar social para el alumno que debería ser fortalecido.

1.7.5.2.3. Valoración y cumplimiento

Los CTA de la provincia de Loja, en el proceso básico *servicios complementarios a alumnos* alcanzaron una puntuación de 9,31 que con respecto al valor máximo que es de 14,29 puntos, representa un 65,15% de eficacia, logro o cumplimiento. Esto significa aún una debilidad que debe ser superada puesto que se refiere a un elemento fundamental del proceso educativo como lo es el alumnado.

Puntaje máximo:	2.2.5.2. Servicios complementarios a alumnos	14,29
Puntaje obtenido:	2.2.5.2. Servicios complementarios a alumnos	9,31
% Cumplimiento		65,15

Lo mencionado se debe a que, en los CTA de la provincia de Loja, aún falta realizar de forma regular investigaciones sobre el entorno social de los alumnos y establecer de manera permanente un programa de bienestar social. La implementación de un sistema continuo de bienestar social es determinante para asegurar la participación activa de los estudiantes en la misión institucional.

1.7.5.3. Tutoría y apoyo personal

El proceso básico *tutoría y apoyo personal* obtuvo 7,14 puntos, que equivalente al 14,28% de la valoración del ámbito gestión de alumnos evaluado.

1.7.5.3.1. Plan de acción tutorial para la organización de los servicios de los alumnos

Este indicador tiene una ponderación de 7,14 puntos correspondiente al 100,00% de la valoración del indicador tutoría y apoyo personal.

Tabla 44

¿Reciben los alumnos en los CTA de la provincia de Loja asistencia individualizada del tutor para solucionar problemas de aprendizaje?

RESPUESTAS	1 Nº PTOS.	2 Nº PTOS	3 Nº PTOS	4 Nº PTOS	5 Nº PTOS	Nº	PUNTAJE OBTENIDO
1. Sí.	653	4.662,42				653	4.662,42
2. No		184	0,00			184	0,00
		TOTAL				837	4.662,42
		PUNTAJE PROMEDIO					5,57
		PUNTAJE MÁXIMO					7,14
		% DE CUMPLIMIENTO					78,01

Nota. Encuesta a directivos, docentes, alumnos y padres de familia.

En este indicador, los CTA de la provincia de Loja registraron una puntuación de 5,57 sobre un óptimo de 7,14 alcanzando un índice de eficacia del 78,01%. Este rendimiento responde a que, si bien se ofrece tutoría personalizada para resolver dificultades de aprendizaje, el sistema aún carece de un carácter permanente e institucionalizado que garantice un acompañamiento continuo.

1.7.5.3.2. Valoración y cumplimiento

Los CTA de la provincia de Loja, en el proceso básico *tutoría y apoyo personal* lograron una puntuación de 5,57 que con respecto al valor máximo que es de 7,14 puntos, representa un 78,01% de eficacia, logro o cumplimiento.

Puntaje máximo:	2.2.5.3. Tutoría y apoyo personal	7,14
Puntaje obtenido:	2.2.5.3. Tutoría y apoyo personal	5,57
% Cumplimiento		78,01

Este escenario responde a la falta de regularización en las tutorías académicas personalizadas, las cuales son indispensables para diagnosticar y mitigar de manera oportuna las dificultades de aprendizaje del estudiantado.

1.7.5.4. Inserción y plan de carrera

El proceso básico de inserción y plan de carrera cuenta con una asignación de 14,28 puntos, cifra que representa el 28,56% del peso total ponderado para el componente de Gestión de Recursos.

1.7.5.4.1. Sistema de seguimiento de la inserción profesional de los egresados

Este indicador tiene una ponderación de 7,14 puntos correspondiente al 50,00% de la valoración del proceso básico inserción y plan de carrera.

Tabla 45

¿Disponen los CTA de la provincia de Loja de un sistema de seguimiento de la inserción laboral y carrera profesional de los egresados?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Sí.	4	28,56									4	28,56
2. No			1	0,00							1	0,00
TOTAL											5	28,56
PUNTAJE PROMEDIO												5,71
PUNTAJE MÁXIMO												7,14
% DE CUMPLIMIENTO												79.97

Nota. Encuesta a directivos.

Con respecto a este indicador, los CTA de la provincia de Loja registraron una puntuación de 5,71 sobre un óptimo de 7,14 alcanzando un índice de eficacia del 79,97%. A pesar de reflejar un porcentaje considerable, este rendimiento evidencia un margen de mejora originado por la falta de consolidación de una plataforma integral que monitoree tanto la incorporación al mercado laboral como el desarrollo de la carrera de sus graduados.

1.7.5.4.2. Sistema de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los egresados

Este indicador tiene una ponderación de 7,14 puntos correspondiente al 50,00% de la valoración del indicador inserción y plan de carrera.

Tabla 46

¿Disponen los CTA de la provincia de Loja de programas y servicios de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los alumnos?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Sí.	135	963,90									135	963,90
2. No			116	0,00							116	0,00
			TOTAL								251	963,90
			PUNTAJE PROMEDIO									3,84
			PUNTAJE MÁXIMO									7,14
			% DE CUMPLIMIENTO									53,78

Nota. Encuesta a directivos y docentes.

En este indicador, los CTA de la provincia de Loja obtuvieron una puntuación de 3,84 sobre un óptimo de 7,14 registrando un índice de eficacia del 53,78%. Este rezago responde directamente a la fragilidad institucional de los programas y servicios orientados a fomentar la cultura emprendedora dentro del colectivo estudiantil.

1.7.5.4.3. Valoración y cumplimiento

Los CTA de la provincia de Loja alcanzaron 9,55 puntos en el proceso básico Inserción y plan de carrera. Frente al valor máximo de 14,28 puntos, este resultado equivale al 66,88% de cumplimiento, lo que se considera una debilidad.

Puntaje máximo:	2.2.5.4. Inserción y plan de carrera	14,28
Puntaje obtenido:	2.2.5.4. Inserción y plan de carrera	9,55
	% Cumplimiento	66,88

Este escenario se atribuye a dos factores críticos: la ausencia de un sistema consolidado para el seguimiento de la inserción laboral y el desarrollo profesional de los graduados, junto con la debilidad institucional que aún presentan los programas de fomento al emprendimiento estudiantil.

1.7.5.5. Vinculación a exalumnos

El proceso básico *vinculación a exalumnos* tiene una valoración de 7,14 puntos equivalente al 14,28% de la valoración del ámbito gestión de alumnos evaluado.

1.7.5.5.1. Puesta en funcionamiento de una Asociación de antiguos alumnos

Este indicador tiene una ponderación de 7,14 puntos correspondiente al 100,00% de la valoración del proceso básico vinculación a exalumnos.

Tabla 47

¿Existe una asociación de antiguos alumnos en los CTA de la provincia de Loja?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Sí.	193	1.378,02									193	1.378,02
2. No			58	0,00							58	0,00
			TOTAL								251	1.378,02
			PUNTAJE PROMEDIO									5,49
			PUNTAJE MÁXIMO									7,14
			% DE CUMPLIMIENTO									76,89

Nota. Encuesta a directivos y docentes.

Los CTA de la provincia de Loja, en este indicador obtuvieron una puntuación de 5,49 que con respecto al valor máximo de 7,14 puntos, representa un 76,89% de eficacia, logro o cumplimiento. Esto ocurre porque en los CTA de la provincia de Loja hace falta impulsar la operatividad de una asociación de ex alumnos.

1.7.5.5.2. Valoración y cumplimiento

Los CTA de la provincia de Loja, en el proceso básico *vinculación a ex alumnos* obtuvieron una puntuación de 5,49 que con respecto al valor máximo es de 7,14 puntos, representa un 76,89% de eficacia, logro o cumplimiento.

Puntaje máximo:	2.2.5.5. Vinculación a ex-alumnos	7,14
Puntaje obtenido:	2.2. 5.5. Vinculación a ex-alumnos	5,49
	% Cumplimiento	76,89

Lo antes indicado, se debe a que en los CTA de la provincia de Loja hace falta hacer operable una Asociación de ex alumnos.

1.7.5.6. Valoración y cumplimiento del Ámbito de Gestión de Alumnos

En el ámbito de Gestión de Alumnos, los CTA de la provincia de Loja alcanzaron una valoración de 36,02 puntos sobre un óptimo de 50,00, fijando su índice de eficacia en el 72,04%. A pesar de ser un porcentaje considerable, este rendimiento se diagnostica como una debilidad institucional latente. Por lo tanto, resulta necesario establecer intervenciones estratégicas orientadas a optimizar los indicadores de este componente y consolidar la calidad del servicio educativo.

Puntaje máximo:	2.2.5. Gestión de Alumnos	50,00
Puntaje obtenido:	2.2.5. Gestión de Alumnos	36,02
	% Cumplimiento	72,04

Este escenario se atribuye a diversas deficiencias estructurales en los CTA de la provincia de Loja, comenzando por la necesidad de un seguimiento global continuo del rendimiento académico y la carencia de investigaciones regulares sobre el entorno social de los estudiantes. Asimismo, se evidencia una falta de consolidación en los programas permanentes de bienestar estudiantil y en la tutoría individualizada para resolver problemas de aprendizaje. Por último, persiste un rezago en los sistemas de seguimiento de inserción laboral de los graduados, debilidades en los servicios de promoción al emprendimiento y la inoperatividad de la asociación de exalumnos.

1.7.6. Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno

El ámbito de Gestión de Relaciones con el entorno cuenta con una asignación de 15 puntos, cifra que representa el 7,50% del peso total ponderado en la evaluación del desempeño institucional global.

1.7.6.1. Relaciones con la comunidad educativa

El proceso básico *relaciones con la comunidad educativa* tiene una valoración de 2,50 puntos equivalente al 16,67% correspondiente al ámbito gestión de relaciones con el entorno.

1.7.6.1.1. Plan de participación consensuado de la comunidad

Este indicador tiene una ponderación de 2,50 puntos correspondiente al 100,00% de la valoración del indicador relaciones con la comunidad educativa.

Tabla 48

¿Participan las familias en la elaboración de las normas y reglamentos de organización y conducta de los CTA de la provincia de Loja?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Sí.	322	805,00									322	805,00
2. No			515	0,00							515	0,00
			TOTAL								837	805,00
			PUNTAJE PROMEDIO									0,96
			PUNTAJE MÁXIMO									2,50
			% DE CUMPLIMIENTO									38,40

Nota. Encuesta a directivos, docentes, alumnos y padres de familia.

Los CTA de la provincia de Loja, en este indicador lograron una puntuación de 0,96 con respecto al valor máximo de 2,50 puntos, representa un 38,40% de eficacia, logro o cumplimiento, lo cual constituye una gran debilidad institucional.

Esta situación se debe a la escasa participación de las familias en la formulación de las normativas de organización y convivencia, lo que impide consolidar un plan de gestión consensuado con la comunidad educativa. Por lo tanto, resulta prioritario enfocar los esfuerzos institucionales en resolver este punto crítico para garantizar un entorno escolar verdaderamente participativo.

1.7.6.1.2. Valoración y cumplimiento

En el proceso básico de relaciones con la comunidad educativa, los CTA de la provincia de Loja registraron una puntuación de 0,96 sobre un óptimo de 2,50 alcanzando un índice de eficacia de apenas el 38,40%. Este resultado cuantitativo evidencia un rezago crítico, consolidándose como una de las mayores debilidades institucionales dentro de la evaluación de calidad.

Puntaje máximo:	2.2.6.1. Relaciones con la comunidad educativa	2,50
Puntaje obtenido:	2.2.6.1. Relaciones con la comunidad educativa	0,96
% Cumplimiento		38,40

Este escenario responde a la baja integración de los miembros de la comunidad educativa, particularmente de las familias, en la formulación de normativas y reglamentos orientados a una convivencia armónica y comprometida. Por consiguiente, resulta imperativo diseñar y ejecutar un plan de participación consensuada que resuelva esta desvinculación y fortalezca el desarrollo institucional.

1.7.6.2. Relaciones con empresas de economías locales

El proceso básico *relaciones con empresas de economías locales* tiene una valoración de 5,00 puntos equivalente al 33,33% de la valoración del ámbito gestión de relaciones con el entorno.

1.7.6.2.1. Sistema de intermediación en el mercado de trabajo para apoyar la inserción laboral de los egresados

Este indicador tiene una ponderación de 2,50 puntos correspondiente al 50,00% de la valoración del indicador relaciones con empresas de economías locales.

Tabla 49

¿Disponen los CTA de la provincia de Loja de un sistema de intermediación laboral para apoyar la inserción laboral de los egresados?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Sí.	3	7,50									3	7,50
2. No			2	0,00							2	0,00
			TOTAL								5	7,50
			PUNTAJE PROMEDIO									1,50
			PUNTAJE MÁXIMO									2,50
			% DE CUMPLIMIENTO									60,00

Nota. Encuesta a directivos.

En el indicador, los CTA de la provincia de Loja obtuvieron una puntuación de 1,50 sobre un óptimo de 2,50 lo que representa un índice de eficacia del 60,00%. Esta marcada debilidad institucional deriva de la inexistencia real de una plataforma de vinculación laboral para el alumnado egresado; una carencia crítica considerando el rol trascendental que posee esta herramienta para facilitar su inserción en el mercado de trabajo.

1.7.6.2.2. Actividades conjuntas con empresas e instituciones en los últimos 3 años

Este indicador tiene una ponderación de 2,50 puntos correspondiente al 50,00% de la valoración del proceso básico relaciones con empresas de economías locales.

Tabla 50

¿Han realizado los CTA de la provincia de Loja actividades conjuntas con empresas e instituciones en los últimos 3 años?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Sí.	175	437,50									175	437,50
2. No			176	0,00							76	0,00
			TOTAL								251	437,50
			PUNTAJE PROMEDIO									1,74
			PUNTAJE MÁXIMO									2,50
			% DE CUMPLIMIENTO									69,60

Nota. Encuesta a directivos y docentes.

Respecto a este indicador, los CTA de la provincia de Loja obtuvieron una puntuación de 1,74 sobre un óptimo de 2,50 fijando su índice de eficacia en el 69,60%. Esta métrica de desempeño se diagnostica como una debilidad institucional debido a la falta de

consolidación y continuidad en la ejecución de agendas colaborativas y proyectos de vinculación con el sector productivo y el entorno institucional.

1.7.6.2.3. Valoración y cumplimiento

En el proceso básico de relaciones con empresas de economías locales, los CTA de la provincia de Loja registraron una puntuación de 3,24 sobre un óptimo de 5,00, lo que representa un índice de eficacia del 64,80%. Este rendimiento sitúa al indicador dentro del rango de debilidad institucional, evidenciando la necesidad de optimizar los mecanismos de cooperación con el sector productivo local.

Puntaje máximo:	2.2.6.2. Relaciones con empresas de economías locales	5,00
Puntaje obtenido:	2.2.6.2. Relaciones con empresas de economías locales	3,24
% Cumplimiento		64,80

Este escenario se atribuye a la inexistencia de una plataforma de intermediación laboral que facilite la inserción de los graduados. Asimismo, se evidencia una desvinculación práctica con el sector productivo, lo cual impide consolidar alianzas estratégicas y actividades colaborativas con empresas e instituciones del entorno.

1.7.6.3. Relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales

El proceso básico orientado a la vinculación con instituciones educativas nacionales e internacionales cuenta con una ponderación de 2,50 puntos, lo que equivale al 16,67% del valor global asignado al ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno.

1.7.6.3.1. Participación en foros de reflexión y análisis sobre educación técnica y profesional, producción y empleo

Este indicador tiene una ponderación de 2,50 puntos correspondiente al 100,00% de la valoración del indicador relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales.

Tabla 51

¿Los CTA de la provincia de Loja participan en foros de reflexión y análisis sobre economía, producción, empleo, orientación profesional y/o educación técnica, a nivel nacional e internacional?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Sí	284	710,00									284	710,00
2. No			289	0,00							289	0,00
TOTAL											573	710,00
PUNTAJE PROMEDIO												1,24
PUNTAJE MÁXIMO												2,50
% DE CUMPLIMIENTO												49,60

Nota. Encuesta a directivos, docentes y alumnos.

Con respecto a este indicador, se debe señalar que los CTA de la provincia de Loja obtuvieron una puntuación de 1,24 sobre un óptimo de 2,50, reflejando un nivel de cumplimiento de apenas el 49,60%.

Esta marcada debilidad institucional responde a la naturaleza esporádica e intermitente con la que estos centros intervienen en espacios de debate enfocados en dinámicas económicas, productivas, de orientación vocacional y formación tecnológica.

1.7.6.3.2. Valoración y cumplimiento

Los CTA de la provincia de Loja, en el proceso básico *relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales* alcanzaron una puntuación de 1,24 que con respecto al valor máximo de 2,50 puntos, representa un 49,60% de eficacia, logro o cumplimiento.

Puntaje máximo:	2.2.6.3. Relaciones con instituciones educativas nacionales e Internacionales	2,50
Puntaje obtenido:	2.2.6.3. Relaciones con instituciones educativas nacionales e Internacionales	1,24
	% Cumplimiento	49,60

Lo indicado, se debe a que los CTA de la provincia de Loja no participan asiduamente en foros de reflexión y análisis sobre economía, producción, empleo, orientación profesional y/o educación técnica.

1.7.6.4. Relaciones con técnicos y profesionales

El proceso básico enfocado en la vinculación con técnicos y profesionales cuenta con una asignación de 2,50 puntos, cifra que representa el 16,67% del peso total ponderado para el ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno.

1.7.6.4.1. Inventario de profesionales dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral a los alumnos

El indicador *inventario de profesionales dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral a los alumnos* tiene una ponderación de 2,50 puntos correspondiente al 100,00% de la valoración del proceso básico Relaciones con técnicos y profesionales evaluado.

Tabla 52

¿Disponen los CTA de la provincia de Loja de un inventario de profesionales dispuestos a participar en actividades educativas y/o de orientación profesional y/o de mantenimiento y reparación de infraestructuras y equipamiento?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Sí.	4	10,00									4	10,00
2. No			1	0,00							1	0,00
			TOTAL								5	10,00
			PUNTAJE PROMEDIO									2,00
			PUNTAJE MÁXIMO									2,50
			% DE CUMPLIMIENTO									80,00

Nota. Encuesta a directivos.

En cuanto a este indicador, los CTA de la provincia de Loja registraron una puntuación de 2,00 sobre un óptimo de 2,50, alcanzando un índice de eficacia del 80,00%. A pesar de reflejar un porcentaje considerable, este rendimiento se diagnostica como una debilidad institucional debido al margen de mejora pendiente para consolidar la vinculación con el sector experto.

1.7.6.4.2. Valoración y cumplimiento

Los CTA de la provincia de Loja obtuvieron 2,00 puntos en el proceso básico Relaciones con técnicos y profesionales, lo que equivale al 80,00% del máximo (2,50 puntos); este resultado puede considerarse una debilidad institucional.

Puntaje máximo:	2.2.6.4. Relaciones con técnicos y profesionales	2,50
Puntaje obtenido:	2.2.6.4. Relaciones con técnicos y profesionales	2,00
	% Cumplimiento	80,00

Este escenario se atribuye a la ausencia de un registro permanente de profesionales idóneos para colaborar en la gestión institucional. Dicha falencia limita el desarrollo de actividades formativas, de orientación vocacional y de soporte técnico orientado al mantenimiento y reparación tanto de la infraestructura como del equipamiento.

1.7.6.5. Relaciones con entidades de cooperación

El proceso básico *Relaciones con entidades de cooperación* tiene una valoración de 2,50 puntos equivalente al 16,66% de la valoración del ámbito gestión de relaciones con el entorno.

1.7.6.5.1. Proyectos potencialmente financiados por instituciones nacionales e internacionales de cooperación

Este indicador tiene una ponderación de 2,50 puntos correspondiente al 100,00% de la valoración del proceso básico *relaciones con entidades de cooperación*.

Tabla 53

¿Los CTA de la provincia de Loja han desarrollado algún proyecto y han obtenido financiación de alguna institución nacional o internacional de cooperación?

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		Nº	PUNTAJE OBTENIDO
	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.	Nº	PTOS.		
1. Se está desarrollando uno en la actualidad.	139	347,50									139	347,50
2. Se están buscando instituciones que financien un proyecto ya diseñado.			33	66,00							33	66,00
3. Se está diseñando un proyecto.					31	46,50					31	46,50
4. No ha desarrollado ningún proyecto con financiación de organismos de cooperación.							14	14,00			14	14,00
5. Se ha desarrollado alguno anteriormente, pero en la actualidad no se desarrolla ninguno.									34	17,00	34	17,00
TOTAL											251	491,00
PUNTAJE PROMEDIO												1,96
PUNTAJE MÁXIMO												2,50
% DE CUMPLIMIENTO												78,40

Nota. Encuesta a directivos y docentes.

En este indicador, los CTA de la provincia de Loja alcanzaron una puntuación de 1,96 sobre un máximo de 2,50 equivalente a un 78,40% de cumplimiento. A pesar de este porcentaje, el resultado se diagnostica como una debilidad institucional debido a la falta de ejecución real de propuestas productivas bajo esta modalidad de financiamiento. Subsana este déficit resulta fundamental para optimizar la eficiencia operativa y elevar el desempeño global de los centros formativos

1.7.6.5.2. Valoración y cumplimiento

Los CTA de la provincia de Loja, en el proceso básico *relaciones con entidades de cooperación* obtuvieron una puntuación de 1,96 que con respecto al valor máximo de 2,50 puntos, representa un 78,40% de eficacia, logro o cumplimiento.

Puntaje máximo:	2.2.6.5. Relaciones con instituciones de cooperación	2,50
Puntaje obtenido:	2.2.6.5. Relaciones con instituciones de cooperación	1,96
% Cumplimiento		78,40

Lo antes señalado, se debe a que en los CTA de la provincia de Loja, dada la importancia técnica y educativa, falta diseñar, financiar con organismos de cooperación nacionales o internacionales, proyectos productivos.

1.7.6.6. Valoración y cumplimiento del Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno

En el ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno, los CTA de la provincia de Loja registraron una valoración de 9,40 puntos sobre un óptimo de 15,00 lo que representa un índice de eficacia del 62,67%. Este nivel de cumplimiento evidencia un rezago institucional significativo y se consolida como una debilidad crítica dentro de la evaluación. Por consiguiente, resulta imperativo diseñar una intervención estratégica en este indicador para optimizar el desempeño y alinearlos con los estándares de calidad exigidos.

Puntaje máximo:	2.2.6. Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno	15.00
Puntaje obtenido	2.2.6. Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno	9.40
	% Cumplimiento	62.67

Lo antes mencionado se debe a diversas causales en los CTA de la provincia de Loja, tales como la carencia de un plan de participación consensuada de la comunidad educativa y la falta de un sistema de intermediación laboral para apoyar la inserción de los egresados. Asimismo, existe una nula ejecución de actividades conjuntas con empresas, sumada a la escasa participación en foros de reflexión sobre economía, producción, empleo, orientación profesional o educación técnica. Por último, los centros carecen de un inventario permanente de profesionales dispuestos a colaborar en actividades educativas, requiriendo además la implementación continua de proyectos productivos financiados por organismos de cooperación nacionales e internacionales.

1.7.7. Valoración y cumplimiento de los Ámbitos de Gestión en los CTA de la provincia de Loja

Los 33 Colegios Técnicos Agropecuarios (CTA) de la provincia de Loja, evaluados en el diagnóstico de la calidad de la educación técnica agropecuaria según los seis ámbitos de gestión del Ministerio de Educación (procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno), obtuvieron una calificación de 135,21 puntos sobre un máximo de 200. Esto equivale al 67,61% de cumplimiento y evidencia una debilidad institucional que puede ser superada, permitiendo así alcanzar la calidad educativa y un desempeño institucional óptimo.

Tabla 54

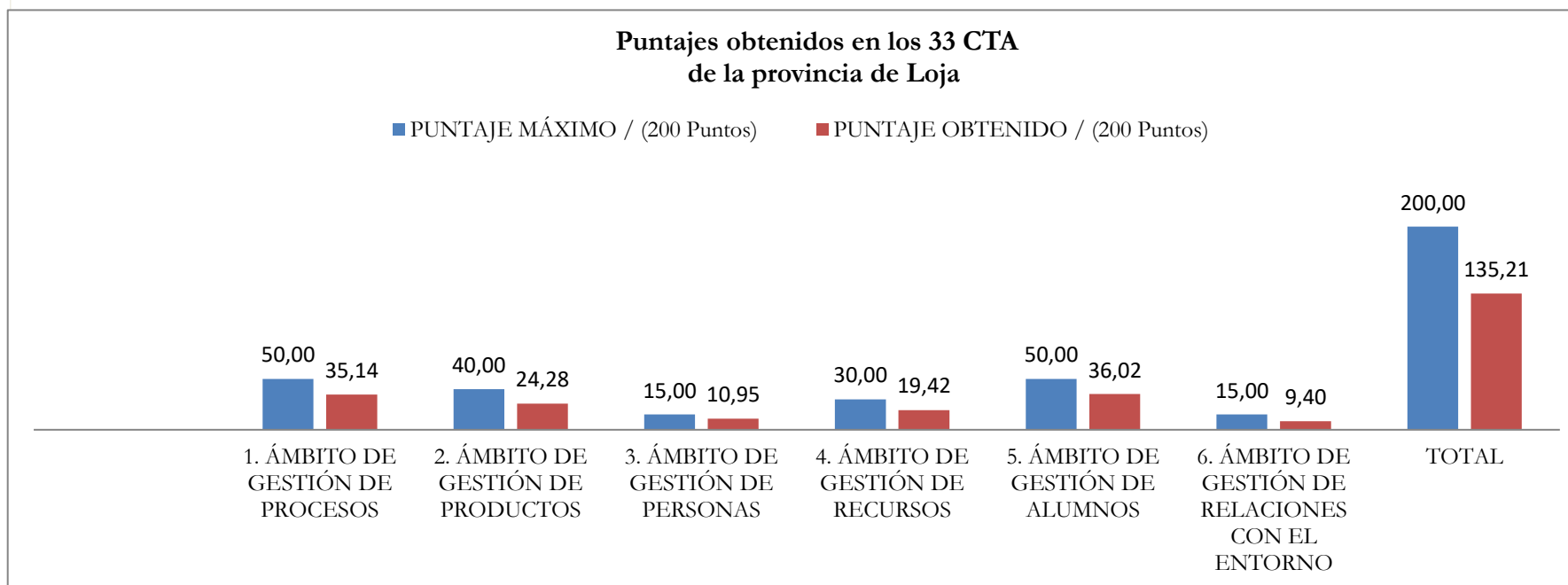
Diagnóstico de la calidad de la educación técnica agropecuaria: Puntajes obtenidos por los 33 CTA de la provincia de Loja.

Ámbitos de gestión	Puntaje máximo / (200 Puntos)	Puntaje obtenido / (200 Puntos)	% De cumplimiento
1. Ámbito de gestión de procesos	50,00	35,14	70,28
2. Ámbito de gestión de productos	40,00	24,28	60,70
3. Ámbito de gestión de personas	15,00	10,95	73,00
4. Ámbito de gestión de recursos	30,00	19,42	64,73
5. Ámbito de gestión de alumnos	50,00	36,02	72,04
6. Ámbito de gestión de relaciones con el entorno	15,00	9,40	62,67
Total	200,00	135,21	67,61

Nota: Elaboración propia, 2020.

Figura 3

Diagnóstico de la calidad de la educación técnica agropecuaria: Puntajes obtenidos por los 33 CTA de la provincia de Loja.



Nota: Elaboración propia, 2020.

El diagnóstico de la calidad educativa en los 33 Colegios Técnicos Agropecuarios (CTA) de la provincia de Loja detectó las mayores debilidades en los siguientes ámbitos de gestión: Productos (60,74%) de cumplimiento de los estándares de calidad, Relaciones con el Entorno (62,67%), Recursos (64,73%) y Procesos (70,28%). Este bajo desempeño exige una intervención institucional profunda para transformar dichas deficiencias en fortalezas, logrando así una educación técnica agropecuaria de alta calidad capaz de satisfacer y superar las expectativas de sus usuarios.

En los CTA de la provincia de Loja, el desempeño es superior en los ámbitos de Gestión de Personas y Gestión de Alumnos, con un 73,00% y 72,04% de cumplimiento, respectivamente. Aunque la situación en estas áreas no es crítica, sí amerita acciones de mejora.

1.7.8. Categorización de la calidad de la educación técnica agropecuaria en los 33 CTA de la provincia de Loja, en base al cumplimiento o logro de los seis Ámbitos de Gestión

Es importante señalar que los 33 Colegios Técnicos Agropecuarios (CTA) de la provincia de Loja presentan variaciones en sus puntuaciones de calidad educativa. Estas diferencias se deben a la diversidad en su infraestructura y en el número de alumnos y docentes. Por ejemplo, una investigación previa en el CTA “Macará” registró un puntaje de 134,29 sobre 200 puntos, lo que equivale a una calidad categorizada como "Buena" (Chininín, 2014). En contraste, el presente estudio se propuso determinar la calidad de los 33 CTA en su conjunto. Este diagnóstico global permitirá diseñar estándares y un modelo de gestión orientados al desempeño eficaz y eficiente de estas instituciones.

Debido a la calificación de 135,21/200,00 puntos obtenida por los 33 CTA de la provincia de Loja en la evaluación de la calidad de la educación impartida, este valor promedio rige para todos los centros mencionados. Al ubicarse en el rango de 101-150 puntos, estos establecimientos fueron clasificados en la categoría B, equivalente a un desempeño institucional o una calidad educativa de nivel técnico agropecuario. **Bueno**. Sin embargo los resultados muestran vacíos importantes en áreas operativas que amenazan la consecución de Excelente.

Categorización de los 33 CTA de la provincia de Loja, en base al cumplimiento de los seis Ámbitos de Gestión vigentes para la educación técnica agropecuaria.

Puntaje obtenido	Categorización	Equivalencia
135,21 / 200,00	B	Bueno

Nota: Elaboración propia, 2020.

Los 33 CTA de la provincia de Loja, son considerados como de **Categoría B**, equivalente a una **calidad educativa técnica agropecuaria Buena**. Esto significa que los CTA investigados, en la actualidad:

1. Tienen el nivel suficiente como para conseguir la satisfacción de las *necesidades de aprendizaje* de los alumnos.
2. Cuentan con el nivel adecuado como para satisfacer las *necesidades de inserción laboral* de los alumnos en la provincia de Loja-Ecuador.
3. Se hallan en la fase de elaboración de algunos de los procedimientos en los respectivos ámbitos de gestión.

Los CTA de la provincia de Loja, con el diseño de estándares adecuados de calidad para la educación técnica agropecuaria y con la implementación de un modelo de gestión por procesos, deben avanzar al siguiente y último nivel de calidad educativa: la Categoría A, correspondiente a una calidad excelente. Para ello, se requiere que, en un nuevo proceso evaluativo y con base en los seis ámbitos de gestión, estos CTA obtengan una calificación entre 151 y 200 puntos sobre 200. Esta sería la meta deseada a alcanzar en los 33 CTA de la provincia de Loja. Los CTA, en este caso:

1. Se distinguirían por su clara *orientación a resultados*.
2. Se caracterizarían por la *búsqueda permanente de la excelencia*.
3. Llegarían a *satisfacer los requerimientos* contenidos en los *estándares de calidad educativa*.

1.7.9. Discusión global de los resultados

1.7.9.1. En el Ámbito de Gestión de Procesos

En el Ámbito Gestión de Procesos, los CTA de la provincia de Loja alcanzaron un nivel de cumplimiento, logro o eficacia de solo el 70,28%, cifra inferior a la recomendable. Esto se debe a dos factores principales: 1) los CTA no disponen de un reglamento ni de un plan estratégico, o bien estos no han sido socializados; y, 2) carecen de una metodología sistemática de evaluación institucional y, a su vez, de una metodología unificada y efectiva para la evaluación de los aprendizajes de esta.

1.7.9.2. En el Ámbito de Gestión de Productos

En el Ámbito Gestión de Productos, los CTA de la provincia de Loja lograron un nivel de cumplimiento, logro o eficacia de solo el 60,70% en el Ámbito de Gestión de Productos. Este resultado representa una debilidad institucional crítica que exige una intervención inmediata para su mejora. Esta situación obedece a tres factores: 1) la falta de una oferta formativa permanente y actualizada con una proyección a cinco años; 2) el escaso

estímulo a las investigaciones técnicas de I+D (Investigación + Desarrollo); y 3) la falta de priorización de proyectos productivos que generen valor agregado mediante el uso de tecnología.

1.7.9.3. En el Ámbito de Gestión de Personas

En el Ámbito Gestión de Personas, los CTA de la provincia de Loja registraron un nivel de cumplimiento, logro o eficacia del 73,00%, una cifra con un margen de mejora significativo. Este resultado se origina en que las instituciones: 1) carecen de un catálogo de puestos de trabajo eficaz; 2) no implementan la mejora continua en sus procesos de gestión; 3) no han formulado un plan anual de capacitación para directivos y docentes basado en un diagnóstico real de necesidades; y 4) no promueven la metodología de evaluación del desempeño para su personal docente y directivo.

1.7.9.4. En el Ámbito de Gestión de Recursos

En el Ámbito Gestión de Recursos, los CTA de la provincia de Loja alcanzaron una eficacia del 64,73%, un rendimiento que amerita atención. Esta brecha responde a dos limitantes principales: por un lado, la baja firma de convenios con universidades, escuelas y el sector privado para fomentar el uso tecnológico y asegurar el paso de los alumnos a la educación superior; por otro, la ausencia de estrategias para captar fondos adicionales al presupuesto establecido.

1.7.9.5. En el Ámbito de Gestión de Alumnos

En el Ámbito de Gestión de Alumnos, los CTA de Loja lograron una eficacia del 72,04%, un rendimiento que aún se considera insuficiente. Este resultado se debe a cinco factores críticos: 1) el seguimiento global del rendimiento académico es ineficaz; 2) la tutoría individualizada para resolver problemas de aprendizaje no está generalizada; 3) el sistema de seguimiento a la inserción laboral es incipiente; 4) falta un mayor impulso a las iniciativas emprendedoras de los estudiantes; y 5) no se cuenta con una asociación de exalumnos operativa.

1.7.9.6. En el Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno

En el Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno, los CTA de la provincia de Loja registraron una eficacia del 62,67%. Este porcentaje evidencia una debilidad institucional que se deriva de tres factores específicos: 1) la falta de ejecución de un plan de participación consensuada con la comunidad educativa; 2) la inexistencia de un sistema de intermediación laboral que apoye la inserción de los egresados; y 3) la necesidad de implementar, de forma permanente, proyectos productivos financiados por organismos de cooperación nacionales e internacionales.

1.7.10. Calidad de la educación técnica agropecuaria en los 33 CTA de la provincia de Loja

En los 33 CTA de la provincia de Loja, se encuentra impartándose una educación técnica agropecuaria correspondiente a la *categoría B*, que de acuerdo con el Ministerio de Educación, es equivalente a un desempeño institucional o calidad educativa buenos. Esto significa que en los CTA: actualmente se pueden atender, aunque no de una manera total, las necesidades de aprendizaje de los alumnos, y contribuir, en buena parte, a la inserción laboral de los alumnos, pero para llegar a la excelencia, se precisa elaborar y perfeccionar algunos procesos y procedimientos en cada uno los seis Ámbitos de Gestión.

Se precisa de una mejora permanente de la calidad educativa técnica agropecuaria en los 33 CTA de la provincia de Loja, pasando de la correspondiente Buena a la de Excelencia, lo que implica realizar las mejoras, detectadas en la evaluación, en los seis Ámbitos de Gestión: Procesos, Productos, Personas, Recursos, de Alumnos y Relaciones con el Entorno.

De la evaluación de la calidad de la educación técnica agropecuaria en los 33 CTA de la provincia de Loja, se pueden establecer las siguientes urgentes necesidades de, que de ser atendidas, se podría alcanzar la tan anhelada calidad educativa excelente:

1) Área administrativa

- Socializar tanto el reglamento como el plan estratégico.
- Contar con un eficaz catálogo de puestos de trabajo.
- Formular un plan anual de capacitación de los directivos y de los docentes.

2) Área académico-productiva

- Implementar una sistemática metodología de evaluación institucional.
- Disponer de una oferta formativa actualizada para cinco años.
- Buscar siempre la mejora continua de los procesos de gestión.
- Realizar un eficaz seguimiento global del rendimiento académico de los alumnos.
- Implementar una metodología de evaluación del desempeño de los docentes y de los directivos.
- Impulsar investigaciones técnicas de I + D (Innovación + Desarrollo).

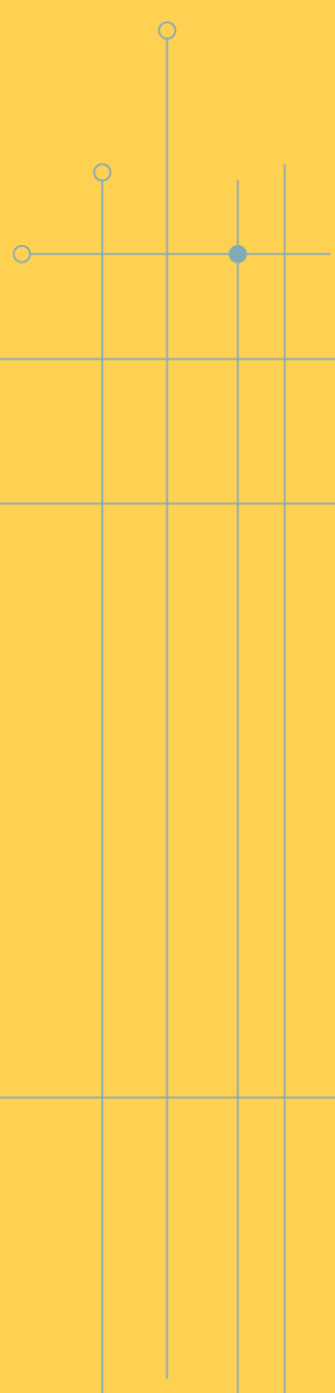
3) Área de vinculación externa

- Suscribir en forma permanente convenios con universidades públicas o privadas, centros de educación primaria y empresas privadas para la mejora de la educación.
- Efectuar más promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los alumnos.

- Ejecutar un plan de participación consensuada de la comunidad educativa.
- Contar con un sistema de intermediación laboral de apoyo a la inserción laboral de los egresados.
- Implementar permanente proyectos productivos con financiación de organismos de cooperación nacionales e internacionales.

Para que los CTA de la provincia de Loja, pasen al nivel de calidad equivalente a Excelente, se requiere; 1) realizar una evaluación periódica de la calidad educativa que genere la correspondiente retroalimentación y sugerencias para la mejora permanente; 2) diseñar e implantar estándares de calidad adecuados a la mejora continua; 3) diseñar e implementar un modelo de gestión de la calidad por procesos.

CAPÍTULO 2



**Estándares de calidad
para la educación técnica
agropecuaria en la provincia
de Loja**



Estándares de calidad de la educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja

Víctor Eduardo Chinín Campoverde

victorchinin52@yahoo.com

Mariana Angelita Buele Maldonado

mbuele@utpl.edu.ec

Universidad Técnica Particular de Loja

Eduardo José Martínez Martínez

eduloja1@yahoo.es

Universidad Nacional de Loja

Ignacia de Jesús Luzuriaga Granda

ignacialg@hotmail.com

Universidad Nacional de Loja

Fanny Yolanda González Vilela

fayogovi@yahoo.es

Universidad Nacional de Loja

Xiomara Paola Carrera Herrera

xpcarrera@utpl.edu.ec

Universidad Técnica Particular de Loja

2.1. Referentes teóricos

2.1.1. Estándares de calidad de la educación

Un estándar constituye un valor cuantitativo o cualitativo, o bien un conjunto de características óptimas, aplicables a los procesos de gestión de una institución educativa. Su propósito es viabilizar la optimización de los recursos y la maximización de los resultados.

Asimismo, cada estándar suele estructurarse mediante descriptores que detallan la situación ideal que se proyecta alcanzar.

Para Pulido (2004) un estándar constituye un modelo, norma o patrón de referencia, el cual reúne los requisitos mínimos para orientar a una institución hacia la excelencia. Al respecto, Rouco (2015) lo define como un punto de referencia que permite establecer las condiciones indispensables para que un producto o servicio educativo satisfaga oportunamente las necesidades de los usuarios. Además, este autor añade que los estándares son documentos aprobados por un organismo competente que prevén, para su uso común y repetido, reglas, directrices y características de actividades específicas o de sus resultados.

De acuerdo con Da Silva (2018), los estándares de calidad constituyen criterios o reglas institucionales que determinan la conformidad de un proceso y facilitan la ejecución de operaciones en un sector específico y por lo tanto, su cumplimiento es indispensable en cualquier institución educativa. Estos parámetros permiten evidenciar los conocimientos, habilidades y actitudes de los integrantes de la comunidad educativa (alumnos, docentes, directivos y padres de familia), traducándose en acciones y desempeños observables y evaluables.

Para el Ministerio de Educación (2012), los *estándares de calidad educativa* son:

Descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo; descripciones de carácter público que señalan los logros mínimos esperados en los alumnos, docentes, directivos e instituciones educativas; parámetros de logros esperados que tienen como objetivo orientar, apoyar y monitorear la acción de los grupos de actores que conforman el sistema educativo para su mejora continua. (p. 3)

Los estándares de calidad educativa se definen como guías orientadas al cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales para garantizar una educación de excelencia. En relación con los estudiantes, estos parámetros representan el conjunto de destrezas desarrolladas mediante procesos de pensamiento que se materializan en sus desempeños académicos. Para los docentes, describen las prácticas indispensables para asegurar que el alumnado logre aprendizajes significativos. Finalmente, a nivel institucional, estos estándares abarcan los procesos de gestión y las prácticas organizacionales que viabilizan que todos los estudiantes alcancen los resultados de aprendizaje previstos.

Los estándares de calidad educativa adquieren su *importancia* (Ministerio de Educación, 2012) cuando orientan, apoyan y monitorean el desenvolvimiento de todos los integrantes del sistema educativo rumbo a su mejora continua, al ofrecer los insumos que se necesitan para la toma de decisiones sobre políticas encaminadas a la mejora de la calidad del sistema educativo.

Para el Ministerio de Educación (2012), los estándares de calidad son importantes en razón debido a que:

constituyen objetivos básicos comunes a alcanzarse; están referidos a logros o desempeños observables y medibles; son fáciles de comprender y utilizar; se inspiran en ideales educativos; se basan en valores universales; se homologan con estándares internacionales pero aplicables a la realidad ecuatoriana; y, presentan un desafío para los actores e instituciones del sistema educativo. (p. 6)

Bajo la perspectiva de Pacheco (2012), los estándares de calidad educativa, son considerados importantes puesto que:

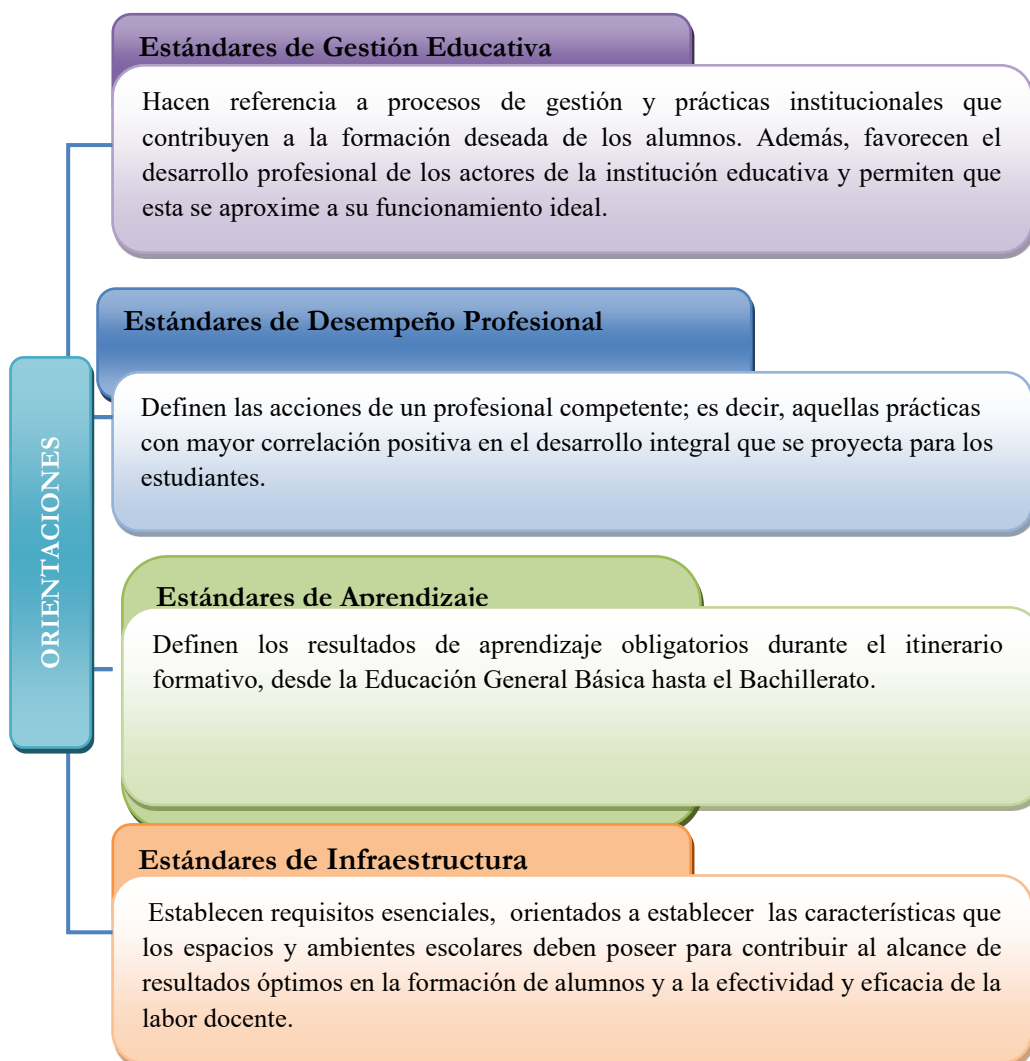
- Se emplean como guía para poder identificar dónde está y hasta dónde va a llegar el colectivo escolar.
- Valen para construir la institución educativa que se desea en un futuro.
- Favorecen el reconocimiento de los asuntos clave que es necesario lograr.
- Facilitan las decisiones para el diseño de acciones a corto, mediano o largo plazo.
- Hacen factible lograr mayor claridad en el análisis de la gestión educativa.
- Permiten organizar la información para tener una idea más específica de cada uno de los estándares.
- Hacen posible calcular la distancia entre lo que plantean los estándares y la situación actual de la institución educativa.

Son importantes los estándares de calidad educativa porque permiten establecer la manera como una institución educativa se organiza y efectúa procesos de gestión dirigidos a mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos. Además, posibilitan examinar y calificar la calidad y gestión educativas actuales para que se obtengan los insumos necesarios y la respectiva retroalimentación hacia la mejora permanente.

El Ministerio de Educación (2012) ha diseñado los Estándares de Gestión Educativa, de Desempeño Profesional, de Aprendizaje y de Infraestructura, con la finalidad de garantizar que los alumnos alcancen los aprendizajes deseados o esperados.

Figura 4

Tipo de estándares que está desarrollando el Ministerio de Educación, 2012.



Nota: Adaptado del Ministerio de Educación, 2012.

Los *Estándares de Gestión Educativa*, son aquellos que establecen la manera cómo las instituciones educativas se organizan y desarrollan procesos de gestión tendientes a mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos, contribuyendo a que los actores se desarrollen profesionalmente, y se aproximen a su operación óptima (Ministerio de Educación, 2012).

Asimismo, para el Ministerio de Educación (2012), los Estándares de Desempeño Profesional guían la mejora continua de los docentes y directivos en el sistema ecuatoriano. Sus aplicaciones principales incluyen la autoevaluación, el diseño de planes de mejora, la formación continua y la regulación de los procesos de selección e ingreso al magisterio. Estos indicadores se dividen en dos categorías: Desempeño Profesional Docente: centrado en optimizar los procesos de enseñanza en el aula para asegurar que los estudiantes alcancen

el perfil de egreso previsto y Desempeño Profesional Directivo: orientado al liderazgo, la gestión del talento humano, los recursos y la convivencia escolar, con el fin de garantizar una influencia efectiva en la calidad educativa de la institución.

Para Foster y Master (como se citó en Ministerio de Educación, 2012) los *Estándares de Aprendizaje* son descripciones de los logros que deberían alcanzar los alumnos en determinada área, grado o nivel, abarcando el proceso de desarrollo de capacidades, entendimientos y habilidades que se van profundizando y extendiendo desde niveles más simples a los más complejos. Cada estándar de aprendizaje está constituido por tres componentes: procesos de pensamiento, comprensión de conceptos, actitudes y prácticas.

Los *Estándares de Infraestructura* son criterios normativos para la construcción y distribución de los espacios físicos de las instituciones educativas, que persiguen satisfacer requerimientos pedagógicos y aportar al mejoramiento de la calidad en la educación (Ministerio de Educación, 2012).

2.2. Estándares de calidad para la educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja

2.2.1. Metodología para el diseño de los estándares de calidad de la educación técnica agropecuaria

2.2.1.1. Justificación

Es necesario diseñar en los Colegios Técnicos Agropecuarios (CTA) de la provincia de Loja, los estándares de calidad que sean concordantes con la realidad local y del agro, cuyo objetivo sería orientar, apoyar y monitorear la acción de todos los actores de la comunidad educativa (alumnos, docentes, directivos y padres de familia) lo que conllevaría a la mejora continua del sistema educativo técnico agropecuario. Además, estos estándares tienen que proveer los insumos necesarios para la toma de decisiones de políticas institucionales.

Los estándares que se precisa diseñar deben: tener su especificidad, ser fáciles de alcanzar, hacer alusión a logros o desempeños observables y medibles, ser posibles de comprender y utilizar, estar inspirados en ideales educativos y en valores ecuatorianos y universales, y ser homologables con estándares internacionales aplicables a la realidad de la provincia de Loja y del Ecuador.

2.2.1.2. Procedimiento de elaboración de los estándares de calidad de la educación técnica agropecuaria

2.2.1.2.1. Fundamentación

El punto de partida o fundamento para el diseño de los estándares de calidad de la educación técnica agropecuaria, fue:

- 1) El diagnóstico de la calidad educativa técnica agropecuaria efectuado en 33 Colegios Técnicos Agropecuarios (CTA) que operan en la provincia de Loja en base a los ámbitos de gestión vigentes en el Ministerio de Educación del Ecuador (gestión de procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno).
- 2) La necesidad de que los 33 CTA de la provincia de Loja salgan de la calidad Categoría B -equivalente a Buena-, en la que actualmente se encuentran, hacia la calidad Categoría A, correspondiente a Excelente.
- 3) Las disposiciones legales de Ley de Educación del Ecuador, las orientaciones de la Educación Técnica, la Evaluación del Desempeño Institucional y la Gestión de la Implementación de la Calidad.

2.2.1.2.2. Especificación de los Ámbitos de Gestión, Procesos Básicos y Estándares de Calidad

Para especificar los estándares de calidad de la educación técnica agropecuaria en los 33 CTA de la provincia de Loja, resultó fundamental la gestión estratégica de sus directivos, la experiencia del Departamento de Educación Técnica de la Dirección Provincial de Educación de Loja, las disposiciones del Ministerio de Educación del Ecuador, y la experiencia laboral de los autores en educación técnica agropecuaria.

Partiendo del diagnóstico o evaluación de la calidad técnica agropecuaria llevado a cabo en los 33 CTA que funcionan en la provincia de Loja, se pudo establecer en ellos, su *situación actual*, en cada uno de los seis Ámbitos de Gestión: Procesos, Productos, Personas, Recursos, Alumnos, y, Relaciones con el Entorno. A esta situación se lo comparó con los *requerimientos* de los CTA en lo referente a la esperada calidad educativa.

En este marco, se necesitó entonces para cada uno de los *Procesos Básicos*:

- Establecer el estado actual de funcionamiento de los CTA.
- Determinar las metas y estándares necesarios para alcanzar la excelencia.

Se debe señalar que el diagnóstico de la calidad de la educación técnica agropecuaria (evaluación de la calidad educativa técnica agropecuaria) efectuada en los 33 CTA de la provincia de Loja, proporcionó los insumos necesarios para detectar, como se ha señalado, la *situación actual de los CTA en materia de calidad*, la que se comparó con los *requerimientos de estos en mejoramiento de la calidad*. En función de esta comparación fue posible *diseñar los estándares de calidad*.

Con la información disponible se diseñaron los estándares de calidad de la educación técnica agropecuaria siguiendo como referencia, la Metodología vigente en el Ministerio de Educación del Ecuador para los estándares de calidad en los CTA. Debe señalarse, como algo favorable al proceso de diseño, que en los 33 CTA de la provincia de Loja ya se tiene una pequeña experiencia en la operación con algunos estándares de calidad.

Seguidamente, se presenta detalladamente los Ámbitos de Gestión, Procesos Básicos y los Estándares de Calidad diseñados:

1. Para el *Ámbito de Gestión de Procesos*, considerando tres Procesos Básicos (Administración; Orientación Estratégica; y, Docencia), se diseñaron siete *Estándares de Calidad: del 1 a 7*.
2. En el *Ámbito de Gestión de Productos*, con cuatro Procesos Básicos (Oferta Formativa; Ideas e Innovación para la Mejora Institucional; Investigación y Desarrollo de Productos; y, Producción y Distribución Comercial), se diseñaron seis *Estándares de Calidad: del 8 a 13*.
3. En referencia al *Ámbito de Gestión de Personas*, con cinco Procesos Básicos (Estructura y Organización Funcional; Organización de Equipos de Trabajo; Actualización Técnica y Didáctica; Evaluación del Desempeño; Sistemas de Compensación), se diseñaron cinco *Estándares de Calidad: del 14 a 18*.
4. Dentro del *Ámbito de Gestión de Recursos*, con tres Procesos Básicos (Convenios; Gestión de Infraestructuras y Tecnología; y, Gestión de Recursos Financieros), se diseñaron cuatro *Estándares de Calidad: del 19 a 22*.
5. En el *Ámbito de Gestión de Alumnos*, con cinco Procesos Básicos (Cobertura y Resultados Académicos; Servicios Complementarios a Alumnos; Tutoría y Apoyo Personal; Inserción y Plan de Carrera; Vinculación con Exalumnos), se diseñaron 7 *Estándares de Calidad: del 23 a 29*.
6. Por último, en el *Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno*, con cinco Procesos Básicos (Relaciones con la Comunidad Educativa; Relaciones con Empresas e Instituciones; Relaciones con Instituciones Educativas Nacionales e Internacionales; Relaciones con Técnicos y Profesionales; y, Relaciones con Entidades de Cooperación), se diseñaron 6 *Estándares de Calidad: del 30 a 35*.

2.3. Estándares de calidad diseñados para los CTA de la provincia de Loja-Ecuador

Resumiendo, se han diseñado para los 33 CTA de la provincia de Loja, 35 Estándares de Calidad, teniendo en consideración los seis Ámbitos de Gestión para la educación técnica agropecuaria y 25 Procesos Básicos.

Seguidamente, se presentan los antes mencionados 35 estándares de calidad para la educación técnica agropecuaria que podrían ser puestos en vigencia en los CTA.

2.3.1. Ámbito de Gestión de Procesos

2.3.1.1. Proceso Básico 1: Administración

Situación actual en los CTA:

- No se da de una manera eficaz y eficiente la administración, tanto académica como de los recursos humanos y económicos.
- Falta la participación de la Comunidad Educativa en la toma de decisiones y en la administración de los recursos de los CTA.
- No se da en forma óptima la administración de las relaciones y comunicaciones institucionales.
- El usuario no se encuentra totalmente satisfecho con la actual atención e información al público de parte de los CTA.

Requerimiento de los CTA:

- Implementar modernos procesos administrativos.
- Formular un modelo de gestión transparente y eficaz.
- Elaborar un manual de procedimientos administrativos eficaz y transparente.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 1 específico de la Educación Técnica Agropecuaria.

Estándar 1: <i>El CTA elabora un manual de procedimientos administrativos eficaz y transparente.</i>

2.3.1.2. Proceso Básico 2: Orientación estratégica

Situación actual en los CTA:

- Se necesita llevar a cabo totalmente procesos de cambio hacia el mejoramiento continuo.

- Se tiene que elaborar un Plan de Transformación Institucional con objetivos que sean compartidos por la Comunidad Educativa.

Requerimiento de los CTA:

- Direccionar la orientación estratégica hacia el mejoramiento de la calidad de los CTA.
- Emplear herramientas que sirvan para la mejora en la gestión de procesos y para la obtención de resultados esperados.
- Formular e implementar un Plan de Transformación Institucional (PTI) para el desarrollo de los CTA.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 2 específico de la Educación Técnica Agropecuaria.

Estándar 2: *El CTA elabora un Plan de Transformación Institucional (PTI) para ciclos de 3 años comprometidos con las orientaciones del proceso de reforma y la misión institucional del sistema.*

Situación actual en los CTA:

- Se precisan objetivos de cambio en los programas operativos.
- Se deben utilizar totalmente herramientas para la generación de una cultura del trabajo orientada a resultados.
- Se tiene que laborar con instrumentos administrativos como el programa operativo.

Requerimiento de los CTA:

- Implementar programas que contribuyan al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Formular el Programa Operativo Anual (POA) que haga factible el cumplimiento de los procesos de mejoramiento permanente.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 3 específico de la Educación Técnica Agropecuaria.

Estándar 3: *El CTA elabora Programas Operativos Anuales (POA), vinculados al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos.*

Situación actual en los CTA:

- Debe ser generalizada en los CTA la cultura de evaluación y seguimiento de resultados entre los equipos docentes y directivos.
- Tiene que estar vigente un procedimiento sistemático de evaluación que tenga presente la orientación y el alcance de las decisiones institucionales.

Requerimiento de los CTA:

- Preparar el Informe anual de situación, actividad y resultados.
- Aplicar alguna metodología de evaluación institucional.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 4 específico de la Educación Técnica Agropecuaria.

Estándar 4: El <i>CTA</i> implanta y aplica una metodología de evaluación institucional y genera un informe anual de situación, actividad y resultados.

2.3.1.3. Proceso Básico 3: Docencia

Situación actual en los CTA:

- Se tienen que superar las limitaciones en la operatividad del diseño curricular basado en competencias y desempeño profesional.
- Se consideran a los ejes de organización curriculares como capacidades terminales que tienen que alcanzar los alumnos.
- Se necesitan modificaciones organizativas como resultado de la aplicación de nuevos currículos que se basen en competencias laborales.
- Se estimula parcialmente el trabajo en equipo como práctica generalizada.

Requerimiento de los CTA:

- Establecer la relación existente entre el proyecto curricular de la figura profesional, su valor y significado en el mercado de trabajo.
- Tener en cuenta las capacidades terminales y los contenidos necesarios para alcanzar la competencia profesional.
- Elegir el proceso enseñanza-aprendizaje de los módulos.

- Asignar a cada Unidad de los elementos de capacidad correspondientes y los contenidos desglosados.
- Efectuar el desarrollo curricular de la Unidad de Trabajo.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 5 específico de la Educación Técnica Agropecuaria.

Estándar 5: *El CTA implanta nuevos currículos basados en competencias laborales como organizadores de los procesos de enseñanza aprendizaje.*

Situación actual en los CTA:

- Se necesita concienciar en la transformación y mejora de la realidad educativa y social.
- Se requiere en materia de investigación, partir de la práctica de problemas concretos.
- Se debe llevar a efecto la reflexión sistemática en la acción.
- Siempre debe darse la colaboración entre las personas.
- Se necesita la participación de la Comunidad Educativa.

Requerimiento de los CTA:

- Planificar y ejecutar líneas de investigación orientadas a la optimización de los procesos técnicos y las estrategias didácticas agropecuarias.
- Implementar la investigación como una práctica frecuente.
- Realizar innovaciones en las prácticas tendientes al mejoramiento de los CTA.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 6 específico de la Educación Técnica Agropecuaria.

Estándar 6: *El CTA establece un plan de investigación educativa orientado a la mejora permanente de los procesos técnicos y didácticos de la institución.*

Situación actual en los CTA:

- Se necesita el paso de una evaluación asociada con programas educativos a una evaluación centrada en el desempeño laboral.
- Se requiere la transparencia para los entornos profesionales de los procesos educativos.
- Es imprescindible la redefinición del valor de las titulaciones.

Requerimiento de los CTA:

- Diseñar un mapa de competencias.
- Determinar los niveles de desempeño.
- Establecer los contextos para el diseño de pruebas.
- Implementar los sistemas de recolección de evidencias.
- Efectuar la validación o confirmación del sistema de evaluación.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 7 específico de la Educación Técnica Agropecuaria.

Estándar 7: *El CTA desarrolla y aplica en toda la institución una metodología unificada de evaluación de aprendizajes.*

2.3.2. Ámbito de Gestión de Productos

2.3.2.1. Proceso Básico 4: Oferta formativa

Situación actual en los CTA:

- Para la elaboración del Plan de Oferta Formativa, se utiliza una metodología que considere el entorno socio-productivo y los objetivos condicionados por la realidad.
- Se requiere periódicamente el Plan de Oferta Formativa a 5 años.
- Se necesita implementar un conjunto de indicadores que suministren información respecto a la adecuación de la oferta formativa al mejoramiento del contexto socio-productivo.

- Se necesita la coordinación permanente con otras instituciones educativas, con la Comunidad Educativa y con representantes del sector empresarial para la formulación del Plan de Oferta Formativa.
- Se requiere establecer los requisitos necesarios para la elaboración del Plan de Oferta Formativa.

Requerimiento de los CTA:

- Realizar el diagnóstico de las necesidades sociales y productivas del entorno.
- Formular un Plan de Oferta Formativa a 5 años.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 8 específico de la Educación Técnica Agropecuaria.

Estándar 8: *El CTA genera un Plan de Oferta Formativa, a 5 años, de acuerdo con las necesidades sociales y productivas del entorno.*

Situación actual en los CTA:

- Se requiere efectuar los esfuerzos necesarios para generar economías de escala en materia de diseño curricular, infraestructuras y equipamientos.
- Se necesita impactar sobre el modelo de organización y gestión.

Requerimiento de los CTA:

- Elaborar un catálogo de cursos para la inserción laboral de desempleados.
- Realizar catálogos de cursos para la actualización profesional de trabajadores en activo.
- Diseñar y ejecutar planes de ofertas de capacitación.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 9 específico de la Educación Técnica Agropecuaria.

Estándar 9: *El CTA desarrolla una oferta diferenciada de formación ocupacional para desempleados y formación continua para trabajadores en activo la que se pone en conocimiento de instituciones públicas y empresas.*

Situación actual en los CTA:

- Se debe optimizar la recolección de información del entorno productivo, del mercado laboral y de la evolución de las competencias profesionales.
- Se requiere constituir completamente un equipo de actualización de la oferta formativa troncal.

Requerimiento de los CTA:

- Determinar los cambios producidos en el perfil profesional.
- Actualizar e incorporar los nuevos contenidos del módulo profesional.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 10 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 10: ***El CTA establece un equipo de actualización de la oferta formativa troncal a partir de los resultados de la observación sistemática del mercado de trabajo.***

2.3.2.2. Proceso Básico 5: Ideas e innovaciones para la mejora institucional

Situación actual en los CTA:

- Se debe reforzar la incorporación del pensamiento creativo como herramienta para la producción de ideas.
- Constituir a los CTA como centros de generación y de transferencia de ideas y esquemas de pensamientos.
- Se tiene que promover los esfuerzos de innovación en el currículo y en las actividades didácticas.

Requerimiento de los CTA:

- Establecer el estado de la técnica respecto a líneas de innovación y desarrollo.
- Efectuar la divulgación técnica.
- Producir y desarrollar las ideas de innovación.
- Formular un ensayo de propuestas en base a ideas e innovaciones.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 11 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 11: ***El CTA establece un registro institucional de ideas e innovaciones para la mejora permanente del CTA.***

2.3.2.3. Proceso básico 6: Investigación y desarrollo de productos

Situación actual en los CTA:

- Se requiere organizar sistemas de producción de conocimiento técnico generador de soluciones y técnicas.
- Llegar al desarrollo didáctico y a la elección del diseño de productos educativos con orientación en las necesidades del entorno.
- Se debe implantar la dinámica del diseño de productos.
- Se tiene que tomar en cuenta algunas decisiones didácticas en las propuestas de proyectos de I + D.
- Alcanzar la calificación permanente, el desarrollo personal y el reconocimiento profesional de los docentes.

Requerimiento de los CTA:

- Realizar un análisis de la demanda, estudio de la competencia y la identificación de las oportunidades
- Ejecutar el diseño conceptual y el análisis funcional de los productos.
- Formular el diseño del proceso de producción.
- Gestionar una producción piloto y la ejecución de ensayos técnicos sobre el producto.
- Desarrollar y calificar las innovaciones.
- Elaborar proyectos de I+D.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 12 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 12: *El CTA genera un proyecto de I+D (innovación y desarrollo de producto), vinculado a las especialidades técnicas de referencia de la institución, que ordene las prioridades de aprendizaje técnico de los docentes, y estimule la generación de ideas de aplicación a la producción; elabora un prototipo final y registra la patente.*

2.3.2.4. Proceso Básico 7: Producción y distribución comercial

Situación actual en los CTA:

- Se persiste en considerar la producción y distribución comercial en un sistema de generación de valor.
- Se tiende al cumplimiento de la misión institucional.
- Se guían los CTA por la educación técnica y el desempeño profesional competente.
- Se requiere sustituir detalles para realizar el diseño didáctico de la formación.

Requerimiento de los CTA:

- Establecer estrategias de precios de los productos y servicios y de promoción.
- Implementar las acciones comerciales y las ventas.
- Efectuar las transferencias de bienes o servicios y la facturación al cliente.
- Programar y llevar adelante el proceso de producción.
- Realizar los procesos de verificación.
- Ejecutar acciones de distribución de productos.
- Sustituir la secuencia de las operaciones.
- Fortalecer el aprendizaje en la práctica de los alumnos.
- Elaborar proyectos productivos y un plan de comercialización de la producción.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 13 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 13: ***El CTA desarrolla un proyecto productivo y un plan de comercialización de la producción que refuerce el aprendizaje en la práctica de los alumnos y permita la generación de valor reinvertible en la Institución.***

2.3.3. Ámbito de Gestión de Personas

2.3.3.1. Proceso Básico 8: Estructura y organización funcional

Situación actual en los CTA:

- Se necesita disponer de un adecuado catálogo de puestos de trabajo para la organización y gestión de los recursos humanos.
- Se precisa mejorar la descripción de los puestos de trabajo en atención a resultados, considerando solamente las funciones y tareas de valor para los CTA y el alumno.
- Se debe determinar las condiciones y estándares de desempeño que indiquen los resultados esperables del puesto de trabajo.
- Se tiene que dar respuesta a la misión del CTA a través del conjunto de funciones asignadas a los puestos de trabajo.
- Se precisa definir los otros elementos del puesto de trabajo.

Requerimiento de los CTA:

- Realizar el análisis organizativo y funcional.
- Definir el modelo organizativo que de soporte a las funciones y procesos.
- Elaborar el inventario de puestos de trabajo
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 14 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 14: *El CTA elabora un catálogo de puestos de trabajo definiendo las funciones y tareas de cada perfil profesional y las competencias requeridas para el desempeño profesional.*

2.3.3.2. Proceso Básico 9: Organización de equipos de trabajo

Situación actual en los CTA:

- Existe dificultad en la transformación de los grupos en equipos a partir de acciones y técnicas concretas.
- Se precisa mejorar la gestión mediante la generación de ideas innovadoras de bajo coste y alto impacto.
- Se necesita integrar e identificar a los profesionales con los objetivos del CTA y la creación de una cultura de mejora continua considerándose el cambio como una oportunidad.
- Se debe desarrollar más la habilidad de gestión, la comunicación, la productividad y la autoestima de los miembros de la comunidad educativa.

Requerimiento de los CTA:

- Analizar la misión institucional y los objetivos.
- Establecer procesos y actividades a realizar.
- Elaborar el inventario de los puestos de trabajo
- Definir los objetivos generales del equipo, seleccionar los miembros y determinar roles, objetivos y responsabilidades.
- Organizar y celebrar las sesiones de trabajo.
- Tomar decisiones.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 15 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 15: *El CTA establece equipos de trabajo para la definición y desarrollo de programas transversales de carácter anual: equipo de pensamiento estratégico, equipo de evaluación y mejora permanente, equipo de relaciones institucionales, etc.*

2.3.3.3. Proceso Básico 10: Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes

Situación actual en los CTA:

- Existe la oportunidad de potenciar el aprendizaje práctico y vivencial.
- Como desafío actual se debe consolidar el conocimiento como una fuente esencial de bienestar social y progreso económico.

Requerimiento de los CTA:

- Identificar las necesidades de capacitación.
- Planificar y gestionar actividades de capacitación.
- Evaluar resultados e impacto de la capacitación.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 16 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 16: *El CTA establece planes anuales de capacitación docente y un sistema en red de intercambio y aprendizaje compartido entre docentes, de bajo coste.*

2.3.3.4. Proceso Básico 11: Evaluación del desempeño

Situación actual en los CTA:

- Se considera en los CTA a la evaluación del desempeño como una herramienta de cambio cultural y también una necesidad.
- A la evaluación del desempeño se la acepta como orientadora de las actividades de las personas y los equipos tendientes a la creación de valor y como facilitadora del desarrollo de competencias.
- Es necesario que se considere el auto registro/evaluación del desempeño como una herramienta útil para orientar a los miembros de la Comunidad Educativa.
- A la evaluación del desempeño se la tiene que considerar como el principal factor para una política que posibilite el reconocimiento al personal de los CTA y las compensaciones no salariales.

Requerimiento de los CTA:

- Realizar encuestas de autodiagnóstico.
- Recoger información sobre el desempeño actual y análisis de los resultados.
- Establecer los indicadores de medida.
- Determinar los criterios de despliegue de objetivos.

- Efectuar la entrevista de planificación.
- Cumplir el auto-registro de actividades que objetivicen la evaluación centrándola a aspectos concretos.
- Implementar las entrevistas de seguimiento.
- Ejecutar las entrevistas de evaluación.
- Identificar las áreas de mejora.
- Comunicar los resultados del proceso.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 17 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 17: *El CTA establece, de forma consensuada, un sistema de evaluación del desempeño profesional de equipos docentes y directivos, estableciéndose criterios claros y conocidos por todo el personal del CTA.*

2.3.3.5. Proceso Básico 12: Sistema de compensación

Situación actual en los CTA:

- Se acepta que compensar el salario no es suficiente.
- Se tiene en consideración que el programa de reconocimiento es una inversión y no un coste.
- Se persigue la adaptación del sistema de compensación a la cultura, organización y clima de trabajo.
- Se requiere alinearse con el Sistema de Compensación No Salarial en el reconocimiento al trabajo bien hecho y a las necesidades/prioridades.
- Se debe implementar la comunicación constante de los objetivos y beneficios del Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional de equipos docentes y directivos.

Requerimiento de los CTA:

- Efectuar la evaluación de los factores motivacionales.
- Determinar los objetivos y los elementos del Sistema de Compensación No Salarial.
- Instaurar los colectivos elegibles y los criterios de percepción.
- Realizar un análisis de costes.
- Establecer los procedimientos y su frecuencia.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 18 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 18: *El CTA establece una tabla objetiva de compensaciones no salariales por servicios prestados para el personal de estructura de la Institución.*

2.3.4 Ámbito de Gestión de Recursos

2.3.4.1. Proceso Básico 13: Gestión de Convenios

Situación actual en los CTA:

- Se requiere el desarrollo de planes cooperativos entre diferentes niveles educativos para lograr el objetivo común de la igualdad de oportunidades.
- Se reconoce como prioridad institucional el incremento del capital social del alumnado.

Requerimiento de los CTA:

- Efectuar la selección de las Instituciones participantes.
- Formular los objetivos y equipos de trabajo.
- Planificar las actividades.
- Implementar actividades de información y orientación.
- Establecer actividades de mejora de gestión.
- Realizar el control y seguimiento de actividades.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 19 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 19: *El CTA gestiona, al menos, un convenio anual con una Universidad pública o privada para el establecimiento de un programa de becas y el desarrollo de un programa de orientación y animación para el seguimiento de estudios superiores de sus alumnos.*

Situación actual en los CTA:

- Se debe considerar que la orientación fomenta la capacidad de elección del estudiante.
- Se tiene que aceptar que el autoconocimiento del alumno constituye el pilar fundamental de la orientación vocacional.

Requerimiento de los CTA:

- Determinar el marco general del Programa.
- Establecer la estructura y la metodología.
- Hacer participar a la Comunidad Educativa.
- Definir las actividades informativas.
- Efectuar la coordinación entre docentes y orientadores.
- Valorar los resultados.
- Informar a la Comunidad Educativa.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 20 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 20: *El CTA establece un programa de cooperación y orientación vocacional con al menos tres Escuelas de enseñanza primaria.*

2.3.4.2. Proceso Básico 14: Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos

Situación actual en los CTA:

- Impulsar el interés de colaborar con al menos una empresa privada.
- En alguna medida, se aprovechan e intercambian recursos.
- Se están actualizando en forma permanente los conocimientos técnicos.
- Se propende al incremento del prestigio del CTA.

Requerimiento de los CTA:

- Definir el marco general del Convenio y establecer el equipo de coordinación.
- Considerar el alcance y contraprestaciones.
- Contrastar los objetivos y actividades con la comunidad.
- Establecer actividades formativas.
- Determinan las contraprestaciones para las empresas.
- Hacer el control y seguimiento.
- Efectuar la evaluación de los resultados.
- Reportar a la Comunidad Educativa.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 21 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 21: *El CTA establece, al menos, un convenio anual con una empresa privada para la utilización de su tecnología, con fines educativos, fuera de las horas de producción.*

2.3.4.3. Proceso Básico 15: Gestión de recursos financieros

Situación actual en los CTA:

- Se implementan estrategias de generación de recursos que garanticen la satisfacción de necesidades básicas de los alumnos.
- Se distingue entre las actividades generadoras y las captadoras de recursos.

Requerimiento de los CTA:

- Estudiar los resultados.
- Efectuar el análisis institucional.
- Analizar las partes implicadas.
- Identificar las actividades.
- Realizar los cálculos y la valoración de viabilidad.
- Organizar lo planificado.
- Gestionar las actividades.
- Supervisar el seguimiento y el control.
- Evaluar los indicadores.
- Efectuar la gestión de lo aprendido.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 22 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 22: *El CTA desarrolla actividades generadoras de recursos para garantizar, al menos, la satisfacción de necesidades básicas de sus alumnos.*

2.3.5. Ámbito de Gestión de Alumnos

2.3.5.1. Proceso Básico 16: Cobertura y resultados académicos

Situación actual en los CTA:

- Se considera en los CTA como fundamental la evaluación de los aprendizajes.

Requerimiento de los CTA:

- Establecer el equipo del proyecto.
- Recoger la información pertinente.
- Efectuar el análisis y la evaluación.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 23 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 23: El CTA diseña un sistema de seguimiento de los resultados académicos obtenidos por los alumnos, para elaborar y divulgar un informe semestral con la finalidad de establecer las medidas correctoras oportunas.

2.3.5.2. Proceso Básico 17: Servicios complementarios a alumnos

Situación actual en los CTA:

- Se debe fundamentar un modelo en el aprendizaje socialmente condicionado y la igualdad de oportunidades.
- En los CTA el punto de partida es el conocimiento de la realidad psicosocial del alumnado.
- Se considera a los docentes como investigadores activos de las condiciones de vida de su alumnado.

Requerimiento de los CTA:

- Conformar el equipo de trabajo.
- Establecer los objetivos.
- Diseñar y elaborar la metodología.
- Recoger la información.
- Desarrollar actividades de mejora de gestión.
- Estudiar la información y elaborar las conclusiones y recomendaciones.
- Realizar acuerdos con Instituciones de carácter social.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 24 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 24: *El CTA desarrolla una investigación anual sobre las condiciones de vida y estudio de los alumnos, mediante visitas de los tutores a los hogares.*

Situación actual en los CTA:

- Se sostiene el compromiso con la realidad vital del alumnado.
- Se necesita pasar totalmente de la satisfacción de necesidades básicas al bienestar social de los alumnos.

- Se considera que desempeñan los CTA un papel fundamental para el aseguramiento del bienestar social de los alumnos.
- Se acepta que el Sistema de Bienestar Social del alumnado es un instrumento para la mejora de las condiciones de vida y estudio del alumnado y para la igualdad de oportunidades.
- Se debe impulsar un pleno compromiso social, que lleve a la minimización de las desigualdades.

Requerimiento de los CTA:

- Estructurar los equipos y realizar el análisis situacional.
- Formular la propuesta de actuación de cada servicio.
- Buscar la financiación.
- Asignar recursos.
- Definir el plan de actividades.
- Analizar la calidad del servicio.
- Efectuar las propuestas de mejora.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 25 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 25: *El CTA genera y mantiene un servicio de bienestar social del alumno que proporciona servicios de salud, alimentación, apoyo al rendimiento académico y atención psicológica.*

2.3.5.3. Proceso Básico 18: Tutoría y apoyo personal

Situación actual en los CTA:

- Se considera al proceso de acción tutorial como espacio fundamental para la generación de la autonomía de los alumnos.
- Son responsables los CTA en el desarrollo personal del alumnado.
- Persiste el consenso para considerar al Plan de Acción Tutorial como un mecanismo de organización y al servicio de la orientación como referencia indiscutible para los alumnos y el entorno.

Requerimiento de los CTA:

- Seleccionar los tutores y efectuar el análisis situacional de acciones de orientación.
- Formular el Plan de Acción Tutorial.

- Determinar las herramientas de organización, actuación y evaluación.
- Efectuar los procesos de capacitación para la acción tutorial.
- Establecer el plan de actividades.
- Evaluar el Plan de Acción Tutorial.
- Realizar acciones de comunicar.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 26 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 26: ***El CTA establece un Plan de Acción Tutorial para la organización de los servicios de tutoría educativa y profesional, con especificación de tiempos, metodologías y responsables.***

2.3.5.4. Proceso Básico 19: Inserción y Plan de Carrera

Situación actual en los CTA:

- Se debe constituir el equipo responsable del proceso de inserción socio profesional de los egresados.

Requerimiento de los CTA:

- Proceder a recoger información.
- Analizar e implementar el Sistema de Inserción y Plan de Carrera.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 27 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 27: ***El CTA establece un sistema de seguimiento de la inserción socio profesional de los egresados.***

Situación actual en los CTA:

- Se debe considerar como fundamental el proceso de gestión de emprendimientos productivos, en las fases de: motivar, capacitar y asesorar.
- Es necesario en la comunidad educativa realizar el Proyecto de Empresa y el Plan de Negocio.

Requerimiento de los CTA:

- Realizar la promoción social de una cultura de emprendimiento.
- Capacitar para el emprendimiento productivo.
- Proporcionar asistencia técnica e implantar y estabilizar el proyecto emprendedor.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 28 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 28: *El CTA establece un sistema de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los egresados.*

2.3.5.5. Proceso Básico 20: Vinculación con ex-alumnos

Situación actual en los CTA:

- Se considera a los antiguos alumnos como recursos privilegiados.
- Se acepta que la Asociación de Antiguos Alumnos es el instrumento de mejora de los servicios de la Institución.
- Se considera a la promoción de la Asociación y a las colaboraciones activas como propuestas útiles para alumnos y egresados.

Requerimiento de los CTA:

- Determinar el progreso de la promoción educativa.
- Constituir el Equipo Promotor.
- Realizar la legalización de la Asociación de Antiguos Alumnos del CTA.
- Efectuar la gestión del Proyecto Asociativo.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 29 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 29: *El CTA promueve la puesta en funcionamiento de una Asociación de Antiguos Alumnos y la elaboración de un plan de actividades de encuentro y relación entre alumnos y egresados.*

2.3.6. Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno

2.3.6.1. Proceso Básico 21: Relaciones con la comunidad educativa

Situación actual en los CTA:

- Se considera como necesidad y oportunidad de enriquecimiento la apertura de los CTA al entorno social.
- Se fomenta las instancias y mecanismos de participación en las gestiones de los CTA.

Requerimiento de los CTA:

- Integrar la Comisión de Diseño y Seguimiento del Plan.
- Identificar las áreas de participación/proyectos.
- Establecer el modelo de gobierno del Plan.
- Implementar mecanismos de participación y control.
- Comunicar el Plan.
- Establecer consensos.
- Analizar las alternativas y propuestas de mejora.
- Capacitar a los participantes.
- Efectuar la administración y control de resultados.
- Implantar un Sistema de Atención de Incidencias.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 30 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 30: *El CTA establece, de forma consensuada, 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.*

2.3.6.2. Proceso Básico 22: Relaciones con empresas e instituciones

Situación actual en los CTA:

- Se acepta que la obligación y el compromiso de los CTA va más allá de la producción de egresados.
- Se considera que debe superarse con el Servicio de Intermediación Laboral, el simple análisis y aporte de oferta y demanda.
- Se admite que es necesario acercarse al mundo productivo, adaptando su oferta formativa.
- Se vincula el aprendizaje del alumno con un proyecto profesional, reforzando la motivación de los alumnos.

- Se debe realizar más promoción del Servicio de Intermediación Laboral para el desarrollo de redes de contactos que favorezcan la inserción de los empresarios.
- Se considera que se tiene que consolidar los CTA como ofertantes de servicios profesionales vinculados a sus especialidades, permitiendo la generación de recursos adicionales.
- Se cree fundamental que en los CTA se cuente con micro emprendimientos generados por los egresados, y con el Servicio de Intermediación Laboral como unidad de asesoría para gestionar/optimizar su actividad.
- Se acepta como necesaria la creación de actividades del Servicio de Intermediación Laboral como generadoras de otros beneficios.

Requerimiento de los CTA:

- Estudiar el mundo laboral y la demanda.
- Elaborar proyectos personales de inserción laboral.
- Ejecutar procesos de capacitación y orientación laboral.
- Realizar servicios de apoyo a egresados en el puesto de trabajo.
- Implementar servicios para egresados
- Evaluar el seguimiento y orientación.
- Efectuar la evaluación de la inserción.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 31 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 31: *El CTA establece un sistema de intermediación en el mercado de trabajo para apoyar la inserción laboral de los egresados y dar servicio a las pequeñas empresas generadoras de empleo que demanden personal cualificado.*

Situación actual en los CTA:

- Se da, en alguna medida, la consolidación de la formación profesional de los egresados a través del aprendizaje en situaciones reales de desempeño laboral.
- Parcialmente se realizan los programas de coaching como soporte de los procesos de aprendizaje.
- Se detecta la programación de pasantías asociada a un Sistema de Seguimiento y Evaluación que genere el máximo aprovechamiento por parte del alumnado.

Requerimiento de los CTA:

- Presentar el Proyecto de Convenio a la Cámara de Comercio y Asociaciones.
- Identificar las posibilidades de colaboración.

- Formular programas y criterios de realización.
- Mostrar el Programa a los alumnos.
- Realizar la tutorización de las pasantías.
- Evaluar el Programa.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 32 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 32: *El CTA establece un convenio con Cámaras y/o organizaciones profesionales para el desarrollo de un programa de pasantías.*

2.3.6.3. Proceso Básico 23: Relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales

Situación actual en los CTA:

- Se efectúa el análisis y desarrollo de las mejores prácticas.
- Se estimula la participación en un foro a nivel nacional y/o internacional que brinde la oportunidad de realizar los procesos de autodiagnóstico institucional.
- Se tiene que dejar a disposición del CTA los Informes de Mejores Prácticas obtenidas a partir de la participación en foros.
- Se impulsa la generación de redes de contacto que permitan cumplir con la misión institucional debido a la participación en foros.

Requerimiento de los CTA:

- Identificar los proyectos y/o déficit en los CTA.
- Identificar las instituciones relacionadas.
- Implementar las presentaciones/propuestas de participación.
- Hacer presentaciones a la Comunidad Educativa.
- Establecer la estructura y procedimientos de participación.
- Implementar actividades.
- Efectuar el seguimiento de la participación.
- Se debe ejecutar la organización y gestión de la información.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 33 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 33: *El CTA participa, 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.*

2.3.6.4. Proceso Básico 24: Relaciones con técnicos y profesionales

Situación actual en los CTA:

- Se persigue la transmisión de experiencias de profesionales ya incorporados al mercado laboral como aporte motivacional a los alumnos.
- Se resalta la importancia, para el reforzamiento del aprendizaje, de los modelos de hábitos y comportamientos que han llevado al éxito a otras personas.
- Se procura transformar en el futuro a los profesionales que colaboran en las tareas educativas, en empleadores de egresados.

Requerimiento de los CTA:

- Identificar los perfiles de colaboradores.
- Efectuar campañas de sensibilización.
- Establecer criterios de sensibilización.
- Generar acuerdos de colaboración.
- Hacer un inventario de profesionales.
- Realizar la organización y gestión de la participación.
- Evaluar el seguimiento y la evaluación.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 34 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 34: *El CTA crea y mantiene actualizado un inventario de profesionales que estén dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral de los alumnos.*

2.3.6.5. Proceso Básico 25: Relaciones con entidades de cooperación

Situación actual en los CTA:

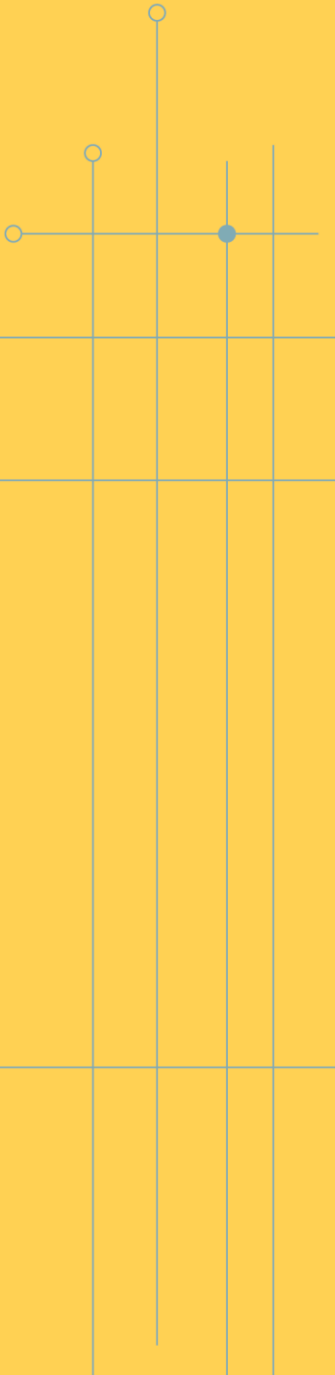
- Se persigue que la comunidad y sus necesidades orienten los proyectos.
- Se busca el acercamiento de los CTA, la comunidad y los alumnos al ámbito internacional con el desarrollo y presentación de proyectos ante instituciones de cooperación y financiamiento.
- Se necesita obtener el consenso para considerar a la formulación y desarrollo del proyecto como generador de aprendizaje para el equipo de trabajo de los CTA.

Requerimiento de los CTA:

- Crear los equipos del proyecto.
- Seleccionar y formular los proyectos iniciales.
- Asegurar la financiación del proyecto.
- Desarrollar actividades asociadas.
- Hacer la gestión de la información y experiencias.
- Diseñar y validar el Estándar de Calidad N° 35 específico de la Educación Técnica Agropecuaria:

Estándar 35: ***El CTA elabora al menos un proyecto anual potencialmente financiable por instituciones internacionales de cooperación y se gestiona la búsqueda de recursos, con la colaboración del Programa Nacional de Bachillerato Técnico.***

CAPÍTULO 3



**Modelo de gestión por procesos
para la calidad de la educación
técnica agropecuaria
en la provincia de Loja**

Modelo de gestión por procesos de la calidad de la educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja

Víctor Eduardo Chinín Campoverde
victorchinin52@yahoo.com

Mariana Angelita Buele Maldonado
mbuele@utpl.edu.ec
Universidad Técnica Particular de Loja

Eduardo José Martínez
eduloja1@yahoo.es
Universidad Nacional de Loja

Ignacia de Jesús Luzuriaga Granda
ignacialg@hotmail.com
Universidad Nacional de Loja

Fanny Yolanda González Vilela
fayogovi@yahoo.es
Universidad Nacional de Loja

Xiomara Paola Carrera Herrera
xpcarrera@utpl.edu.ec
Universidad Técnica Particular de Loja

3.1. Referentes teóricos

3.1.1. Modelo de gestión por procesos de la calidad de la educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja

Un *modelo de gestión de la calidad* es "la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad" (López, 2011, p.12).

Escobar (2015), considera que un modelo de gestión de la calidad educativa es "un conjunto de técnicas de organización orientadas a la obtención de los niveles más altos de calidad en una institución educativa. Estas técnicas se aplican a todas las actividades de la organización" (p. 141).

Para Alvarado y Morales (2017), un modelo de gestión de la calidad educativa sirve de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos o servicios ofrecidos. Este enfoque proporciona un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el estudio de la institución, lo cual hace posible determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben alinearse los esfuerzos institucionales.

Se puede destacar que un modelo de gestión de la calidad educativa es una metodología la cual posibilita a cualquier institución educativa efectuar una autoevaluación, llevando a efecto un estudio ordenado de sus estrategias y prácticas de gestión, para construir el camino hacia la excelencia en todos los procesos que impliquen a integrantes de la comunidad educativa (alumnos, docentes, directivos y padres de familia).

Para Calidad y Gestión (s.f.), al establecerse *objetivos del modelo de gestión de la calidad*, es necesario tener en cuenta: los requerimientos actuales y futuros de la institución educativa y de los mercados en los que opera; el desempeño actual de los productos o servicios producidos y de los procesos que se siguen; los niveles de satisfacción de las partes implicadas; los resultados de las auto evaluaciones realizadas; el estudio de los competidores; las opciones de mejora; y los recursos necesarios para cumplir los objetivos.

Los *objetivos* de todo modelo de gestión de calidad, para López (2011), son los siguientes:

Obtener, mantener y buscar una mejora continua de los productos o servicios en relación con los requisitos de la calidad; mejorar la calidad de las propias operaciones, para satisfacer de forma continua todas las necesidades de los clientes o usuarios y también de otros agentes interesados; dar confianza a la dirección y a los empleados en que los requisitos de la calidad se están cumpliendo y manteniendo;

y asegurar a los clientes y otros agentes de que los requisitos para la calidad están siendo alcanzados en el producto o servicio entregado. (p. 14)

Ramírez et al. (2017) consideran que los objetivos fundamentales del Modelo de Gestión de la Calidad Educativa son: 1) modernizar los procesos y automatizar los procedimientos, con alta desconcentración de la gestión educativa; y, 2) generar avances permanentes en las formas de gestión que permitan mejorar las condiciones que posibiliten mejores resultados de logro educativo, implementando competencias colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional, escolar y pedagógicas.

De acuerdo con Calidad y Gestión (s.f.), las metas de un modelo de gestión de la calidad educativa consisten en guiar el proceso de mejora continua institucional y verificar el cumplimiento de lo planificado. Asimismo, busca lograr que los responsables de cada área formulen sus propios retos, establecer propósitos comunes entre todos los miembros de la comunidad educativa en función de los procesos y definir objetivos específicos por departamento para alcanzar el resultado general.

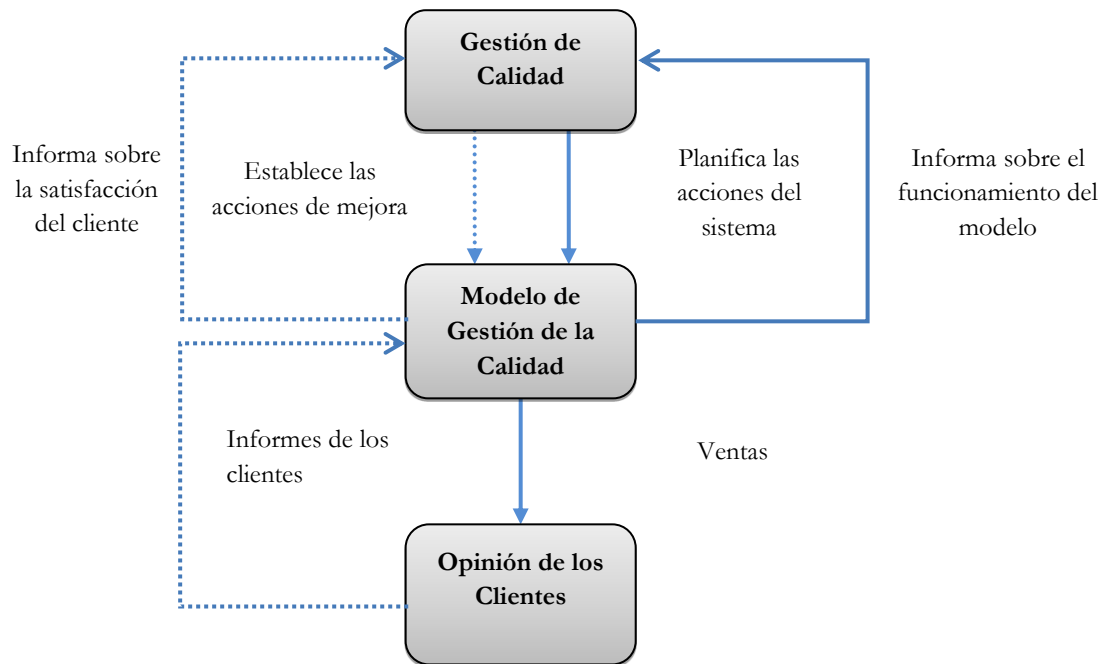
En resumen, y a tenor de lo anteriormente apuntado, los principales objetivos del modelo de gestión de la calidad serían: implementar indicadores de calidad que posibiliten que las políticas de control y mejora de la calidad de los productos o servicios ofrecidos por una institución educativa se constituyan en beneficios directos para el usuario; y ejecutar las medidas correctivas o preventivas para el mejoramiento de la calidad que den como resultado el aumento de la capacidad competitiva, la eficacia y la eficiencia.

La operatividad de un modelo de gestión de la calidad educativa requiere la transferencia de datos e información desde la administración organizativa hacia el ámbito pedagógico. Para lograrlo, es indispensable consolidar una cultura abierta, colaborativa e innovadora, orientada a la sociedad y al compromiso con un servicio de excelencia. Asimismo, este sistema funciona mediante el control y la gestión estructurada de la calidad.

Seguidamente y de acuerdo con López (2011, p.13), se presenta gráficamente el *funcionamiento* de un Modelo de Gestión de la Calidad:

Figura 5

Funcionamiento de un Modelo de Gestión de la Calidad.

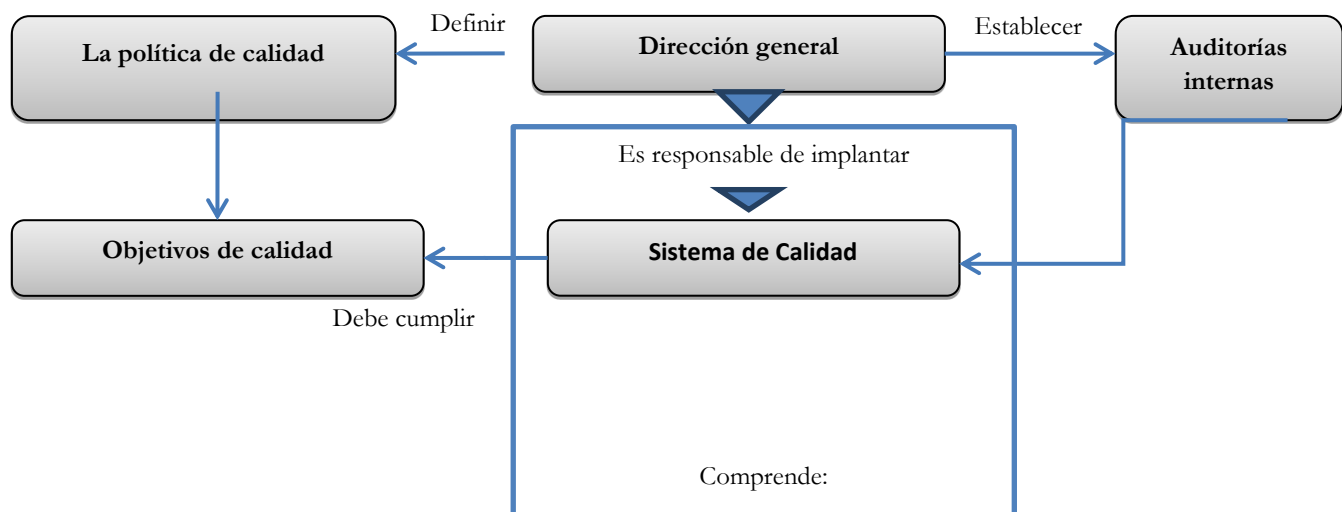


Nota. Adaptado de López (2011, p.13).

Gráficamente, se presenta la responsabilidad del funcionamiento de un Modelo de Gestión de la Calidad (López, 2011, p.13):

Figura 6

Responsabilidad del funcionamiento de un Modelo de Gestión de la Calidad.



Nota. Adaptado de López (2011, p.13).

La implantación de un modelo de calidad, según López (2011):

Implica una serie de *beneficios* para la institución educativa que lo lleva a cabo, tales como: mayor nivel de calidad del producto o servicio; disminución de rechazos y optimización del mantenimiento; reducción de costes; mayor participación e integración del personal en la institución; mayor satisfacción de los clientes; mejora de la imagen de la institución; mejora de la competitividad; y garantía de supervivencia. (p. 14)

Es digno de mencionarse que en las instituciones educativas que llevan a cabo un modelo de gestión de la calidad, se detecta un mayor enlace entre sus programas académicos y las necesidades reales del mercado de trabajo, lo que genera como beneficio inmediato, una más alta empleabilidad de sus egresados o graduados formados.

Se consideran como beneficios de asegurar la calidad en las instituciones educativas, mediante un modelo de gestión de la calidad educativa, el fortalecimiento del liderazgo, la integración de procesos, el apoyo académico, las certificaciones y reconocimientos, y el aseguramiento de la calidad.

Al implementar un Modelo de Gestión de la Calidad, las instituciones educativas se verían beneficiadas por: la ejecución de un sistema de trabajo común para todas las personas que las integran; la disponibilidad de un óptimo sistema documental; la determinación de responsabilidades; la correspondencia entre la coordinación y el funcionamiento; el establecimiento de las necesidades de los alumnos y de los demás integrantes de la comunidad educativa y su plena satisfacción; y la óptima administración de los diferentes procesos en la institución. Además, en las instituciones educativas los beneficios se convertirían en resultados positivos, a mediano y largo plazos.

Existen varios modelos de gestión de la calidad, entre los que se destacan los cuatro siguientes: Normas ISO 9000, Gestión de la Calidad Total (TQM), Modelo EFQM de Excelencia y Modelo de Gestión de la Calidad por Procesos.

Normas ISO 9000

Las normas ISO 9000:

Son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad. Están constituidas por tres documentos básicos: 1) ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y vocabulario; 2) ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos; y, 3) ISO 9004: Sistemas de Gestión de la Calidad: Guía para llevar a cabo la mejora. (López, 2011, p. 16)

Respecto a la aplicación de las Normas ISO 9000 en la educación, Nicoletti (2008) indica que “la implantación de este modelo de calidad en una institución educativa es la posibilidad de poner en marcha procesos de mejora, capaces de optimizar algún determinado aspecto, o bien de mejorar la satisfacción de los implicados en el espacio educativo” (p. 79). Por otra parte, considera que este modelo, “proporciona un medio para evaluar muchas actividades de todo un distrito escolar, desde el diseño de los planes de estudio hasta la implementación de la educación” (p. 80).

Diversos centros de enseñanza en el Ecuador cumplen con los Estándares de Calidad Educativa contemplados en el Modelo de Gestión Normas ISO 9000, con el fin de garantizar la excelencia institucional. Este proceso se alinea con la normativa del Ministerio de Educación, la cual dispone de lineamientos legales como la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y su Reglamento, el Código de Convivencia y el Instructivo de implementación del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Entre los casos destacados se encuentran el Instituto Superior Tecnológico ISMAC en Quito (Taopanta y Calvache, 2020), la Unidad Educativa La Colina en Ibarra (Tulcán, 2016), y los centros fiscomisionales Calazán y Daniel Álvarez Burneo con sede en Loja.

En las instituciones educativas para implementar el modelo Normas ISO 9000, se efectúan las siguientes acciones: fomento de los beneficios de las normas ISO 9000; ejecución del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000; acompañamiento a cada uno de los procesos y sus responsables; manejo óptimo de los documentos que se disponen; realización de una auditoría interna de calidad para asegurar la eficacia, efectividad y adecuación del Sistema de Gestión de la Calidad; y auditoría externa, previa a la Certificación de Calidad.

Gestión de la Calidad Total (TQM)

Se puede considerar a la *calidad total* como una estrategia, cuya meta es llegar a satisfacer en forma equilibrada las necesidades y las expectativas de los usuarios y de la sociedad en general. La *Gestión de la Calidad Total*, abreviada como TQM, del inglés *Total Quality Management*, es una estrategia de gestión dirigida a generar en las instituciones educativas, una conciencia de calidad, en todos los procesos que se implementen.

Según OsakiIdetza (2011), a las mejores prácticas en el ámbito de la gestión de instituciones educativas, se las denomina los ocho Principios de la Calidad Total, que son: orientación hacia los resultados; orientación al cliente; liderazgo y coherencia en los objetivos; gestión por procesos y hechos; desarrollo e implicación de las personas; aprendizaje, innovación y mejora continuos; desarrollo de alianzas; y responsabilidad social.

Se puede resumir la filosofía de la TQM, de acuerdo con Navarro (2016) en los siguientes aspectos: orientación al cliente; participación activa del personal; toma de decisiones basada en hechos; y mejora permanente de procesos.

Vale destacar que la Gestión de la Calidad Total, es una filosofía de estilo de dirección, que se encamina a la mejora continua de todos los procesos y sistemas, la cual necesita de la participación activa de todos los integrantes de la institución educativa.

El modelo de gestión de la calidad total (TQM) se aplica en las instituciones educativas (Vivas, 1999), comprendiendo todos los aspectos que involucra y compromete a todos sus integrantes. Con este modelo se trata de lograr que el producto o servicio educativo se lleve a cabo en forma óptima de principio a fin.

Como experiencias de la aplicación del Modelo de Gestión de la Calidad Total (TQM) en el Ecuador, se puede señalar a la Unidad Educativa Galo Miño de Ambato-Ecuador (Escobar, 2015) y a la Unidad Educativa Puyango, de Loja-Ecuador (Roblez, 2020). En estas instituciones, se tuvo presente que: se requiere partir con el conocimiento de la filosofía de la calidad y sus criterios; la calidad tiene que ser siempre un proceso de mejoramiento continuo; todas las secciones de las instituciones educativas participan activamente en la generación de productos y servicios educativos; la finalidad del modelo es la mejora constante de bienes y servicios ofertados; y se podría ayudar a mejorar la productividad de los empleados, aumentar la satisfacción de las necesidades de los usuarios y lograr una ventaja competitiva.

Modelo EFQM de Excelencia

La European Foundation for Quality Management (EFQM), es una organización sin fines de lucro, cuya finalidad es diseñar el Modelo EFQM de Excelencia, para las instituciones de servicios, y entre las educativas, como herramienta eficaz para alcanzar la excelencia.

El Modelo EFQM de Excelencia para ISOTools Excellence (2017):

Se basa en la premisa de que los resultados de excelencia, en lo referente a los alumnos, docentes, empleados y otras partes interesadas, se obtienen a través del liderazgo en la conducción de la política y de la estrategia que se imprime por medio de las personas, de las alianzas estratégicas, de la asignación de recursos y de los procesos.(p. 1)

Es importante hacer notar que en el Modelo EFQM de Excelencia deben estar siempre presentes la innovación y el aprendizaje, también las buenas prácticas administrativas y la autoevaluación tienen que desempeñar papeles de gran trascendencia.

En ISOTools Excellence (2017) se considera que el Modelo EFQM de Excelencia se basa en los siguientes conceptos fundamentales de la excelencia: direccionamiento hacia los resultados; focalización en el cliente; gestión de procesos y de resultados; participación de

las personas; aprendizaje, innovación y mejora continua; implementación y mantenimiento de alianzas con valor agregado; y responsabilidad social corporativa.

El modelo EFQM de Excelencia se implementa en instituciones educativas persiguiendo conocer su realidad a través de la autoevaluación y reflexiones. Esto hace factible que se puedan elaborar planes y estrategias de mejora (Martínez y Riopérez, 2005).

Respecto a este modelo EFQM de Excelencia es conveniente mencionar que en las instituciones educativas, el empleo de la autoevaluación para recolectar información, hace factible que se avance en el logro de la política y la estrategia, lo que también se traduce, en los objetivos de aprendizaje y en la formación de los alumnos.

El modelo EFQM de Excelencia se ha implementado en varios centros de enseñanza del país, tales como la Escuela de Educación Básica Particular Josué (Tucta, 2016), el Grupo Educativo UK (Mariño y Córdova, 2019) y la Unidad Educativa PCEI Japón (Ibarra y Salazar, 2019), todos ellos ubicados en Ambato. En estos planteles se han considerado aspectos fundamentales como liderazgo, personas, estrategias, alianzas, recursos, procesos, productos y servicios, los cuales indican los mecanismos para alcanzar las metas, así como el impacto en el personal, los clientes, la sociedad y los logros clave, que detallan los beneficios obtenidos por cada comunidad educativa.

Modelo de Gestión de la Calidad por Procesos

El *Modelo de Gestión de la Calidad por Procesos*, siempre tiene en cuenta la correspondencia entre las diferentes actividades que participan en los procedimientos que se llevan a efecto, y el hecho de que los recursos y actividades se gestionan teniendo en cuenta sus relaciones, como un todo, como un proceso, para de este manera conseguir óptimos resultados.

En este sentido, cualquier *proceso* está conformado por distintas actividades estrechamente relacionadas, que influyen unas sobre otras, siendo el final de una actividad el principio de la siguiente. De otro lado, a un proceso le compete transformar las actividades en resultados siendo analizados y controlados por la institución educativa, con lo que se hace factible que se guíen los procesos para alcanzar los objetivos previstos o deseados. También, debe mencionarse que el propósito de los procesos es lograr el mejoramiento de la institución educativa, en materia de eficacia y eficiencia, y la total satisfacción de las necesidades del usuario.

En <https://www.fomento.es> (s.f.) se señala que

Proceso es cualquier actividad o actividades ligadas entre sí, que utilizan recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones, servicios), y, todas las actividades pueden y deben ser consideradas como procesos. (p. 6)

De otra parte:

Para que funcionen de manera eficaz y eficiente las instituciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos, y las interacciones entre estos procesos, es el *enfoque basado en procesos*. (<https://www.fomento.es>, p. 6)

Este tipo de modelo de gestión por procesos, como lo destaca el Ministerio de Fomento (2005), dirige su atención a: el conocimiento y cumplimiento de los requisitos de los usuarios de cada proceso; la necesidad de planificar los procesos en términos que aporten valor; el control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos; y la mejora continua de los procesos siempre basándose en mediciones objetivas.

Lucas (2014) indica que, en los centros de enseñanza, reconocer el resultado (efecto) exige actuar directamente sobre el proceso (causa). Asimismo, este autor destaca que la gestión operativa se orienta a desarrollar actividades competitivas para afrontar los cambios del entorno. Esto se logra mediante el control permanente de las capacidades instaladas, la mejora continua y el enfoque estratégico hacia la plena satisfacción del cliente.

En las instituciones educativas, asegurar los resultados exige implementar procesos dotados de mecanismos de control oportunos. Esta estructura metodológica hace factible corregir, de manera preventiva, las posibles desviaciones detectadas.

El Modelo de Gestión por Procesos ha sido implementado en Ecuador, en instituciones educativas como el Instituto Tecnológico Superior Sucre de Quito (Pérez, 2019), Colegio Montpellier Internacional de la parroquia Pomasqui, cantón Quito (Pulido, 2014), Colegio Técnico Fiscal Municipio de Loreto del cantón Francisco de Orellana (Jiménez, 2014), y la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla, de la ciudad de Ibarra (Flores, 2018).

En las instituciones educativas antes mencionadas que se desempeñan con el Modelo de Gestión por Procesos: se determinan tanto los procesos que generen valor agregado para los usuarios internos y externos como los recursos necesarios de control para establecer el nivel de desempeño institucional; se acepta que la calidad conlleva la mejora permanente de la eficacia y eficiencia y de las actividades; y que se necesita de un sistema que haga factible la gestión de los procesos en los aspectos pedagógico, de planificación, de seguimiento al docente y estudiante y de evaluación.

Los procesos en el Modelo de Gestión de la Calidad

De acuerdo con Reyes (2013) los *elementos básicos* inmersos en un proceso son:

La influencia en la satisfacción al cliente; los efectos en la calidad del producto; la influencia en los factores claves de éxito; la influencia en la misión y

estrategia; el cumplimiento de requisitos legales o complementarios; los riesgos económicos y de insatisfacción; y la utilización intensiva de recursos. (p. 33)

Los *elementos básicos* para identificar un proceso, a criterio de Botero (2020), son los siguientes:

1) Definición de unos objetivos que reflejen los retos asociados con la ejecución del proceso; 2) identificación de un límite o alcance puntual: implica tener un INICIO y un FINAL concretos a nivel de entradas y salidas (productos o servicios); 3) determinación de las entradas y salidas (productos y servicios); 4) determinación de los proveedores y clientes (internos/externos); 5) establecimiento de los subprocesos para facilitar su entendimiento, considerando que un proceso complejo puede ser desglosado en máximo cinco subprocesos para lo cual es fundamental garantizar total consistencia a nivel de entradas y salidas; 6) establecimiento de recursos; 7) definición de con quién y cómo se interactúa (relaciones con destinatarios, proveedores y entre diferentes unidades); 8) consideración de la medición/control: se pueden incorporar medidas (indicadores) de valor tales como: tiempo, costo y calidad; y 9) disponibilidad de un propietario o dueño del proceso. (p. 1)

En atención a ISO 9001 Calidad (s.f.), todo proceso para la gestión de calidad, se caracteriza por estar formado por los siguientes elementos: finalidad, requerimientos del cliente, entradas, salidas, recursos, propietario, indicadores y clientes.

A criterio de Zaratiegui (1999), los procesos tienen *características* que son transversales en la organización jerárquica y en las grandes divisiones funcionales de la institución educativa (estudios, producción, marketing, finanzas, personal y planificación). Por otra parte, considera que cada proceso tiene una salida global única y un usuario que puede ser interno o externo.

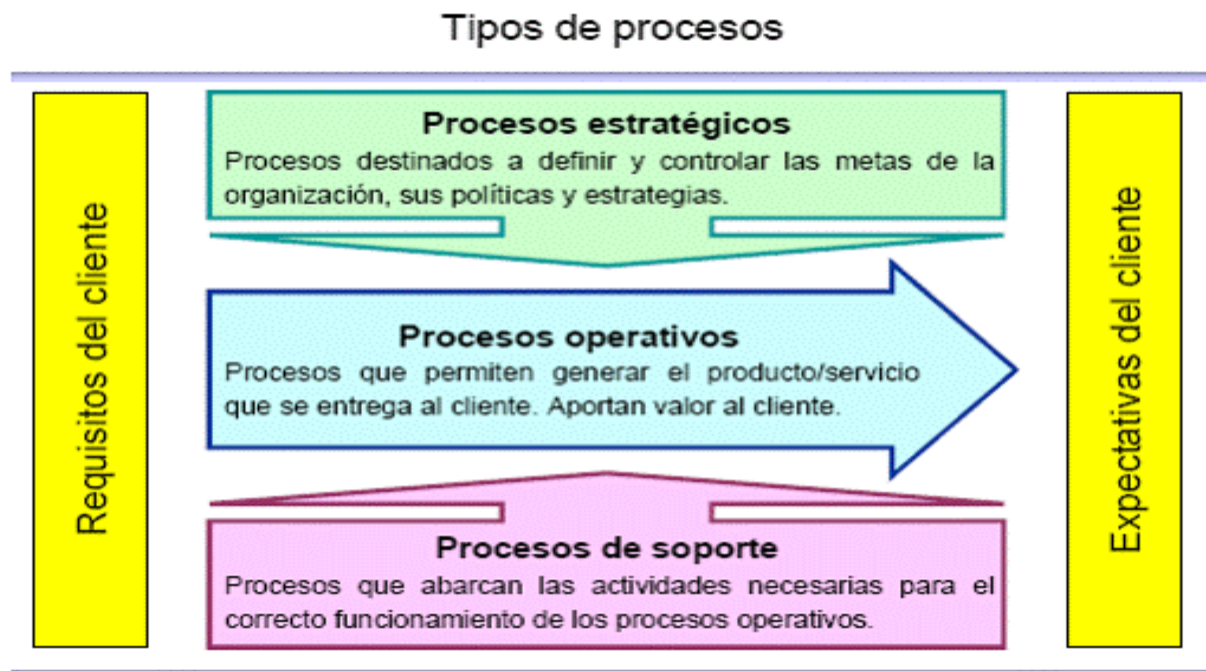
Según Admón.Gestion.calidad.com (2016), un proceso define entradas y salidas, afecta límites funcionales y cruza la estructura organizativa vertical u horizontalmente. Además, prioriza metas sobre acciones y resulta fácilmente comprensible por los integrantes de la institución.

Se debe indicar que en todo proceso existen dos características fundamentales, que son la variabilidad y la repetitividad del proceso. Por otra parte, en cada uno de los procesos debe existir: entradas y salidas, medidas adecuadas, subprocesos, vínculos con las diferentes secciones, y la acción de comprobar el cumplimiento de la metodología y que los resultados alcanzados coincidan con los esperados o previstos.

Aunque los procesos admiten diversas clasificaciones, la tipología más pertinente para las instituciones educativas es la siguiente:

Figura 7

Tipos de procesos en una institución educativa.



Nota. Adaptado Ministerio de Educación, 2020.

Procesos estratégicos

Según Maldonado (2013):

Los procesos estratégicos son aquellos que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la institución educativa. Los procesos que posibilitan definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de las instituciones: marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, y evaluación de la satisfacción de los consumidores o usuarios. (p. 23)

Los "procesos estratégicos soportan y despliegan las políticas y las estrategias de la institución, proporcionando directrices y límites al resto de los procesos. Son los relacionados con la planificación, desarrollo de la visión, misión y valores, relaciones externas y marketing" (Ludeña, 2013, p. 7). De otra parte, se puede indicar que los procesos estratégicos soportan la estrategia institucional y logran el direccionamiento de esfuerzos aislados (Universidad de Los Andes, 2019).

Se considera que los procesos estratégicos, hacen posible definir e implementar las estrategias y permitirían el logro de los objetivos de la institución. Además, intervienen en la visión.

Procesos operativos o claves

Los *procesos operativos o claves* son aquellos que participan en el procesamiento de transacciones, ya que tienen la propiedad de ser recolectores de información, y por eso, a través de ellos, se generan las grandes bases de información para su posterior utilización (Guamán, 2013).

A criterio de Pinzón (2013):

Los procesos operativos suponen el know how de la institución y expresan la capacidad de aprendizaje e innovación en el tiempo, constituyendo un valor agregado a ella. Son aquellos relacionados con producción, diseño de productos y/o servicios, entrega de productos y/servicios, y gestión de proveedores y clientes. Son los que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción, y los que componen la cadena del valor de la institución. (p.12)

Los procesos operativos o claves, son aquellos que están directamente relacionados con la prestación del servicio al cliente, como puede ser la fabricación del producto o generación del servicio, la gestión de compras, el sistema de pedidos, la atención postventa, etc. (Escuela Europea de Management, 2017).

Vale señalar que los procesos operativos también pueden considerarse como aquellos que a pesar de no agregar valor al cliente, ocupan muchos recursos e intervienen en la misión.

Procesos de soporte o de apoyo

Los *procesos de soporte o de apoyo*, son los que aportan al resto de los procesos, los recursos necesarios para que puedan desarrollarse. Son indispensables para el control y mejora del sistema de gestión. Están muy relacionados con requisitos, normas y regulaciones propias que se establecen en la implementación de modelos de gestión (Guamán, 2013).

En definitiva, los procesos de soporte o de apoyo son necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión. No puede calificárselos de estratégicos ni de claves. Son muy afines con los requisitos de las normas de los modelos de gestión. Por otra parte, debe indicarse que estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la institución educativa.

Gestión por Procesos

La *gestión por procesos* es conceptualizada por Guamán (2013) como:

La forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida, que a su vez, satisfaga los requerimientos del cliente. (p. 15)

La Gestión por Procesos es un "modelo de organización que permite visualizar las actividades de la institución, en todos los niveles, mediante la ordenación de relaciones, y el despliegue sistemático de objetivos, insumos, métodos y resultados" (Tene y Valarezo, 2012).

Se debe indicar que la Gestión por Procesos o BPM por sus siglas en inglés -Business Process Management- "es la metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño de la institución a través de la gestión de los procesos, que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua" (Reyes, 2013, p. 24).

Pepper (2011) destaca que la gestión por procesos "es una forma de enfocar el trabajo, que persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una institución mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos" (p. 1). Además, considera que "no toda actividad o secuencia de actividades que se implementan, en las diferentes unidades, constituye un proceso, y como tal, hay que gestionarlo" (p. 1).

Lucas (2014) señala que la gestión por procesos es uno de los mecanismos más efectivos para que las instituciones alcancen altos niveles de eficiencia. De este modo, puede considerarse que el enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados.

En el modelo de gestión de la calidad por procesos se tienen en cuenta todas las áreas de gestión que participan en el proceso de generación de productos o servicios, como algo imprescindible para alcanzar la calidad a través de un proceso de mejoramiento continuo, el que se basa en la confianza, la honestidad, la ética, la eficiencia, la responsabilidad y la efectividad.

Camison et al. (2010) indica que la gestión por procesos tiene como *objetivos*: aumentar el valor de los resultados a través de niveles superiores de satisfacción de los clientes o usuarios; bajar los costos internos innecesarios; llegar a reducir los plazos de entrega; aumentar la productividad; bajar los costos de no-calidad; y mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes o usuarios.

Debe señalarse que para Rojas (2007) los principales objetivos de la Gestión por Procesos son: incrementar la productividad, acortar los plazos de entrega, mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios, y llegar a incorporar actividades adicionales de servicio, de bajo costo.

Adicionalmente, se pueden mencionar como objetivos de la gestión por procesos: alcanzar en la institución educativa óptimos resultados; disminuir los costos internos en actividades sin valor agregado; y mejorar la calidad y el valor que es considerado por los usuarios.

Los principales *componentes de la gestión por procesos* son "los procesos clave, la coordinación y el control del funcionamiento, la gestión de la mejora de los procesos, y el sistema de información del seguimiento de los resultados" (Pinzón, 2013, pp. 9-10).

En ISOTools Excellence (s.f.), se señala que los componentes fundamentales de la gestión por procesos son: la caracterización de los procesos, la coordinación y el control del funcionamiento institucional, la administración de la mejora de los procesos, y el establecimiento de un sistema de información para el seguimiento de los resultados.

También se puede señalar que los componentes para implementar una gestión por procesos serían: la constancia en el propósito de mejora, la apropiada coordinación tanto vertical como horizontal de los cambios esperados y logrados, y la motivación al personal para que adquiera el compromiso con la participación y con el trabajo en equipo.

En Mediycloud (s.f.) se señala como *ventajas* de la gestión por procesos, las siguientes: proporciona una visión global de la institución, permite eliminar lo que se encuentra en exceso, mejora la comunicación, posibilita la optimización de los recursos, realiza la medición, y, se dirige a la mejora continua.

Moliner y Coll (2015) consideran que las principales ventajas que se obtienen con la gestión por procesos son: se proporciona una nítida visión global de la institución; se da mayor flexibilidad; se favorece las interrelaciones entre las personas; se establecen responsables de cada proceso; se busca el beneficio común; se optimiza el uso de los recursos; se miden los procesos; se determinan objetivos e indicadores para cada uno de los procesos; se logra la satisfacción del cliente; y se suscita la mejora continua de los procesos.

Además, se deben señalar como ventajas que se obtienen con la gestión por procesos, las indicadas seguidamente: se establecen en forma exacta los responsables de cada uno de los procesos; se hace factible la optimización en el uso de los distintos recursos disponibles; se dirige a la satisfacción de las necesidades y a la superación de las expectativas o anhelos de los clientes; y se llega a detectar de manera rápida, ineficiencias, debilidades organizativas y errores.

Indicadores en la gestión por procesos

Un *indicador*, es un parámetro que hace posible evaluar de forma cuantitativa la eficacia y eficiencia de los procesos que se implementan en una institución educativa. Además, permite establecer la relación entre dos o más datos significativos y suministra información respecto al estado en el que se encuentra un proceso.

De acuerdo con Beltrán et al. (2009), un indicador "es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados" (p. 52). También para estos autores, "los indicadores de un proceso constituyen los instrumentos que permiten recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a los resultados que se obtienen, de forma que posibiliten determinar su capacidad y eficacia, así como su eficiencia" (p. 53).

Los *indicadores de gestión*, de acuerdo con reliabilityweb.com (s.f.), son la expresión cuantitativa tanto del procedimiento como del desempeño de un proceso, cuya dimensión, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede representar una desviación respecto a la cual se tomarían acciones correctivas o preventivas. De otro lado, estos indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso y de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos.

Ruiz (2010) considera que:

Una institución educativa debe contar con un sistema de indicadores establecidos a partir de las estrategias, con el objetivo de monitorear su avance y cumplimiento. A estos se los conoce como indicadores estratégicos. A su vez, este sistema de indicadores debe medir también la operación de la institución, y las relaciones entre los propósitos institucionales, los procesos y los resultados del accionar educativo. Se busca medir la realización de las actividades. (p. 75)

Se puede concluir que los indicadores en la gestión por procesos llegan a ser los datos que señalan el estado de una actividad, que llegan a medir alguna característica específica y observable para posibilitar los cambios y el progreso que se están llevando a efecto.

Resumiendo, entre los varios modelos de gestión de la calidad, aplicables en las instituciones educativas, destacan Normas ISO 9000, Gestión de la Calidad Total (TQM), Modelo EFQM de Excelencia y, Modelo de Gestión de la Calidad por Procesos, debiendo señalarse que:

Con las Normas ISO 9000 existe la factibilidad de poner en marcha procesos de mejora, que sean capaces de optimizar algún determinado aspecto, o bien, de mejorar la satisfacción de las necesidades de los integrantes de la comunidad educativa.

La Gestión de la Calidad Total, es una estrategia de gestión, que se orienta a crear una conciencia de calidad, cada uno de los procesos que se efectúen en cualquier tipo de institución educativa.

Con el Modelo EFQM de Excelencia para las instituciones educativas se trata de conseguir resultados de excelencia, en lo que tiene que ver a alumnos, docentes, empleados

a través del liderazgo en la dirección de la política y la estrategia, lo que tiene cumplida realización mediante las personas, las alianzas estratégicas, la asignación de recursos y los procesos.

El Modelo de Gestión de la Calidad por Procesos, se distingue por tener en consideración la relación que existe entre las distintas actividades que participan en los diferentes procedimientos que se llevan a efecto; y porque los recursos y actividades se gestionan considerando sus relaciones, como un todo, como un proceso, con lo que se llegaría a resultados más eficientes.

Para que se cuente con un eficaz y eficiente funcionamiento de los Colegios Técnicos Agropecuarios (CTA) de la provincia de Loja-Ecuador, el modelo de gestión más adecuado podría ser el Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación Técnica Agropecuaria por Procesos, por las siguientes razones:

- Este modelo se cimenta en criterios de calidad total y se enfoca en los resultados o productos de los procesos, los cuales admiten una constante simplificación y mejora continua. Bajo este esquema se definen las actividades a ejecutar, rediseñar y optimizar. Asimismo, se asignan responsabilidades, se incrementa la capacidad institucional para generar valor y se crea un contexto favorable para la implementación de planes de mejoramiento continuo.
- El modelo hace posible disponer de información de las necesidades de los usuarios, de la planeación y del desarrollo de los procesos, y planear la conversión de los indicadores de desempeño en resultados.
- En la actualidad en los CTA de la provincia de Loja, existe alguna experiencia en lo que respecta a trabajar, aunque sea de manera incipiente, con procesos, lo que constituye una situación favorable. Al respecto, se cuenta con algún nivel de asesoramiento por parte del Ministerio de Educación del Ecuador.

3.2. Modelo de Gestión por Procesos para la educación técnica agropecuaria en la provincia de Loja

3.2.1. Justificación

Para mejorar el desempeño institucional de los CTA de la provincia de Loja, y consecuentemente, la calidad educativa de los mismos, y luego de diseñar 35 estándares de calidad educativa, fue necesario formular un Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación Técnica Agropecuaria por Procesos. Este involucra la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios.

Se consideró al Modelo de Gestión de la Calidad de Educación Técnica Agropecuaria por Procesos como el más adecuado a la realidad de los CTA y de la educación técnica de la provincia de Loja. En este mismo Modelo es necesario gestionar todo el CTA basándose en los procesos, que son una secuencia de actividades estrechamente relacionadas, que consumen recursos para transformar las entradas -especificaciones, recursos, información, servicios-, generando un valor agregado, y consiguen, como resultado, una salida -otras informaciones, servicios- siempre buscando la satisfacción plena de las necesidades del usuario interno y externo.

Se decidió por el Modelo de Gestión por Procesos, debido a que al estar trabajando con sistemas de producción, es condición indispensable para la educación técnica agropecuaria, laborar con el alumnado en términos de procesos, y no únicamente en términos de resultados finales. Además, en este modelo se persigue hacer del análisis y la gestión de sistemas productivos, uno de los contenidos centrales del currículum.

La implementación del Modelo de Gestión por Procesos en los CTA de la provincia de Loja es ventajosa por las siguientes razones:

- Ya se ha venido gestionando, aunque de manera incipiente, la conducción por procesos en los CTA de la provincia de Loja.
- Aporta una clara visión global de los CTA y de sus relaciones internas y externas, lo que posibilita el cumplimiento de la misión y de la visión institucionales.
- Se dirige a la búsqueda de la satisfacción plena de las necesidades de los clientes internos y externos, a la superación de sus expectativas, y, al beneficio común.
- Realiza los procesos competitivos con control oportuno y mejora continua.
- Persigue el involucramiento de los miembros de la comunidad educativa en la identificación e implementación de mejoras para la generación de productos y servicios educativos de calidad.
- Determina procesos con sus respectivos indicadores, descriptores y responsables.
- Establece identificación, descripción y secuencia de los procesos; el seguimiento y medición para conocer los resultados que se obtienen; y la mejora de los procesos considerando el seguimiento y medición.
- Se labora con variadas actividades que se encuentran relacionadas, influenciándose unas sobre otras, transformando las actividades en resultados.

- Es posible conseguir, mediante la gestión adecuada de los procesos de los CTA, el incremento del rendimiento, la mejora continua, y la elevación de la calidad de la educación técnica agropecuaria.
- Es el mecanismo más efectivo para que los CTA logren altos niveles de eficiencia ya que se hace un óptimo uso de los recursos.
- Se estimulan las interrelaciones entre las personas porque los procesos son transversales, afectándose a diferentes unidades organizativas.
- Se mejora la comunicación, se logra una adecuada coordinación entre los diferentes ámbitos de gestión, normalizando el conocimiento y las experiencias de las integrantes de los CTA que no trabajarían de manera aislada, facilitando la visibilidad y el control.

3.2.2. Metodología para el Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación Técnica Agropecuaria por Procesos en la provincia de Loja

En cada uno de los seis Ámbitos de Gestión (Procesos, Productos, Personas, Recursos, Alumnos, y Relaciones con el Entorno), y considerando los 25 Procesos Básicos diseñados, se establecieron:

- 1) Criterios de Organización.
- 2) Procesos Básicos: Procesos y Subprocesos.
- 3) Mapa de Procesos.

3.2.2.1. Criterios de organización

Los criterios de organización hacen referencia al responsable para que se alcancen los estándares de calidad respectivos en la gestión por procesos, a la indicación de cómo se logrará, cuándo se realizará, y a las razones para llevarlo a cabo. Entonces se dio respuesta a:

- ✓ ¿Quién?
- ✓ ¿Cómo?
- ✓ ¿Cuándo?
- ✓ ¿Para qué?

3.2.2.2. Procesos Básicos y Subprocesos

3.2.2.2.1. Procesos Básicos

En cada uno de los Ámbitos de Gestión de los CTA, se formularon los respectivos *Procesos Básicos*, siendo estos la secuencia de actividades que van agregando valor

mientras se produce un determinado producto o servicio educativo, a partir de determinadas aportaciones. Se trabajó con 25 Procesos Básicos, los que se indican seguidamente:

1. Administración
2. Orientación estratégica
3. Docencia
4. Oferta formativa
5. Ideas e innovaciones
6. Investigación y desarrollo de productos
7. Producción y distribución comercial
8. Estructura y organización funcional
9. Organización de equipos de trabajo
10. Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes
11. Evaluación del desempeño
12. Sistemas de compensación
13. Gestión de convenios
14. Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos
15. Gestión de recursos financieros
16. Cobertura y resultados académicos
17. Servicios complementarios
18. Tutoría y apoyo personal
19. Inserción y plan de carrera
20. Vinculación ex alumnos
21. Relaciones con la comunidad educativa
22. Relaciones con empresarios de economías locales
23. Relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales
24. Relaciones con técnicos y profesionales
25. Relaciones con entidades de cooperación

3.2.2.2. Subprocesos

Los subprocesos son componentes parciales que permiten alcanzar las metas de cada Proceso Básico. Dentro de cada uno de las 25 procesos básicos, pueden estructurarse de 1 a 4 subprocesos o subdivisiones (A, B, C, D), jerarquizadas en función de su nivel de incidencia.

3.2.2.3. Mapa de Procesos

Se formularon los *Mapas de Procesos* requeridos, siendo la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión, y constan de:

- Procesos Asociados.
- Procesos Principales.
- Resultados.

3.3. Modelo de Gestión de la Calidad por Procesos para los 33 Colegios Técnicos Agropecuarios (CTA) de la provincia de Loja

Los seis Ámbitos de Gestión considerados en el Modelo de Gestión de la Calidad por Procesos para los Colegios Técnicos Agropecuarios (CTA) de la provincia de Loja, son:

- ☐ Gestión de Procesos
- ☐ Gestión de Productos
- ☐ Gestión de Personas
- ☐ Gestión de Recursos
- ☐ Gestión de Alumnos
- ☐ Gestión de Relaciones con el Entorno.

3.3.1.Ámbito de Gestión: Gestión de Procesos

Tabla 55

Ámbito Gestión de Procesos: Procesos Básicos y Estándares.

Ámbito de gestión	Gestión de procesos
Procesos básicos	1. Administración 2. Orientación estratégica 3. Docencia
1. Administración	<u>Estándares:</u> 1. El CTA elabora un manual de procedimientos administrativos eficaz y transparente. 2. La institución educativa elabora Planes de Transformación Institucional (PTI) para ciclos de 3 años comprometidos con las orientaciones del proceso de reforma y la misión institucional del sistema. 3. El CTA elabora Programas Operativos Anuales (POA), vinculados al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos. 4. El CTA implanta y aplica una metodología de evaluación institucional y genera un informe anual de situación, actividad y resultados. 5. El CTA implanta los nuevos currículos basados en competencias laborales como organizadores de los procesos de enseñanza-aprendizaje. 6. El CTA establece un plan de investigación educativa orientado a la mejora permanente de los procesos técnicos y didácticos de la institución. 7. El CTA desarrolla y aplica en toda la institución una metodología unificada de evaluación de aprendizajes.
2.Orientación estratégica	
3. Docencia.	

Nota. Información proveniente de la Investigación, 2020.

3.3.1.1. Propuesta de Gestión

3.3.1.1.1. Proceso Básico 1: Administración

El Proceso Básico 1: Administración, tiene en cuenta un Estándar de Calidad (Estándar 1).

Estándar 1: ***El CTA elabora un manual de procedimientos administrativos eficaz y transparente.***

1. Criterios de organización respecto al Estándar 1

1.1. Quién

Esto es de la competencia del rector y el vicerrector.

1.2. Cómo

Mediante la identificación de debilidades y errores en la administración.

1.3. Cuándo

Luego de que se haya emitido el Acuerdo Ministerial del Modelo de Gestión.

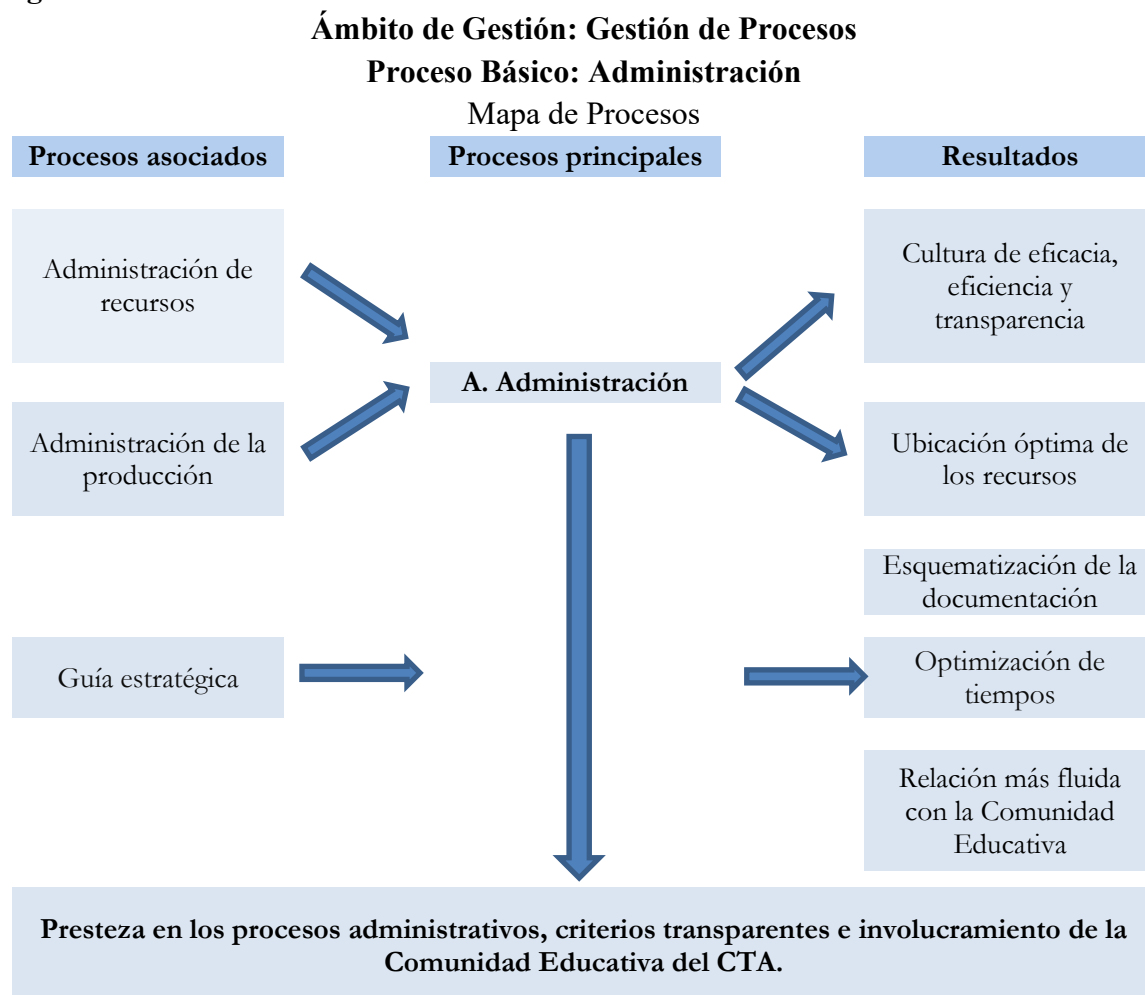
1.4. Para qué

Para incrementar el conocimiento y la aceptación de la Comunidad Educativa en la forma tanto de administrar los recursos como de implementar los procedimientos administrativos.

2. Procesos y Subprocesos respecto al Estándar 1

A continuación, se presenta el Mapa de los Procesos pertinente:

Figura 8



Nota: Elaboración propia, 2020.

El Proceso Básico 1: **A. ADMINISTRACIÓN**, está constituido por cinco Subprocesos: A₁, Administración de recursos económicos; A₂, Administración de recursos humanos; A₃, Administración académica; A₄, Atención e información al público; y, A₅, Gestión de relaciones y comunicaciones institucionales.

Proceso A: Administración

Subproceso A₁: Administración de recursos económicos

Logro esperado: Administrar óptimamente los recursos económicos que se cuentan, ya sea asignados por el Estado o auto gestionados.

Subproceso A2: Administración de recursos humanos

Logro esperado: Definir las responsabilidades, funciones y cargas de trabajo y determinar los criterios para la evaluación de los resultados.

Subproceso A3: Administración académica

Logro esperado: Conocer los procedimientos y proporcionar agilidad en los 7 administrativos.

Subproceso A4: Atención e información al público

Logro esperado: Implementar relaciones fluidas con los miembros de la Comunidad Educativa (alumnos, docentes, directivos y padres de familia).

Subproceso A5: Gestión de las relaciones y comunicaciones institucionales

Logro esperado: Ejecutar la administración activa documental del CTA, en atención a procedimientos efectivos tanto para su organización como para su acceso.

3.3.1.1.2. Proceso Básico 2: Orientación estratégica

Para este Proceso Básico 2: Orientación estratégica, se han diseñado tres Estándares de Calidad (Estándares 2, 3 y 4).

Estándar 2: *El CTA elabora Planes de Transformación Institucional (PTI) para ciclos de 3 años comprometidos con las orientaciones del proceso de reforma y la misión institucional.*

Estándar 3: *El CTA elabora Programas Operativos Anuales (POA), vinculados al mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos.*

Estándar 4: *El CTA implanta y aplica una metodología de evaluación institucional y genera un informe anual de situación, actividad y resultados.*

3.3.1.1.3. Proceso Básico 3: Docencia

En el Proceso Básico 3: Docencia, se diseñaron tres Estándares de Calidad (Estándares 5, 6 y 7).

Estándar 5: *El CTA implanta los nuevos currículos basados en competencias laborales como organizadores de los procesos de enseñanza-aprendizaje.*

1. Criterios de organización para el estándar 5

1.1. Quién

Deben participar todos los docentes, mediante procesos de trabajo en equipo.

1.2. Cómo

A través de metodologías de diseño y aplicación de currículos que se sustentan en competencias laborales y en criterios de implantación curricular en el aula.

1.3. Cuándo

Está en función del calendario acordado entre el CTA y la Dirección Provincial de Educación.

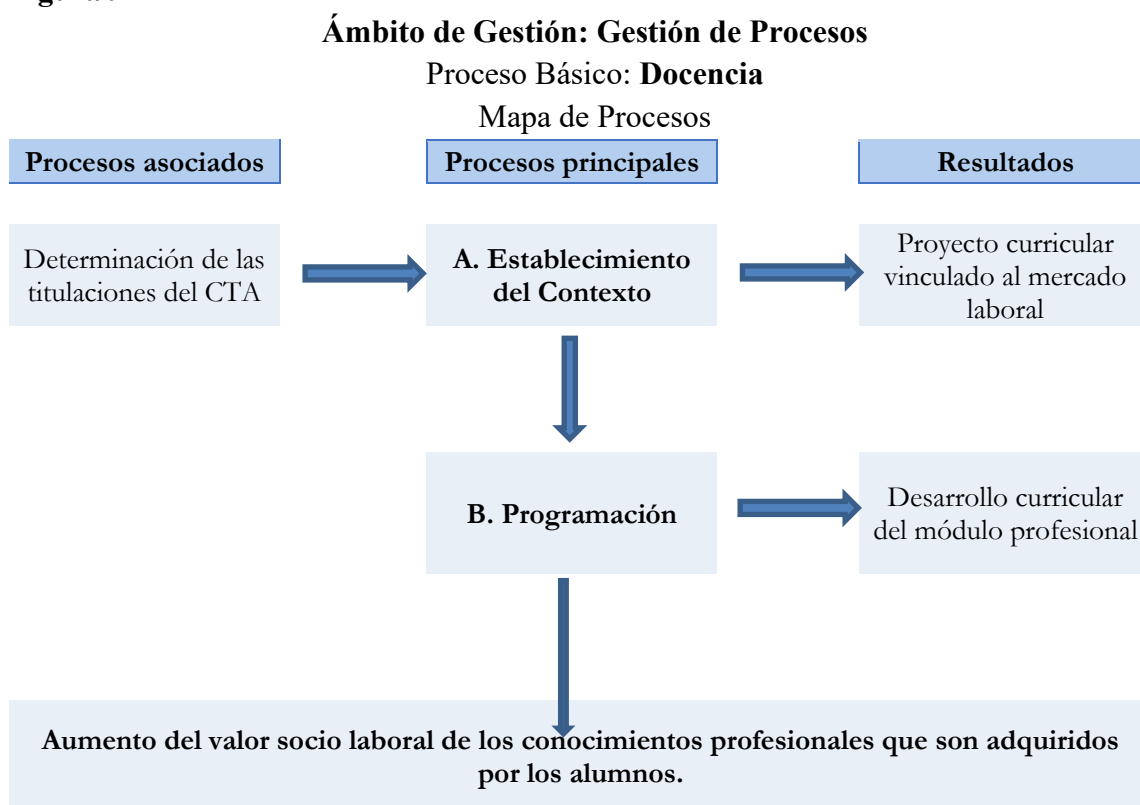
1.4. Para qué

Para mejorar la competencia profesional de los alumnos en el mercado de trabajo, y la expectativa de inserción laboral.

2. Procesos y Subprocesos

A continuación, se presenta el respectivo Mapa de Procesos:

Figura 9



Nota: Elaboración propia, 2020

Los Procesos requeridos en el CTA son: **Proceso A: ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO**, con los subprocesos: A₁, Identificación.- **Proceso B: PROGRAMACIÓN**, con los subprocesos: B₁, Clasificación; B₂, Elección; B₃, Programación; y, B₄, Desarrollo curricular de la Unidad de Trabajo.

Proceso A: Establecimiento del Contexto

Subproceso A₁: Identificación

Logro esperado: Entender la relación entre el proyecto curricular de la figura profesional y su valor y significado en el mercado de trabajo.

Proceso B: Programación

Subproceso B₁: Clasificación

Logro esperado: Establecer las capacidades terminales y los contenidos necesarios para conseguir la competencia profesional característica de la profesión.

Subproceso B₂: Elección

Logro esperado: Definir los contenidos mediante la elección que ordena el proceso de enseñanza-aprendizaje del módulo y la secuencia en unidades de trabajo.

Subproceso B₃: Programación

Logro esperado: Consignar en cada unidad los elementos de capacidad respectivos y los contenidos desglosados, considerando las características y el nivel de los alumnos del módulo, esbozándose la metodología y tomándose decisiones sobre la evaluación.

Subproceso B₄: Desarrollo curricular de la Unidad de Trabajo

Logro esperado: Colocar los contenidos de cada unidad en una micro secuencia, y, organizar y secuenciar las actividades de enseñanza-aprendizaje en una estructura metodológica, teniendo en cuenta los recursos, medios requeridos y el tiempo disponible.

Estándar 6: ***El CTA establece un plan de investigación educativa orientado a la mejora permanente de los procesos técnicos y didácticos.***

1. Criterios de organización para el estándar 6

1.1. Quién

El Equipo de mejora que está integrado como mínimo por cinco profesionales.

1.2. Cómo

A través de condiciones institucionales para la implementación de prácticas innovadoras que lleven a la promoción y construcción de la innovación colectiva y colaborativa y a la planificación minuciosa y estratégica para la innovación.

1.3. Cuándo

Durante el primer año de implantación del Plan de Transformación Institucional (PTI).

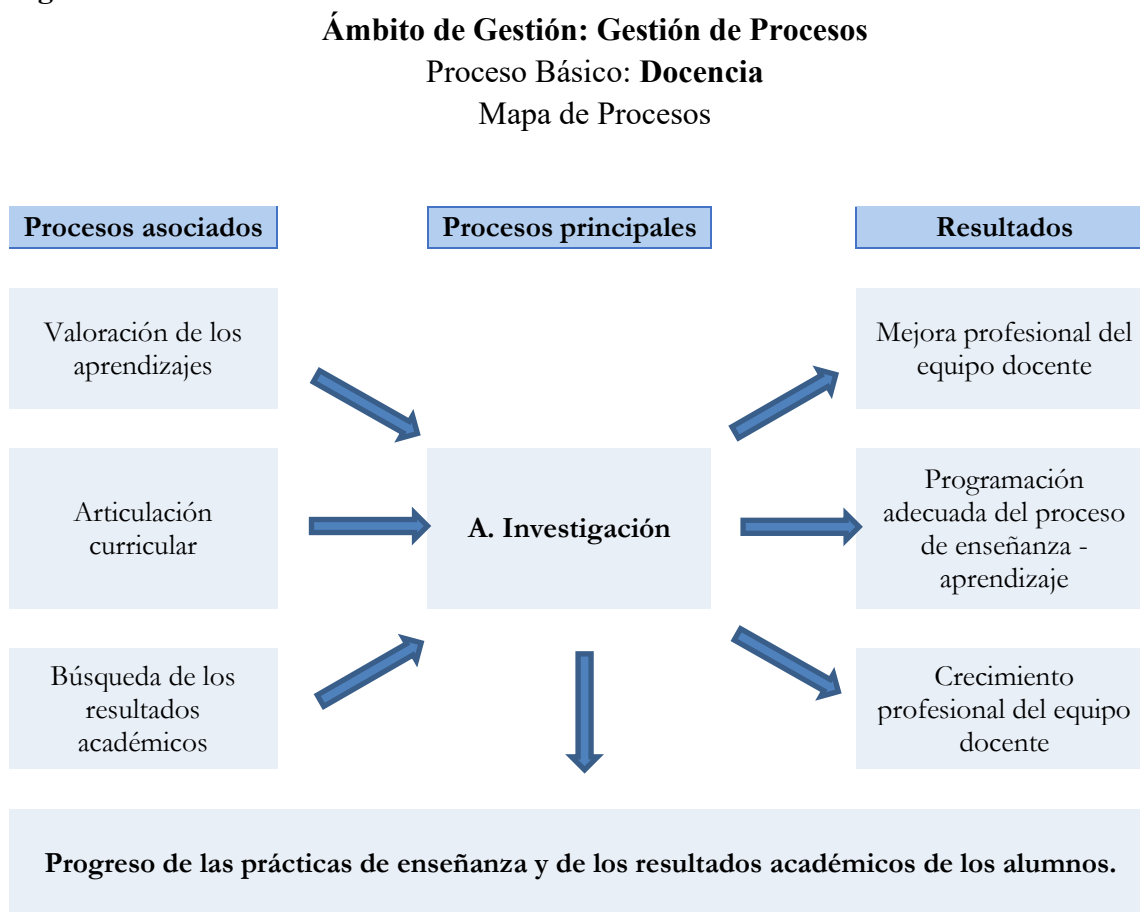
2.4. Para qué

Para implementar procesos de investigación en acción, llevar a cabo nuevas capacidades de gestión, y tener en consideración como eje central de la innovación a la mejora que está en función de las necesidades de la comunidad educativa.

2. Procesos y Subprocesos

A continuación, se presenta el Mapa de Procesos correspondiente:

Figura 10



Nota: Elaboración propia, 2020

El proceso a implementarse en el CTA es: **Proceso A, INVESTIGACIÓN**, con los subprocesos: A₁, Planificación de las investigación; A₂, Implementación; y, A₃, Innovación.

Proceso A: Investigación

Subproceso A1: Planificación de la investigación

Logro esperado: Establecer las situaciones problemáticas que se desean cambiar y formular las respuestas más adecuadas para cambiar la situación.

Subproceso A2: Implementación

Logro esperado: Implementar los procesos de enseñanza-aprendizaje y conocimiento de la realidad social.

Subproceso A3: Innovación

Logro esperado: Estudiar y deliberar sobre la vida del CTA para llevar a efecto prácticas que propendan a mejorarla, potenciarla y enriquecerla.

Estándar 7: *El CTA desarrolla y aplica en toda la institución una metodología unificada de evaluación de aprendizajes.*

1. Criterios de organización para el estándar 7

1.1. Quién

Participación del Consejo de Evaluación de Aprendizajes y Seguimiento del Rendimiento Académico de los Alumnos, que está integrado por representantes de los equipos docentes de los distintos módulos de aprendizaje.

1.2. Cómo

Mediante reuniones periódicas del Consejo de Evaluación y la repartición de actividades y funciones.

1.3. Cuándo

Cuando se generen informes cuatrimestrales de seguimiento y un informe anual de resultados académicos.

1.4. Para qué

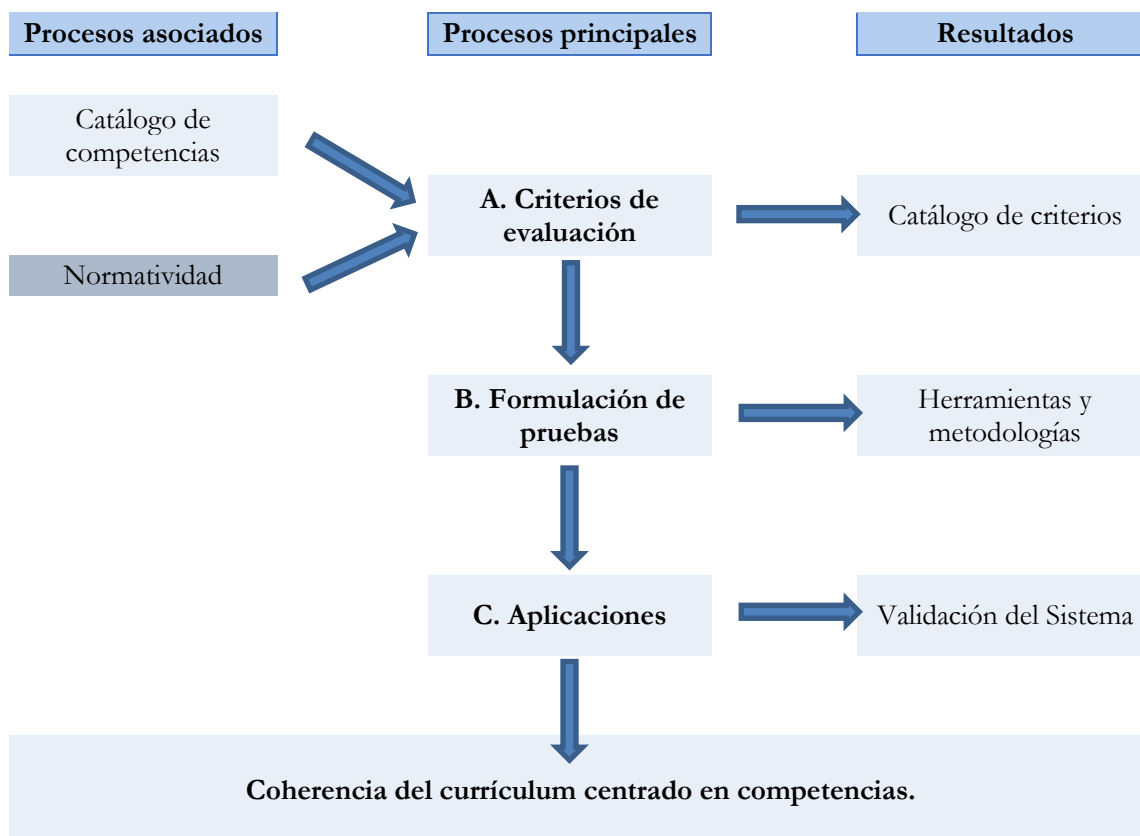
Para producir procesos de mejora permanente de la actividad educativa del CTA.

2. Procesos y subprocesos

Seguidamente, se presenta el Mapa de Procesos correspondiente:

Figura 11

Ámbito de Gestión: Gestión de Procesos
Proceso Básico: Docencia
Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia, 2020

Los procesos a implementarse en el CTA, son los siguientes: **Proceso A: CRITERIOS DE EVALUACIÓN**, con los Subprocesos: A₁, Mapa de competencias; y, A₂, Nivel de desempeño.- **Proceso B: FORMULACIÓN DE PRUEBAS**, con los Subprocesos: B₁, Contextos; y, B₂, Sistema de recogida de evidencias.- **Proceso C: APLICACIONES**, con los Subprocesos: C₁, Certificaciones; y, C₂, Validación.

Proceso A: Criterios de evaluación

Subproceso A₁: Mapa de competencias

Logro esperado: Instaurar el ámbito de evaluación.

Subproceso A₂: Nivel de desempeño

Logro esperado: Establecer el grado de exigencia en la consecución.

Proceso B: Formulación de pruebas

Subproceso B₁: Contextos

Logro esperado: Establecer la validez de las condiciones de las pruebas.

Subproceso B₂: Sistemas de recogida de evidencias

Logro esperado: Ordenar los elementos de comprobación.

Proceso C: Aplicaciones

Subproceso C₁: Certificaciones

Logro esperado: Testimoniar la obtención del estándar en el desempeño.

Subproceso C₂: Validación

Logro esperado: Certificar el Sistema de Evaluación.

3.3.2. Ámbito de Gestión: Gestión de Productos

Tabla 56

Ámbito de Gestión de Productos: Procesos Básicos y Estándares.

Ámbito de gestión	Gestión de productos
PROCESOS BÁSICOS	4. Oferta formativa 5. Ideas e innovaciones 6. Investigación y desarrollo de productos 7. Producción y distribución comercial
4. Oferta formativa	<u>Estándares:</u> 8. El CTA genera un plan de oferta formativa, a 5 años, de acuerdo con las necesidades sociales y productivas del entorno. 9. El CTA desarrolla una oferta diferenciada de formación ocupacional para desempleados y formación continua para trabajadores en activo y se pone en conocimiento de instituciones públicas y empresas. 10. El CTA establece un equipo de actualización de la oferta formativa troncal de la institución a partir de los resultados de la observación sistemática del mercado de trabajo.
5. Ideas e innovaciones	11. El CTA establece un registro institucional de ideas e innovaciones para la mejora permanente de la institución educativa.
6. Investigación y desarrollo de productos	12. El CTA genera un proyecto de I + D (innovación y desarrollo de producto), vinculado a las especialidades técnicas de referencia, que ordene las prioridades de aprendizaje técnico de los docentes y estimule la generación de ideas de aplicación a la producción, elabora un prototipo final y se registra la patente.
7. Producción y distribución comercial.	13. El CTA desarrolla un proyecto productivo y un plan de comercialización de la producción que refuerce el aprendizaje en la práctica de los alumnos y permita la generación de valor reinvertible en la Institución.

Nota: Elaboración propia, 2020.

3.3.2.1. Propuesta de Gestión

3.3.2.1.1. Proceso Básico 4: Oferta formativa

El Proceso Básico 4: OFERTA FORMATIVA, tiene en cuenta tres Estándares de Calidad (Estándares 8, 9 y 10).

Estándar 8: *El CTA genera un plan de oferta formativa, a cinco años, de acuerdo con las necesidades sociales y productivas del entorno.*

1. Criterios de organización para el estándar 8

1.1. Quién

Los Órganos Colegiados a nivel provincial.

1.2. Cómo

De acuerdo con las necesidades sociales y productivas del entorno, basándose en planes y cronogramas de trabajo.

1.3. Cuándo

De acuerdo con las necesidades sociales y productivas del entorno, en tiempos de baja actividad docente.

1.4. Para qué

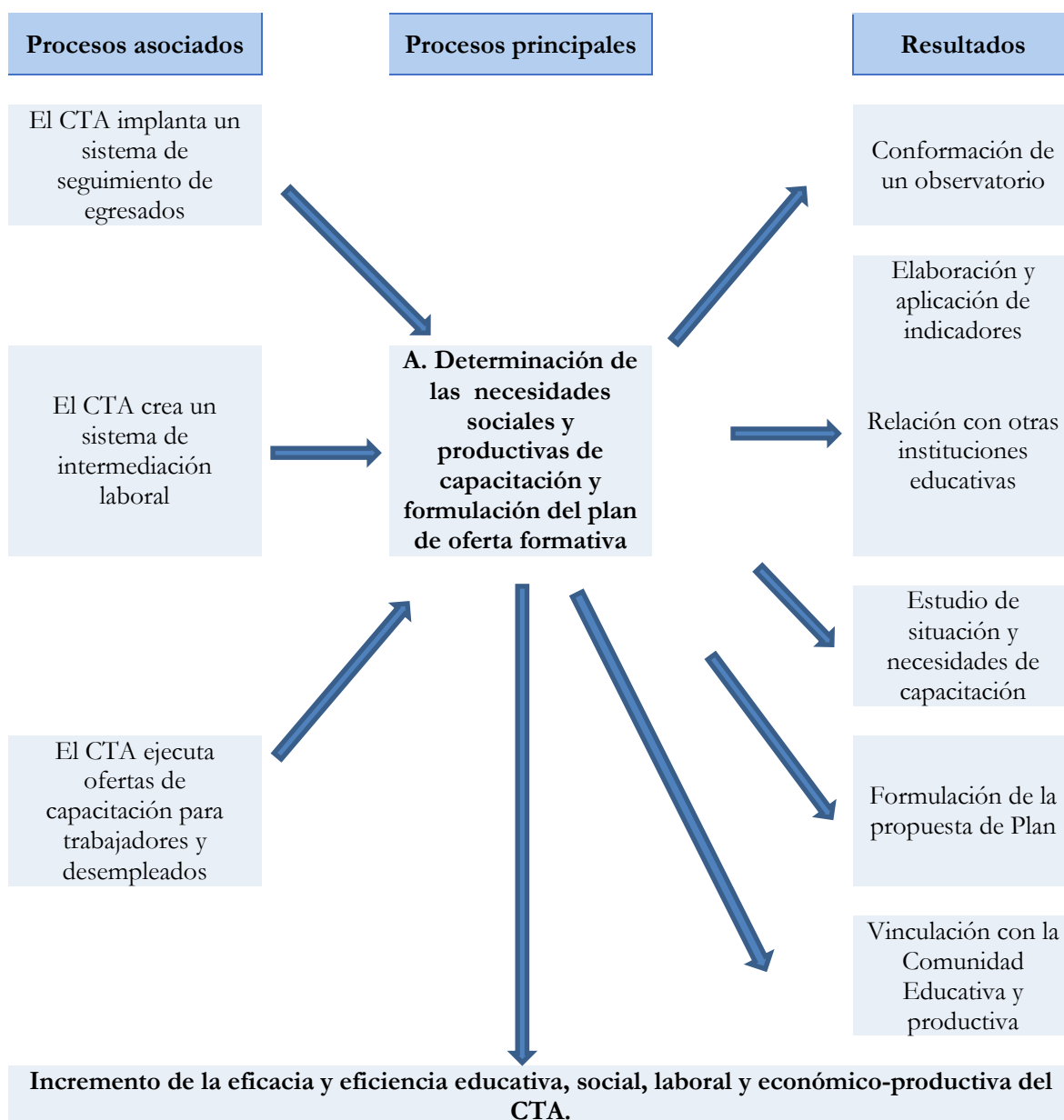
Para llegar a optimizar el grado de ajuste entre la oferta de capacitación y las necesidades sociales y productivas, llegando a mejorarse las expectativas de carrera profesional e inserción laboral.

2. Procesos y Subprocesos

A continuación, se presenta el Mapa de Procesos correspondiente:

Figura 12

Ámbito de Gestión: Gestión de Productos
Proceso Básico: **Oferta formativa**
Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia, 2020.

Se implementará en el CTA, el siguiente Proceso: **Proceso A: DETERMINACIÓN DE NECESIDADES SOCIALES Y PRODUCTIVAS DE CAPACITACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PLAN DE OFERTA FORMATIVA**, con los siguientes Subprocesos: A₁, Conformación del Observatorio y elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación; y, A₂, Formulación del Plan de Oferta de Capacitación

Proceso A: Determinación de necesidades sociales y productivas de capacitación y formulación del plan de oferta formativa

Subproceso A1: Conformación del Observatorio y elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación

Logro esperado: Formular los diferentes indicadores para elaborar el plan de oferta formativa mejor ubicado en el entorno socio productivo y con mayores demandas de cualificación.

Subproceso A2: Formulación del plan de oferta de capacitación

Logro esperado: Concordar la oferta profesional con las necesidades del sistema productivo.

Estándar 9: *El CTA desarrolla una oferta diferenciada de formación ocupacional para desempleados y formación continua para trabajadores en activo y se pone en conocimiento de instituciones públicas y empresas.*

1. Criterios de organización para el estándar 9

1.1. Quién

Con la participación de los equipos docentes y profesionales que colaboran con los CTA y operan en el diseño de programas de aprendizaje y de material didáctico.

1.2. Cómo

Con la integración de equipos por titulación profesional.

1.3. Cuándo

Desde la implantación del currículo por competencias.

2.4. Para qué

Para dar lugar a economías de escala en materia de costes de inversión en diseño curricular, infraestructuras y recursos para la capacitación.

2. Procesos y Subprocesos

A continuación, se presenta el respectivo Mapa de Procesos:

Figura 13

Ámbito de Gestión: Gestión de Productos
Proceso Básico: Oferta formativa
Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia, 2020.

Se consideran para su implementación en el CTA el siguiente Proceso: **Proceso A: FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE CURSOS PARA LA INSERCIÓN LABORAL DE DESEMPLEADOS Y PARA LA ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL DE TRABAJADORES EN ACTIVO**, con los Subprocesos: A₁, Elaboración de un catálogo de cursos para la inserción laboral de los desempleados; A₂, Formulación de un catálogo de cursos para la actualización profesional de trabajadores en activo; A₃, Preparación y ejecución de un plan de mercadeo de ofertas de capacitación.

Proceso A: Formulación e implementación de cursos para la inserción laboral de desempleados y para la actualización profesional de trabajadores en activo

Subproceso A1: Elaboración de un catálogo de cursos para la inserción laboral de desempleados

Logro esperado: Generar una oportunidad para la especialización técnica agropecuaria de los CTA, estableciendo recursos y alcanzando la mejora de resultados de los programas sociales que emplean la integración laboral como estrategia de integración social.

Subproceso A2: Formulación de un catálogo de cursos para la actualización profesional de trabajadores en activo

Logro esperado: Elaborar proyectos de formación continua de las personas para asegurar la competencia, en calidad y precio.

Subproceso A3: Preparación y ejecución de un plan de mercadeo de ofertas de capacitación

Logro esperado: Planear e implementar un plan de mercadeo sistematizado de ofertas de capacitación.

Estándar 10: *El CTA establece un equipo de actualización de la oferta formativa troncal de la institución a partir de los resultados de la observación sistemática del mercado de trabajo.*

1. Criterios de organización para el estándar 10

1.1. Quién

Los equipos de actualización curricular para cada titulación, conformado por docentes de áreas de conocimiento transversal y por docentes técnicos de las titulaciones.

1.2. Cómo

A través de la información registrada en el Observatorio de las cualificaciones profesionales del CTA, que mida los cambios que se están produciendo en la organización del trabajo y en la tecnología de producción.

1.3. Cuándo

Cuando se efectúan revisiones cada dos años en las titulaciones profesionales.

1.4. Para qué

Para mejorar el grado de relación entre la oferta de cualificaciones de los CTA y la demanda de las empresas de titulaciones profesionales.

2. Procesos y Subprocesos

Seguidamente, se presenta el correspondiente Mapa de Procesos:

Figura 14

Ámbito de Gestión: Gestión de Productos
Proceso Básico: Oferta Formativa
 Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia, 2020.

En los CTA, se implementará el siguiente Proceso: **Proceso A: ACTUALIZACIÓN PERMANENTE DEL CURRÍCULO VINCULADO A LA OFERTA DE TITULACIONES PROFESIONALES.**

3.3.2.1.2. Proceso Básico 5: Ideas e innovaciones

En el Proceso Básico 5: Ideas e innovaciones se tiene en consideración 1 Estándar de Calidad (Estándar 11).

Estándar 11: *El CTA establece un registro institucional de ideas e innovaciones para la mejora permanente.*

1. Criterios de organización para el estándar 11

1.1. Quién

Es llevado a cabo por un Equipo Directivo identificador de las personas del CTA que estén motivadas hacia la orientación a resultados y al real cumplimiento de la misión institucional.

1.2. Cómo

Detectando los problemas generadores, estableciendo prioridades y eligiendo a los que generan mayor impacto.

1.3. Cuándo

A lo largo del curso académico, utilizando las horas de permanencia en el CTA no dedicadas a tareas docentes.

1.4. Para qué

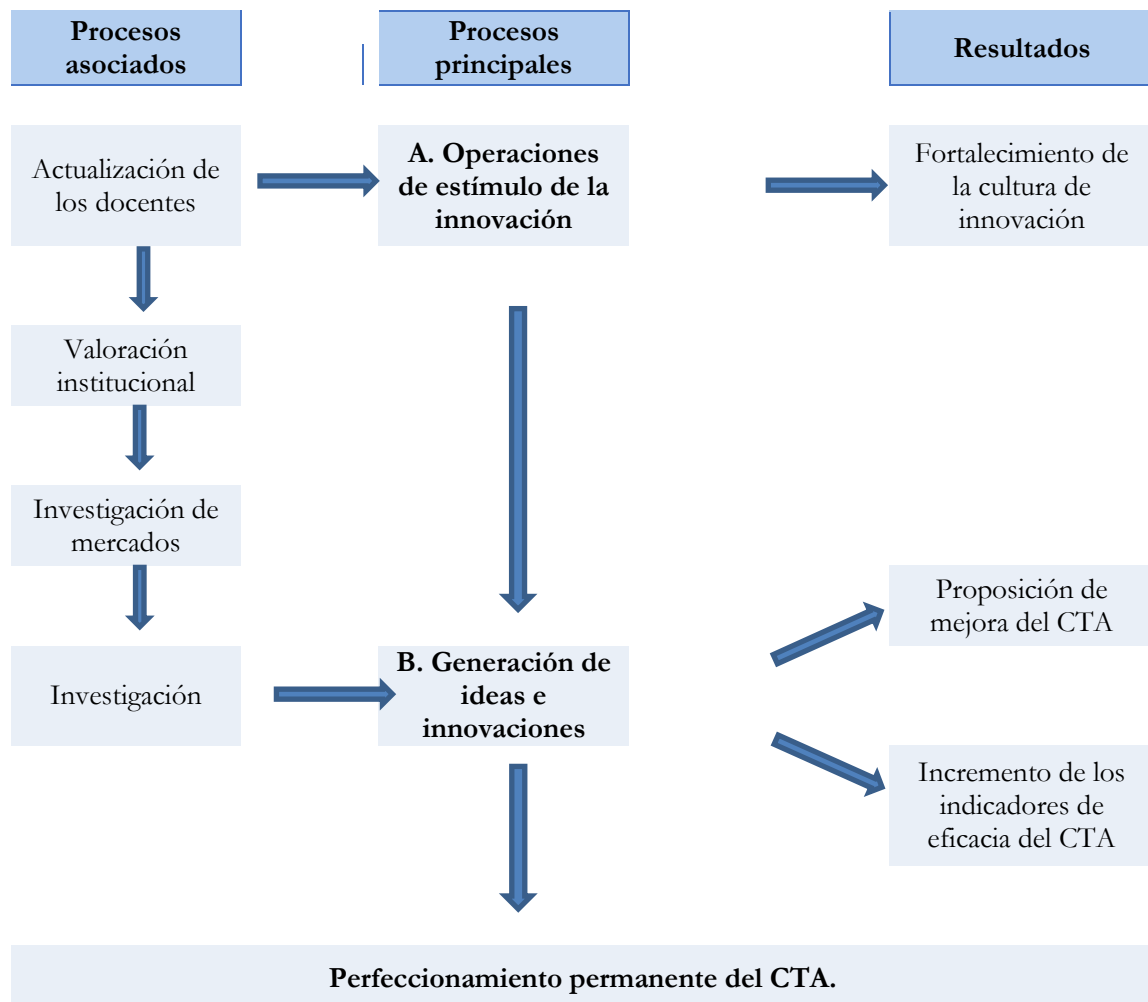
A efecto de cambiar problemas en oportunidades.

3. Procesos y Subprocesos

A continuación, se presenta el Mapa de Procesos correspondiente:

Figura 15

Ámbito de Gestión: Gestión de Productos
Proceso Básico: Ideas e innovaciones
 Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia, 2020.

En el CTA se darán los siguientes Procesos: **Proceso A: OPERACIONES DE ESTÍMULO DE LA INNOVACIÓN**, con los Subprocesos: A₁, Estado de la técnica; A₂, Divulgación técnica.-

Proceso B: GENERACIÓN DE IDEAS E INNOVACIONES, con los Subprocesos: B₁, Generación de ideas; B₂, Desarrollo de ideas; B₃, Ensayo de propuestas.

Proceso A: Operaciones de estímulo de la innovación

Subproceso A₁: Estado de la técnica

Logro esperado: Definir las líneas de innovación y desarrollo actuales mediante el análisis de patentes registradas y de la tecnología operativa.

Proceso A₂: Divulgación técnica

Logro esperado: Adaptar el CTA al esfuerzo de innovación.

Proceso B: Generación de ideas e innovaciones

Subproceso B₁: Generación de ideas

Logro esperado: Generar estructuras y propósitos de innovación.

Subproceso B₂: Desarrollo de ideas

Logro esperado: Establecer estructuras para la implementación de soluciones.

Subproceso B₃: Ensayo de propuestas

Logro esperado: Instituir nuevas prácticas a la actividad diaria.

3.3.2.1.3. Proceso Básico 6: Investigación y desarrollo de productos

El Proceso Básico 6: Investigación y desarrollo de productos, tiene en cuenta 1 Estándar de Calidad (Estándar 12).

Estándar 12: *El CTA genera un proyecto de I+D (innovación y desarrollo de producto), vinculado a las especialidades técnicas de referencia de la institución, que ordene las prioridades de aprendizaje técnico de los docentes y estimule la generación de ideas de aplicación a la producción, se elabora un prototipo final y se registra la patente.*

1. Criterios de organización para el estándar 12

1.1. Quién

A través del Equipo Directivo, que busca a personas del CTA motivadas hacia la orientación a resultados y al real cumplimiento de la misión institucional.

1.2. Cómo

Mediante acuerdos para la generación de un entorno estimulante para la innovación.

1.3. Cuándo

En el tiempo que dura el curso académico.

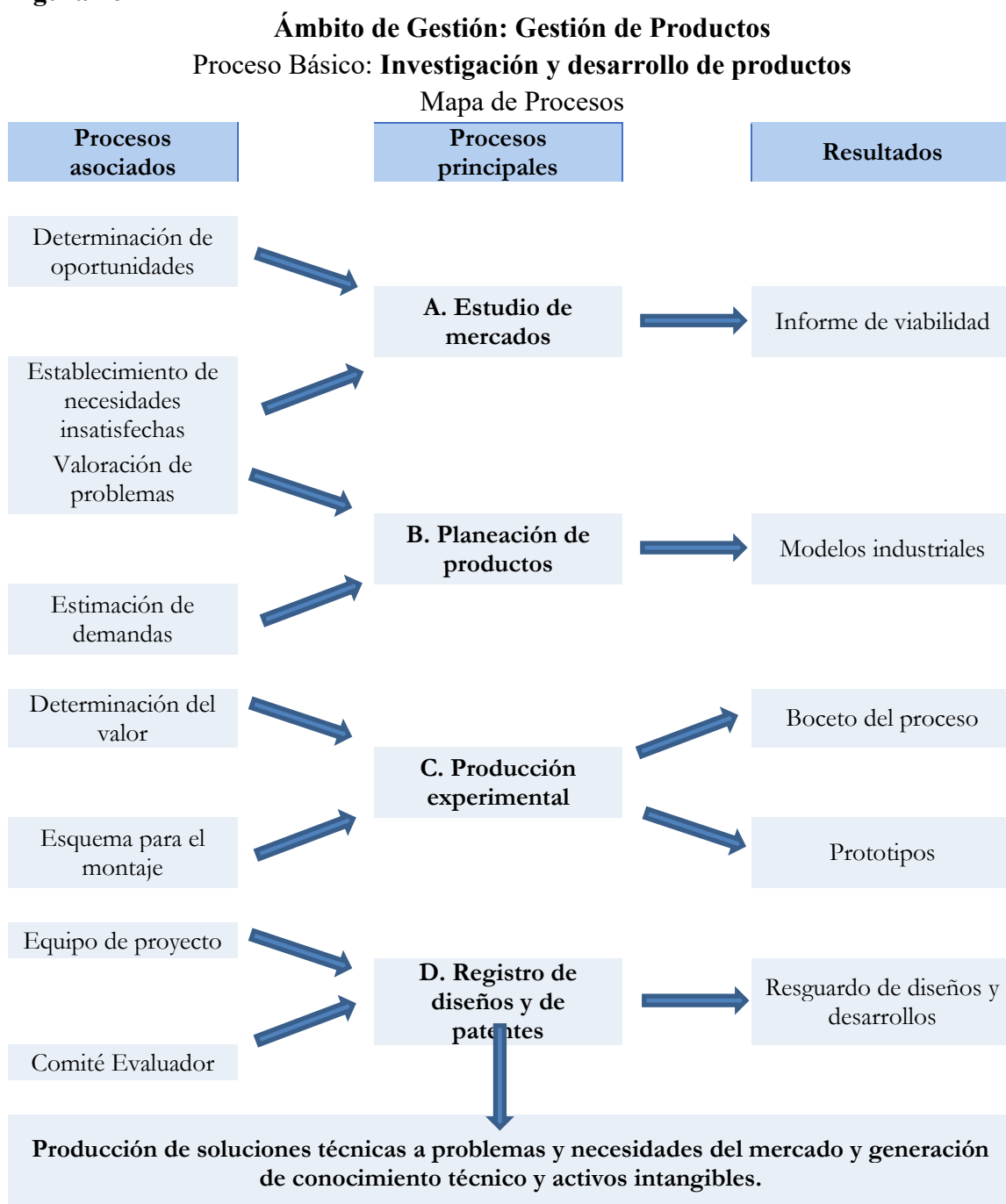
1.4. Para qué

Para producir ideas y patentes que posibiliten mejorar la capacidad técnica de los docentes, la capacitación a los alumnos y producir valor económico reinvertible en el CTA.

2. Procesos y Subprocesos

A continuación, se hace constar el respectivo Mapa de Procesos:

Figura 16



En el CTA se implementarán los siguientes Procesos: **Proceso A: ESTUDIO DE MERCADOS**, con los Subprocesos: A₁, Análisis de la demanda; A₂, Análisis de la competencia; A₃, Análisis de oportunidades.- **Proceso B: PLANEACIÓN DE PRODUCTOS**, con los Subprocesos: B₁, Diseño conceptual; B₂, Diseño funcional; B₃, Integración del diseño.- **Proceso C: PRODUCCIÓN EXPERIMENTAL**, con los Subprocesos: C₁, Diseño del proceso de fabricación; C₂, Producción piloto; C₃, Ensayos.- **Proceso D: REGISTRO DE DISEÑOS Y PATENTES**, con los Subprocesos; D₁, Desarrollos; D₂, Calificación de innovaciones.

Proceso A: Estudio de mercados

Subproceso A₁: Análisis de la demanda

Logro esperado: Determinar la necesidad del mercado.

Subproceso A₂: Análisis de la competencia

Logro esperado: Establecer las respuestas existentes en el mercado.

Subproceso A₃: Análisis de oportunidades

Logro esperado: Especificar el ámbito de respuesta comercial.

Procesos B: Planeación de productos

Subproceso B₁: Diseño conceptual

Logro esperado: Establecer las ideas subyacentes al producto.

Subproceso B₂: Diseño funcional

Logro esperado: Determinación de las utilidades del producto.

Subproceso B₃: Integración del diseño

Logro esperado: Buscar una solución integral al producto, función, diseño y concepto.

Proceso C: Producción Experimental

Subproceso C₁: Diseño del proceso de fabricación

Logro esperado: Establecer el proceso para la elaboración del producto.

Subproceso C₂: Producción piloto

Logro esperado: Realizar una primera tirada del producto para valorar su fabricación y su calidad.

Subproceso C₃: Ensayos

Logro esperado: Acoplar el prototipo a las condiciones del producto final.

Proceso D: Registro de diseños y patente

Subproceso D₁: Desarrollos

Logro esperado: Producir esfuerzos y situaciones de enfrentamiento de la innovación.

Subproceso D₂: Calificación de innovaciones

Logro esperado: Determinar un filtro de calidad del registro.

3.3.2.1.4. Proceso Básico 7: Producción y distribución comercial

En el Proceso Básico 7: Producción y distribución comercial, se considera 1 Estándar de Calidad (Estándar 13).

Estándar 13: *El CTA desarrolla un proyecto productivo y un plan de comercialización de la producción que refuerce el aprendizaje en la práctica de los alumnos y permita la generación de valor reinvertible en la Institución.*

1. Criterios de organización para el estándar 13

1.1. Quién

A cargo del profesorado y alumnado para relacionar los procesos de aprendizaje con situaciones de producción reales.

1.2. Cómo

Se requiere de la organización funcional de la producción, de criterios para el mercadeo de los productos o servicios, y, de mecanismos de control sobre las salidas de materiales o productos transformados en el CTA.

1.3. Cuándo

Durante el primer año de implementación del Plan de Transformación Institucional (PTI).

2.4. Para qué

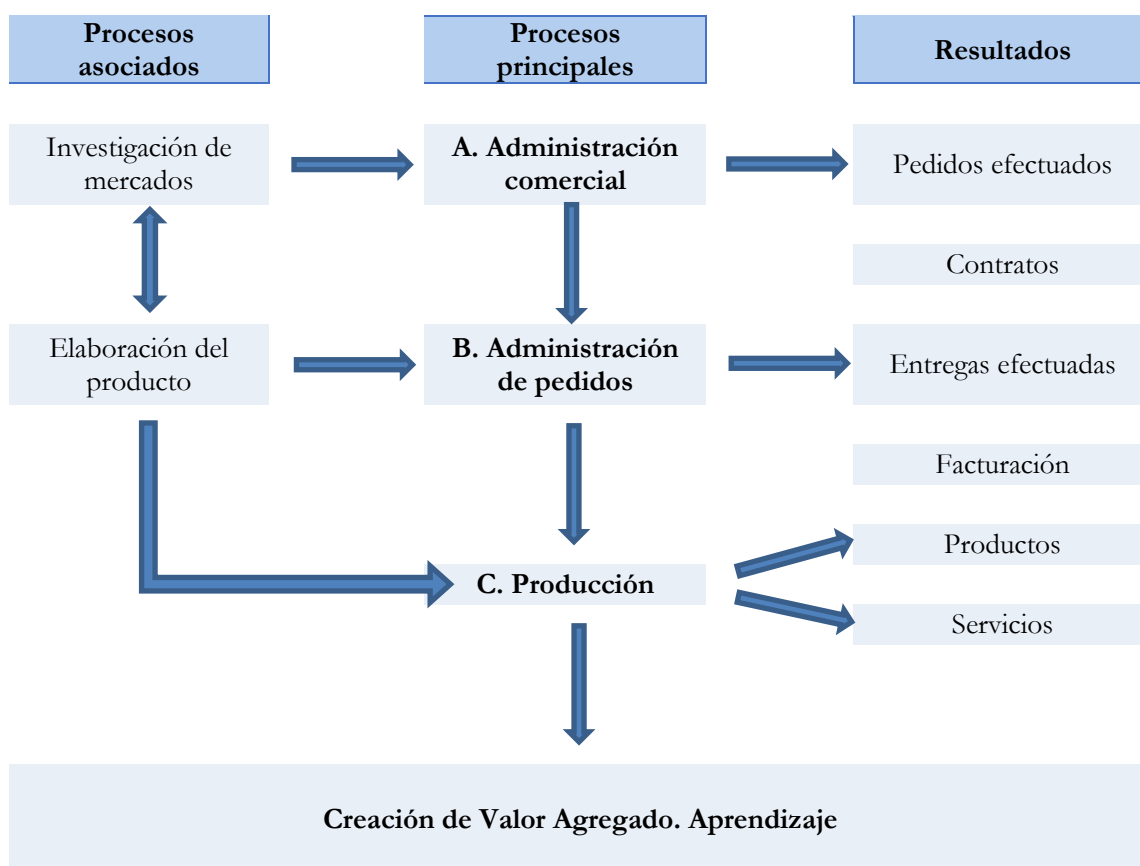
Para obtenerse los resultados esperables desde el punto de vista formativo.

2. Procesos y Subprocesos

A continuación, se presenta el Mapa de Procesos pertinente:

Figura 17

Ámbito de Gestión: Gestión de Productos
Proceso Básico: **Producción y distribución comercial**
Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia, 2020.

Los Procesos a ponerse en marcha en los CTA, son los siguientes: **Proceso A: ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**, con los Subprocesos: A₁, Estrategias de precios; A₂, Estrategia promocional; A₃, Acciones comerciales.- **Proceso B: ADMINISTRACIÓN DE PEDIDOS**, con los siguientes Subprocesos: B₁, Cierre de ventas; B₂, Entrega; B₃, Facturación.- **Proceso C: PRODUCCIÓN** con sus Subprocesos: C₁, Programación de la fabricación; C₂, Fabricación; C₃, Verificación; C₄, Distribución del producto; C₅, Balance.

Proceso A: Administración comercial

Subproceso A₁: Estrategia de precios

Logro esperado: Establecer el precio de venta de los productos y servicios.

Subproceso A₂: Estrategia promocional

Logro esperado: Generar el proceso para la integración de acciones y mensajes que posibiliten la venta del producto o servicio.

Subproceso A3: Acciones comerciales

Logro esperado: Establecer la secuencia para la garantía de la generación de pedidos y ventas.

Proceso B: Administración de pedidos**Subproceso B1: Cierre de venta**

Logro esperado: Determinar el proceso para la realización del intercambio entre cliente y proveedor.

Subproceso B2: Entrega

Logro esperado: Establecer la secuencia para que se dé la transferencia del producto o servicio educativo al cliente de acuerdo a las condiciones establecidas.

Subproceso B3: Facturación

Logro esperado: Determinar el proceso para el control del cobro al cliente por el producto o servicio entregado.

Proceso C: Producción**Subproceso C1: Programación de la fabricación**

Logro esperado: Determinar el proceso para la conversión de insumos y recursos en productos/servicios.

Subproceso C2: Fabricación

Logro esperado: Establecer la secuencia de transformación de los insumos en productos o servicios educativos bajo condiciones de control.

Subproceso C3: Verificación

Logro esperado: Determinar la secuencia para la garantía de las especificaciones del producto o servicio elaborado.

Subproceso C4: Distribución del producto

Logro esperado: Formular el proceso para el recorrido del producto acabado hasta el cliente final.

Subproceso C5: Balance

Logro esperado: Establecer la secuencia para llevar a cabo la revisión de la producción de valor.

3.3.3. Ámbito de Gestión: Gestión de Personas

Tabla 57

Ámbito de Gestión de Personas: Procesos Básicos y Estándares.

Ámbito de gestión	Gestión de personas
PROCESOS BÁSICOS	8. Estructura y organización funcional 9. Organización de equipos de trabajo 10. Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes 11. Evaluación del desempeño 12. Sistemas de compensación
8. Estructura y organización funcional	<u>Estándares:</u> 14. El CTA elabora un catálogo de puestos de trabajo definiendo las funciones y tareas de cada perfil profesional y las competencias requeridas para el desempeño profesional.
9. Organización de equipos de trabajo	15. El CTA establece equipos de trabajo para la definición y desarrollo de programas transversales de carácter anual: equipo de pensamiento estratégico, equipo de evaluación y mejora permanente, equipo de relaciones institucionales, etc.
10. Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes	16. El CTA establece planes anuales de capacitación docente y un sistema en red de intercambio y aprendizaje compartido entre docentes, de bajo coste.
11. Evaluación del desempeño	17. El CTA establece, de forma consensuada, un sistema de evaluación del desempeño profesional de equipos docentes y directivos, estableciéndose criterios claros y conocidos por todo el personal del CTA.
12. Sistemas de compensación.	18. El CTA establece una tabla objetiva de compensaciones no salariales por servicios prestados para el personal de estructura de la Institución Educativa.

Nota. Información proveniente de la Investigación.

3.3.3.1. Propuesta de Gestión

3.3.3.1.1. Proceso Básico 8: Estructura y organización funcional

En el Proceso Básico 8: Estructura y organización funcional, se considera 1 Estándar de Calidad (Estándar 14).

Estándar 14: *El CTA elabora un catálogo de puestos de trabajo definiendo las funciones y tareas de cada perfil profesional y las competencias requeridas para el desempeño profesional.*

1. Criterio de Organización para el estándar 14

1.1. Quién

A través de un Equipo de Trabajo que implemente el catálogo de puestos y se integre por docentes, orientadores y administrativos.

1.2. Cómo

Mediante entrevistas a las personas que se desempeñan actualmente en el puesto de trabajo, al superior jerárquico y, efectuando un listado de actividades principales a llevarse a efecto en el puesto de trabajo.

1.3. Cuándo

Esta es la primera actividad que tiene que realizarse en el CTA en materia de Recursos Humanos.

1.4. Para qué

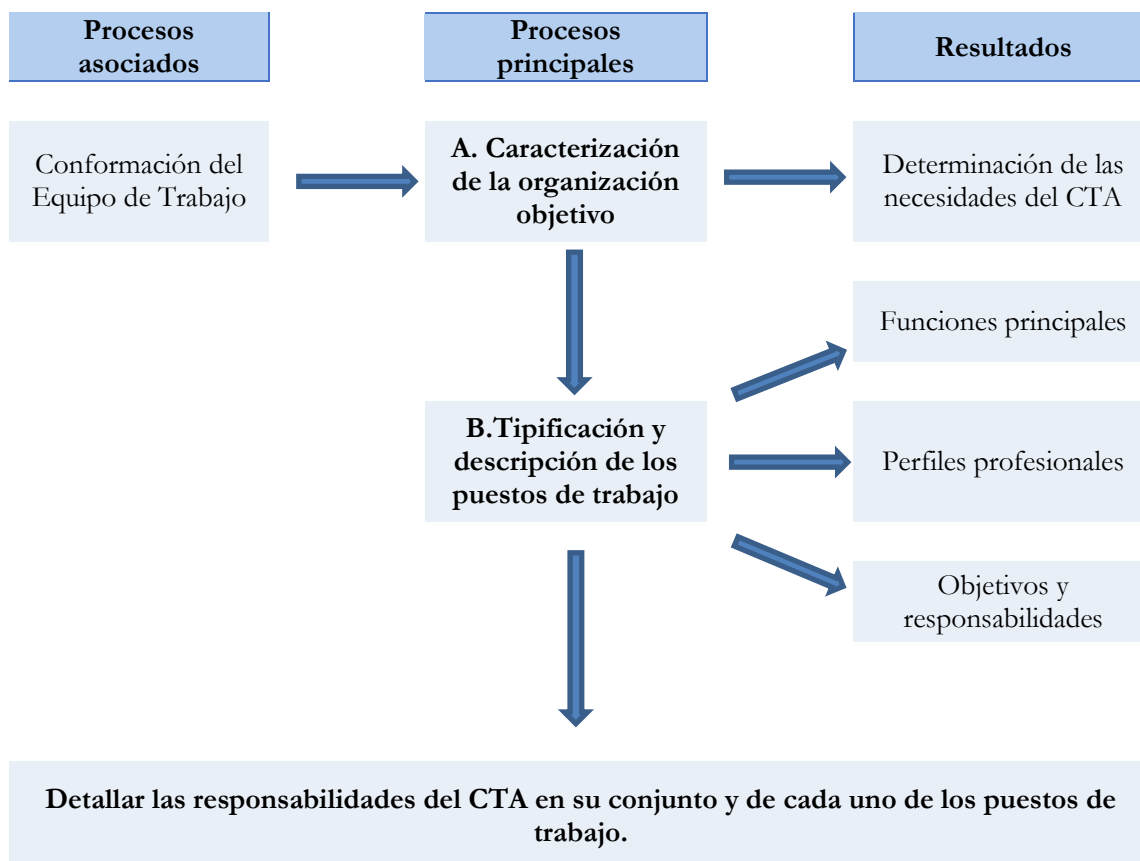
Para especificar la tarea de cada uno de los puestos, optimizar la administración de los recursos humanos y guiar el desempeño profesional.

2. Procesos y Subprocesos

A continuación, se presenta el respectivo Mapa de Procesos:

Figura 18

Ámbito de Gestión: **Gestión de Personas**
Proceso Básico: **Estructura y organización funcional**
Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia, 2020.

Se implementarán en el CTA los siguientes Procesos: **Proceso A: CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN OBJETIVO**, con los Subprocesos: A₁, Análisis organizativo; A₂, Análisis funcional; A₃, Definición del modelo organizativo.- **Proceso B: TIPIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**, con los Subprocesos: B₁, Elaboración del inventario de puestos de trabajo; B₂, Descripción de los puestos de trabajo.

Proceso A: Caracterización de la organización objetivo

Subproceso A₁: Análisis organizativo

Logro esperado: Determinar las características, situación, procesos y recursos del modelo organizativo actual del CTA.

Subproceso A2: Análisis funcional

Logro esperado: Recopilar y documentar todas las funciones y procesos principales que tienen que implementarse en el CTA en el cumplimiento de su Misión.

Subproceso A3: Definición del modelo organizativo

Logro esperado: Elaborar un modelo organizativo que de sustento a la estructura de bloques funcionales y procesos.

Proceso B: Tipificación y descripción de los puestos

Subproceso B1: Elaboración del inventario de puestos de trabajo

Logro esperado: Disponer en el CTA de un conjunto de puestos de trabajo que asigne responsabilidades funcionales y de proceso en todos los niveles.

Subproceso B2: Descripción de puestos de trabajo

Logro esperado: Contar con una herramienta que especifique responsabilidades, guíe el desempeño y que sea el punto de partida de la gestión de recursos humanos.

3.3.3.1.2. Proceso Básico 9: Organización de equipos de trabajo

En el Proceso Básico 9: Organización de equipos de trabajo, se considera 1 Estándar de Calidad (Estándar 15).

Estándar 15: *El CTA establece equipos de trabajo para la definición y desarrollo de programas transversales de carácter anual: equipo de pensamiento estratégico, equipo de evaluación y mejora permanente, y, equipo de relaciones institucionales.*

1. Criterios de Organización para el estándar 15

1.1. Quién

Miembros presenten perfiles psicológicos, profesionales y académicos complementarios y sean representativos de los colectivos profesionales involucrados en los procesos que se pretenden analizar y redefinir.

1.2. Cómo

Formulando las normas básicas de operación de los Equipos.

1.3. Cuándo

Simultáneamente al desarrollo del Catálogo de Puestos.

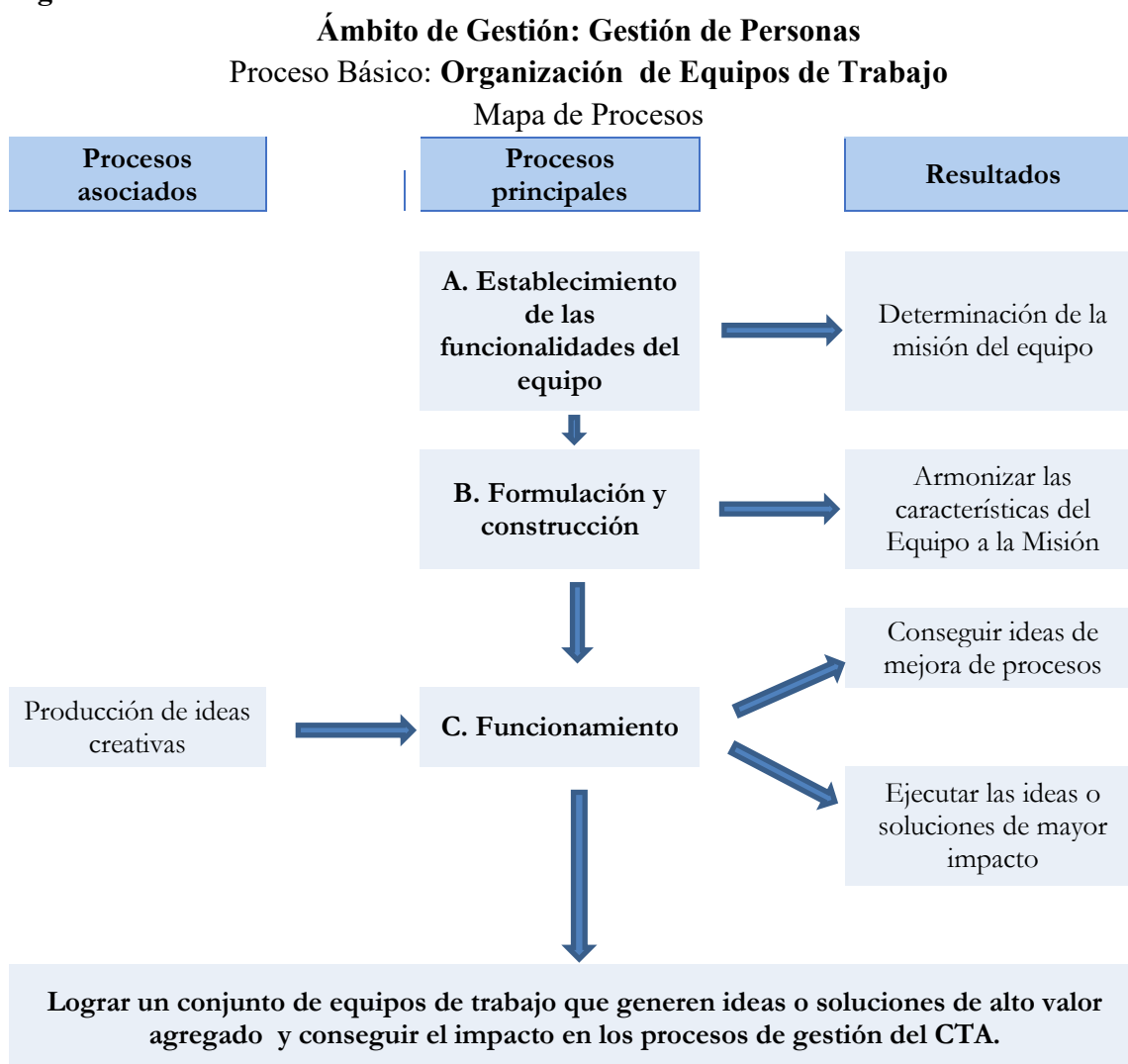
1.4. Para qué

Para llegar a mejorar los procesos, promover el sentimiento de pertenencia de los profesionales con el CTA, y mejorar las capacidades de los miembros del equipo.

2. Procesos y Subprocesos

Seguidamente, se presenta el Mapa de Procesos pertinente:

Figura 19



Nota: Elaboración propia, 2020.

Los Procesos a implementarse en el CTA, son: **Proceso A: ESTABLECIMIENTO DE LAS FUNCIONALIDADES DEL EQUIPO**, con los Subprocesos: A₁, Análisis de la misión institucional y de los objetivos; A₂, Determinación de procesos y actividades a analizar; A₃, Definición del objetivo general del equipo.- **Proceso B: FORMULACIÓN Y CONSTRUCCIÓN**, con los Subprocesos: B₁, Selección de miembros y determinación de

roles; B₂, Definición de objetivos y responsabilidades; B₃, Mejora en cualificación en técnicas de trabajo en equipo.- **Proceso C: FUNCIONAMIENTO**, con los Subprocesos: C₁, Preparación de las sesiones de trabajo; C₂, Celebración de las sesiones de trabajo; C₃, Toma de decisiones.

Proceso A: Establecimiento de las funcionalidades del equipo

Subproceso A₁: Análisis de la misión institucional y de los objetivos

Logro esperado: Establecer minuciosamente la Misión que debe cumplir el Equipo y su impacto en la Misión del CTA.

Subproceso A₂: Determinación de procesos y actividades a analizar

Logro esperado: Relacionar los equipos de trabajo con procesos concretos a redefinir y evitar la duplicidades entre los equipos.

Subproceso A₃: Definición del objetivo general del equipo

Logro esperado: Detallar los objetivos generales de cada equipo considerando la función de los procesos que se busca redefinir para hacer posible la selección de miembros.

Proceso B: Formulación y construcción

Subproceso B₁: Selección de miembros y determinación de roles

Logro esperado: Preservar el potencial del equipo mediante una correcta selección de sus miembros y proveer de un marco de funcionamiento.

Subproceso B₂: Definición de objetivos y responsabilidades

Logro esperado: Afirmar la responsabilidad y liderazgo compartido como principio básico de funcionamiento del equipo.

Subproceso B₃: Mejora en cualificación en técnicas de trabajo en equipo

Logro esperado: Ofrecer a los miembros las técnicas y habilidades necesarias a fin de que el equipo logre el máximo rendimiento.

Proceso C: Funcionamiento

Subproceso C₁: Preparación de las sesiones de trabajo

Logro esperado: Llegar a optimizar el tiempo de reunión evitando pérdidas de tiempo por asuntos logísticos y producir un clima de confianza y cohesión interpersonal del equipo.

Subproceso C₂: Celebración de las sesiones de trabajo

Logro esperado: Establecer herramientas que aseguren la productividad y que den solución a posibles problemas en la toma de decisiones.

Subproceso C3: Toma de decisiones

Logro esperado: Cerciorarse que los resultados sean compartidos por todos los miembros y generar una base de información teniendo en cuenta el trabajo realizado y las conclusiones alcanzadas.

3.3.3.1.3. Proceso Básico 10: Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes

En el Proceso Básico 10: Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes, se considera 1 Estándar de Calidad (Estándar 16).

Estándar 16: *El CTA establece planes anuales de capacitación docente y un sistema en red de intercambio y aprendizaje compartido entre docentes, de bajo coste.*

1. Criterios de Organización para el estándar 16

1.1. Quién

Gestión del rector y vicerrector.

1.2. Cómo

Elaborando el catálogo de puestos de trabajo y el inventario del potencial de los profesionales de la institución, llevando a cabo procesos de diagnóstico de necesidades de capacitación, implementando procesos de investigación, producción e innovación, y, llegando a sistematizar e inventariar el saber experto del CTA.

1.3. Cuándo

En atención al cronograma de actividades de capacitación constante en el Plan de Capacitación.

1.4. Para qué

Para: mejorar los procesos de gestión y los resultados socio profesionales de los alumnos, las capacidades de los profesionales del CTA para el análisis de problemas complejos y la búsqueda y puesta en marcha de soluciones; y, para garantizar la inserción socio laboral de los alumnos en actividades profesionales.

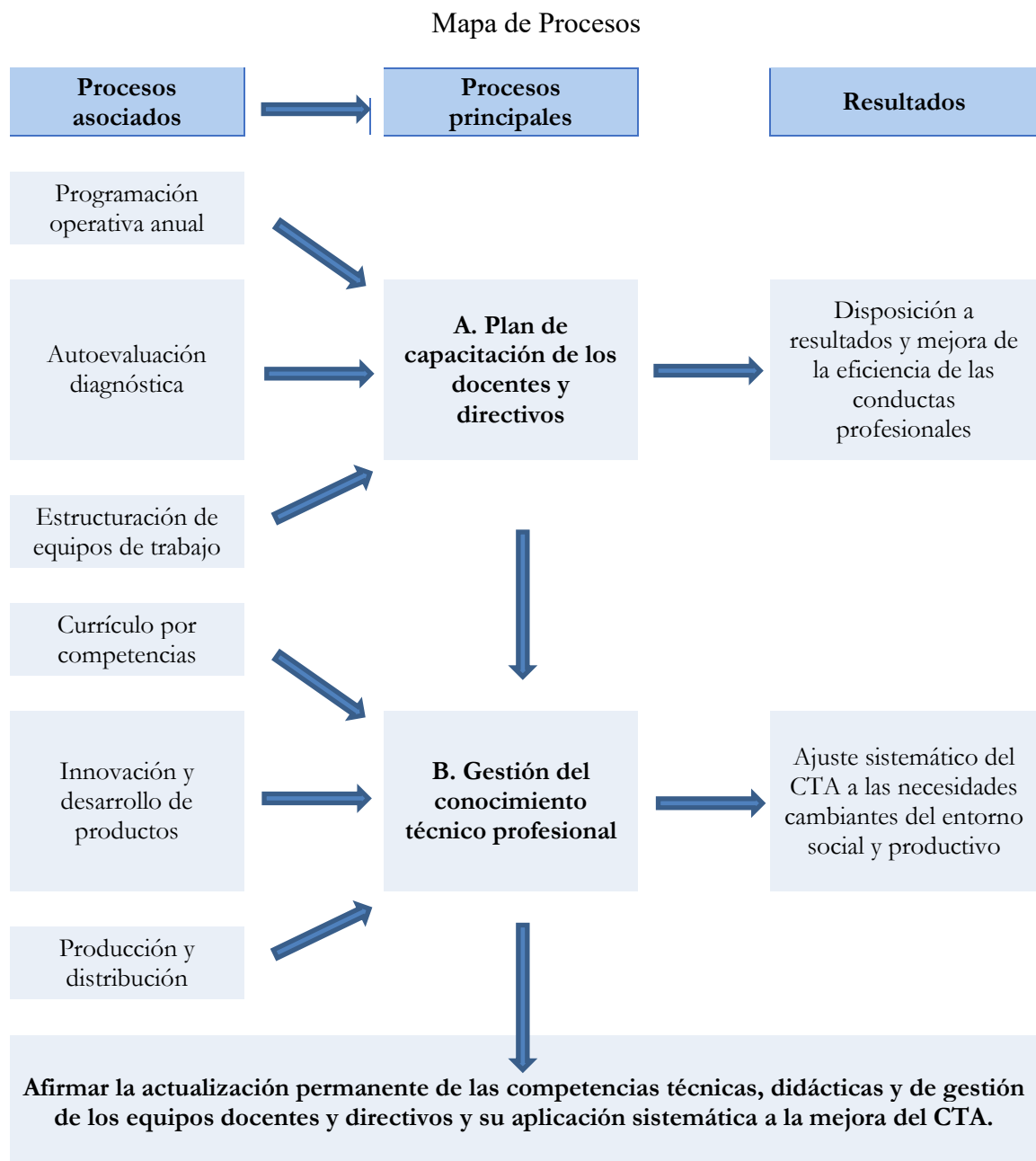
2. Procesos y Subprocesos

Seguidamente, se presenta el respectivo Mapa de Procesos:

Figura 20

Ámbito de Gestión: Gestión de Personas

Proceso Básico: Actualización técnica y didáctica de los equipos directivos y docentes



Nota: Elaboración propia, 2020.

Los procesos que se requieren en el CTA, son: **Proceso A: PLAN DE CAPACITACIÓN DE DOCENTES Y DIRECTIVOS**, con los Subprocesos: A₁, Identificación de necesidades de capacitación; A₂, Planificación y gestión de actividades de capacitación; A₃, Evaluación de resultados e impacto de la capacitación.- **Proceso B: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TÉCNICO PROFESIONAL**, con los Subprocesos: B₁, Generación de conocimientos profesionales, distribución y transferencia al puesto de trabajo.

Proceso A: Plan de capacitación de docentes y directivos

Subproceso A₁: Identificación de necesidades de capacitación

Logro esperado: Establecer las necesidades de capacitación del CTA para que esté en condiciones de definir y gestionar el Plan de Transformación Institucional.

Subproceso A₂: Planificación y gestión de actividades de capacitación

Logro esperado: Llevar a cabo un plan de capacitación en atención a las necesidades objetivas de los perfiles profesionales para alcanzar los objetivos descritos tanto en el estándar de gestión como en la misión institucional.

Subproceso A₃: Evaluación de resultados e impacto de la capacitación

Logro esperado: Determinar los dispositivos de ponderación de la eficiencia de los objetivos y actividades de capacitación desarrollados en el CTA y su potencial impacto sobre el mejor cumplimiento de la misión institucional.

Proceso B: Gestión del conocimiento técnico profesional

Subproceso B₁: Generación de conocimientos profesionales, distribución y transferencia al puesto de trabajo

Logro esperado: Implementar un procedimiento sistemático para transformar las buenas prácticas del CTA en fuente de aprendizaje y los nuevos conocimientos en prácticas permanentes de mejora.

3.3.3.1.4. Proceso Básico 11: Evaluación del desempeño

En el Proceso Básico 11: Evaluación del desempeño, se considera 1 Estándar de Calidad (Estándar 17).

Estándar 17: *El CTA establece, de forma consensuada, un sistema de evaluación del desempeño profesional de equipos docentes y directivos, estableciéndose criterios claros y conocidos por todo el personal de éste.*

1. Criterios de Organización para el estándar 17

1.1. Quién

Lo implementará el mismo equipo de trabajo que desarrolló el Catálogo de Puestos de Trabajo.

1.2. Cómo

Utilizando como técnicas las entrevistas, los cuestionarios y la observación directa.

1.2. Cuándo

Luego de la aprobación del Catálogo de Puestos de Trabajo.

1.4. Para qué

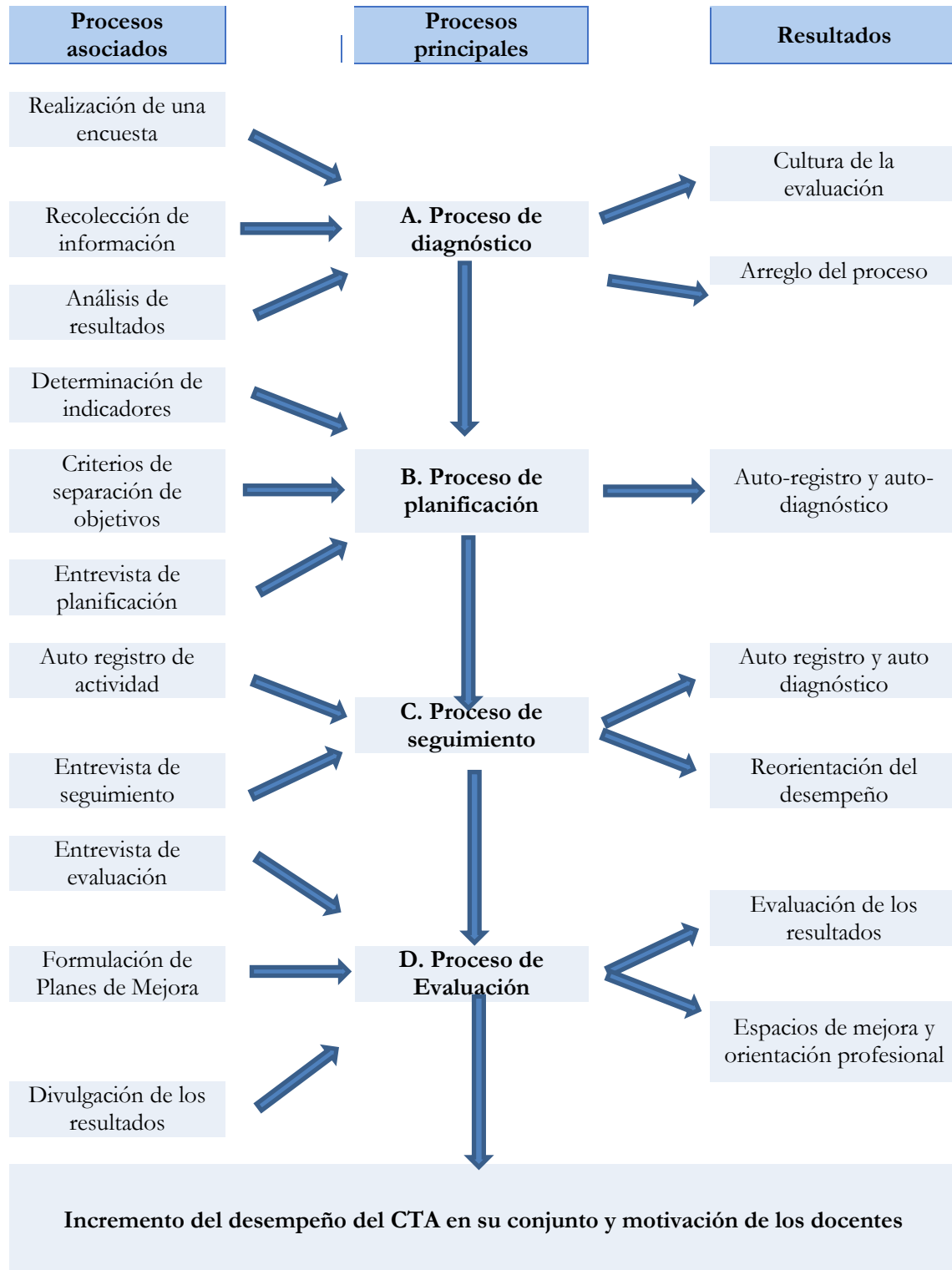
Para determinar con claridad los objetivos generales e involucrar a las personas en su logro.

2. Procesos y Subprocesos

A continuación, se presenta el respectivo Mapa de Procesos:

Figura 21

Ámbito de Gestión: Gestión de Personas
Proceso Básico: Evaluación del desempeño
 Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia, 2020.

En el CTA, se implementarán los siguientes Procesos: **Proceso A: PROCESO DE DIAGNÓSTICO**, con los Subprocesos: A₁, Elaboración de encuestas de autodiagnóstico; A₂, Recogida de la información sobre el desempeño actual; A₃, Análisis de los resultados.- **Proceso B: PROCESO DE PLANIFICACIÓN**, con los Subprocesos: B₁, Definición de indicadores de medida; B₂, Criterios de despliegue de objetivos; B₃, Entrevista de planificación.- **Proceso C: PROCESOS DE SEGUIMIENTO**, con los Subprocesos: C₁, Auto-registro de actividad; C₂, Entrevista de seguimiento.- **Proceso D: PROCESO DE EVALUACIÓN** con los Subprocesos: D₁, Entrevista de evaluación; D₂, Identificación de las áreas de mejora; D₃, Comunicación de los resultados del proceso.

Proceso A: Proceso de diagnóstico

Subproceso A₁: Elaboración de encuestas de autodiagnóstico

Logro esperado: Contar con una herramienta para la autoevaluación del desempeño profesional de los docentes que contribuya a recoger información suficiente y generar una cultura de la auto-evaluación.

Subproceso A₂: Recogida de la información sobre el desempeño actual

Logro esperado: Lograr una primera evaluación del desempeño profesional auto estimado de los docentes.

Subproceso A₃: Análisis de los resultados

Logro esperado: Obtener información apropiada sobre los puntos fuertes y débiles del desempeño profesional auto estimado de los docentes, que haga factible orientar el proceso de gestión del desempeño.

Proceso B: Proceso de Planificación

Subproceso B₁: Definición de indicadores de medida

Logro esperado: Contar con los elementos de medida del desempeño homogéneos y consensuados para todo el CTA, que posibilite evaluar permanentemente la excelencia del desempeño de los profesionales del CTA.

Subproceso B₂: Criterios de despliegue de objetivos

Logro esperado: Efectuar la presentación de objetivos que garanticen cubrir todas las áreas de gestión del CTA.

Subproceso B₃: Entrevista de planificación

Logro esperado: Establecer los objetivos a cumplirse durante el período, su importancia relativa y la forma de medirlos.

Proceso C: Proceso de Seguimiento

Subproceso C₁: Auto-registro de actividad

Logro esperado: Disponer de una serie de herramientas de auto registro de actividades que hagan factible la evaluación centrada en aspectos concretos.

Subproceso C₂: Entrevista de seguimiento

Logro esperado: Llevar a cabo el seguimiento del grado de consecución de los objetivos a cumplir durante el periodo y de las acciones para reorientar el desempeño.

Proceso D: Proceso de Evaluación

Subproceso D₁: Entrevista de evaluación

Logro esperado: Efectuar la evaluación final del grado de consecución de los objetivos a cumplirse durante el período y formular acciones para reorientar el desempeño individual en el siguiente período.

Subproceso D₂: Identificación de áreas de mejora

Logro esperado: Establecer dentro de cada uno de los perfiles profesionales en qué áreas de gestión han encontrado los profesionales mayores dificultades de desempeño.

Subproceso D₃: Comunicación de los resultados del proceso

Logro esperado: Evaluar los beneficios alcanzados con la implantación del sistema y confrontarlos con las opiniones de la Comunidad Educativa.

3.3.3.1.5. Proceso Básico 12: Sistemas de compensación

En el Proceso Básico 12: Sistemas de compensación, se considera 1 Estándar de Calidad (Estándar 18).

Estándar 18: *El CTA establece una tabla objetiva de compensaciones no salariales por servicios prestados para el personal de estructura de la Institución.*

1. Criterios de Organización para el estándar 18

1.1. Quién

Con la participación del mismo Equipo de Trabajo que diseñó el Sistema de Evaluación del Desempeño y que debería gestionar el Sistema de Compensación No Salarial.

1.2. Cómo

Aplicando entrevistas y cuestionarios.

1.3. Cuándo

Después del diseño del Sistema de Gestión del Desempeño.

1.4. Para qué

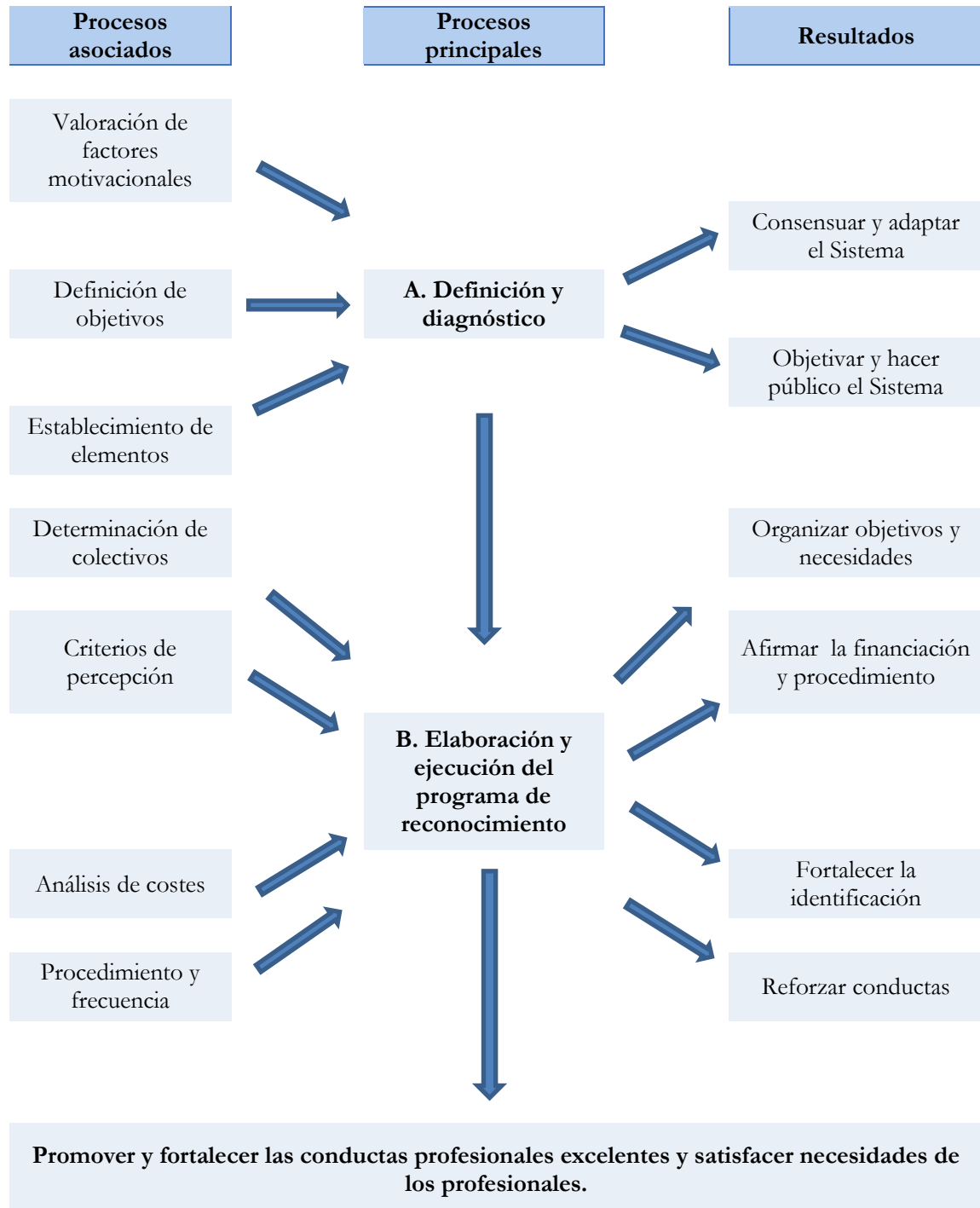
Para: reforzar conductas excelentes, mejorar el desempeño, y, convertir el programa en una potente herramienta de comunicación interna para establecer los objetivos que se quiere promover y recompensar.

2. Procesos y Subprocesos

A continuación, consta el Mapa de Procesos correspondiente:

Figura 22

Ámbito de Gestión: Gestión de Personas
Proceso Básico: Sistemas de compensación
Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia, 2020.

En el CTA, se implementarán los siguientes Procesos: **Proceso A: DEFINICIÓN Y DIAGNÓSTICO**, con los Subprocesos: A₁, Evaluación de factores motivacionales; A₂, Definición de objetivos; A₃, Determinación de elementos.- **Proceso B: ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO**, con los Subprocesos: B₁, Determinación de los colectivos elegibles; B₂, Determinación de los criterios de percepción; B₃, Análisis de costes; B₄, Procedimiento y frecuencia.

Proceso A: Definición y diagnóstico

Subproceso A₁: Evaluación de factores motivacionales

Logro esperado: Detectar la estructura motivacional de los docentes del CTA para adaptarla a la Tabla de elementos compensatorios.

Subproceso A₂: Definición de objetivos

Logro esperado: Ajustar el Sistema de Compensación No Salarial con los objetivos generales del CTA y la Gestión del Desempeño.

Subproceso A₃: Determinación de elementos

Logro esperado: Establecer los elementos del plan que deben ser significativos, motivantes y viables en cuanto a su gestión y financiación.

Proceso B: Elaboración y ejecución del programa de reconocimiento

Subproceso B₁: Determinación de los colectivos elegibles

Logro esperado: Acoplar los elementos de compensación a las características y necesidades de cada colectivo.

Subproceso B₂: Determinación de los criterios de percepción

Logro esperado: Determinar criterios de percepción que potencien el impacto positivo del programa en la motivación de los docentes.

Subproceso B₃: Análisis de costes

Logro esperado: Establecer la viabilidad de gestión del programa y garantizar su adecuación a la normativa laboral y fiscal.

Subproceso B₄: Procedimiento y frecuencia

Logro esperado: Asegurar la objetividad y transparencia del proceso.

3.3.4. Ámbito de Gestión: Gestión de Recursos

Tabla 58

Ámbito de Gestión de Recursos: Procesos Básicos y Estándares.

Ámbito de gestión	Gestión de recursos
Procesos básicos	13. Gestión de convenios 14. Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos 15. Gestión de recursos financieros
13. Gestión de convenios	<u>Estándares:</u> 19. El CTA gestiona, al menos, un convenio anual con una Universidad pública o privada para el establecimiento de un programa de becas y el desarrollo de un programa de orientación y animación para el seguimiento de estudios superiores de sus alumnos.
	20. El CTA establece un programa de cooperación y orientación vocacional con al menos tres Escuelas de enseñanza primaria.
14. Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos	21. El CTA establece, al menos, un convenio anual con una empresa privada para la utilización de su tecnología, con fines educativos, fuera de las horas de producción.
15. Gestión de recursos financieros.	22. El CTA desarrolla actividades generadoras de recursos para garantizar, al menos, la satisfacción de necesidades básicas de sus alumnos.

Nota. Información proveniente de la Investigación, 2020.

3.3.4.1. Propuesta de Gestión

3.3.4.1.1. Proceso Básico 13: Gestión de Convenios

En el Proceso Básico 13: GESTIÓN DE CONVENIOS, se consideran dos Estándares de Calidad (Estándares 19 y 20).

Estándar 19: ***El CTA gestiona, al menos, un convenio anual con una Universidad pública o privada para el establecimiento de un programa de becas y el desarrollo de un programa de orientación y animación para el seguimiento de estudios superiores de sus alumnos.***

1. Criterios de Organización para el estándar 19

1.1. Quién

Comisión de Seguimiento del Convenio de Colaboración constituida por miembros de los equipos directivos de las dos instituciones participantes.

1.2. Cómo

Seleccionando la institución con más afinidad con el CTA, formulando los posibles objetivos de colaboración, estableciendo de manera general el Convenio, articulando los Equipos de Proyecto, definiendo las actividades asociadas a cada proyecto, estableciendo planes de

trabajo y responsables, implementando los proyectos de orientación educativa y vocacional, ejecutando los proyectos de transferencia de recursos, y, evaluando las actividades.

1.3. Cuándo

Antes del comienzo del curso académico.

1.4. Para qué

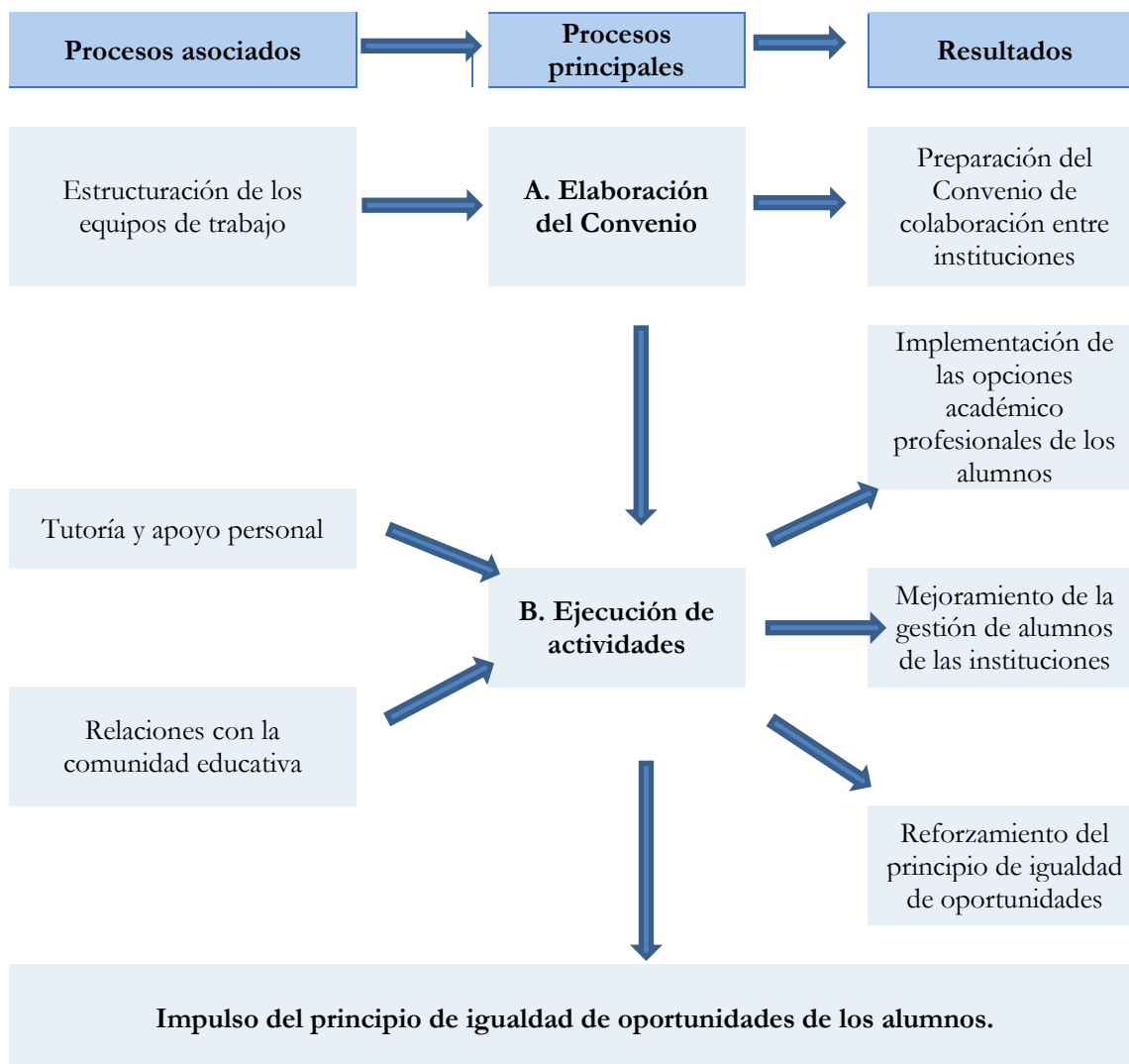
Para: mejorar la gestión de ambas instituciones participantes, reforzar las habilidades de colaboración de los miembros de ambas instituciones participantes, dotar a los procesos de aprendizaje de un sentido estratégico asociado al proyecto vital de los alumnos, y, mejorar las posibilidades de inserción de los alumnos en el momento y ámbito que deseen.

2. Procesos y Subprocesos

Seguidamente, se hace constar el respectivo Mapa de Procesos:

Figura 23

Ámbito de Gestión: Gestión de Recursos
Proceso Básico: **Gestión de convenios**
Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia, 2020.

En el CTA, se implementarán los siguientes Procesos: **Proceso A: ELABORACIÓN DEL CONVENIO**, con los Subprocesos: A₁, Selección de la institución; A₂, Formulación de objetivos y equipos de trabajo; A₃, Planificación de actividades.- **Proceso B: EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES**, con los Subprocesos: B₁, Desarrollo de actividades de información y orientación; B₂, Desarrollo de actividades de mejora de gestión; B₃, Control y seguimiento de las actividades.

Proceso A: Elaboración del convenio

Subproceso A₁: Selección de la institución

Logro esperado: Ejecutar un Convenio de colaboración basado en los intereses y prioridades comunes para ambas instituciones participantes, que haga factible el seguimiento de estudios superiores de los alumnos del CTA.

Subproceso A₂: Formulación de objetivos y equipos de trabajo

Logro esperado: Establecer los componentes y objetivos de trabajo a la Comisión de Ejecución y Seguimiento de los Convenios.

Subproceso A₃: Planificación de actividades

Logro esperado: Implementar un modelo de gobierno en el que se establezcan funciones, responsabilidades y plan de trabajo.

Proceso B: Ejecución de actividades

Subproceso B₁: Desarrollo de actividades de información y orientación

Logro esperado: Ejecutar las actividades de orientación del DOBE presentando las opciones de seguir estudios de tercer ciclo para los alumnos.

Subproceso B₂: Desarrollo de actividades de mejora de gestión

Logro esperado: Mejorar la operación interna del CTA a partir de la transmisión de recursos, ideas, profesionales y red de contactos.

Subproceso B₃: Control y seguimiento de las actividades

Logro esperado: Documentar todo el proceso y establecer sesiones de seguimiento para asegurar que se logren los objetivos establecidos inicialmente.

Estándar 20: *El CTA establece un programa de cooperación y orientación vocacional con al menos tres Escuelas de enseñanza primaria.*

1. Criterios de Organización para el Estándar 20

1.1. Quién

Una Comisión de Seguimiento del Convenio de Colaboración compuesto por miembros de los equipos directivos de las instituciones participantes.

1.2. Cómo

Eligiendo las instituciones de educación primaria con más afinidad en el entorno próximo del CTA y formulando los posibles objetivos de colaboración.

1.3. Cuándo

Antes del comienzo del curso académico.

1.4. Para qué

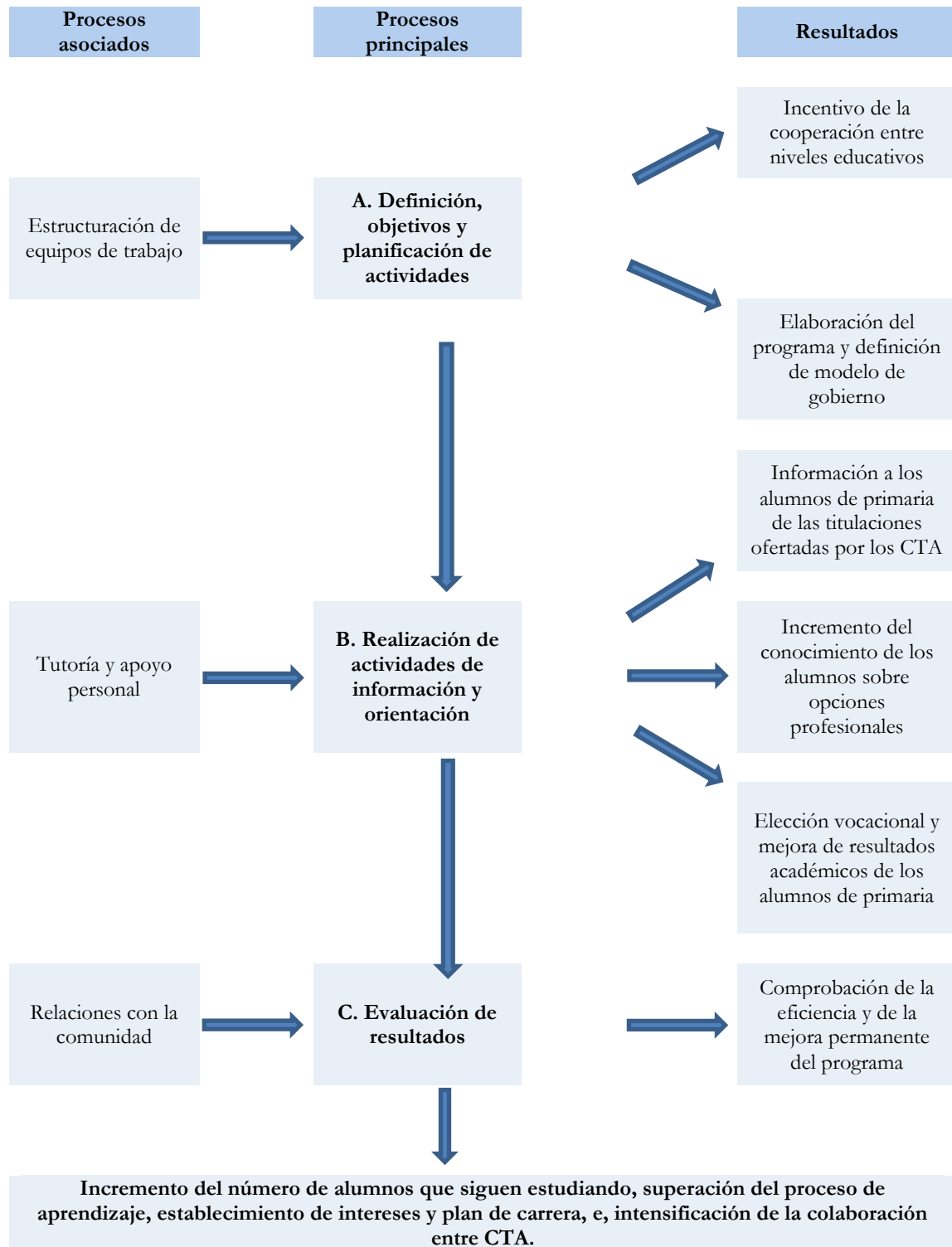
Para: mejorar la administración de las instituciones participantes, fortalecer las habilidades de colaboración de los miembros de estas, conceder a los procesos de aprendizaje un sentido estratégico, prevenir el abandono prematuro de los estudios y mejorar los resultados académicos y las posibilidades de vida y trabajo de los alumnos.

2. Procesos y Subprocesos

A continuación, se presenta el Mapa de Procesos correspondiente:

Figura 24

Ámbito de Gestión: Gestión de Recursos
Proceso Básico: Gestión de convenios
Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia, 2020.

En el CTA, se implementarán los siguientes Procesos: **Proceso A: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**, con los Subprocesos: A₁, Definición del marco general del programa; A₂, Desarrollo de la estructura y metodología; A₃, Participación de la comunidad educativa.- **Proceso B: REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN**, con los Subprocesos: B₁, Establecimiento de actividades informativas; B₂, Sesiones de autorización; B₃, Coordinación entre docentes y orientadores.- **Proceso C: EVALUACIÓN DE RESULTADOS**, con los Subprocesos: C₁, Valoración de resultados; C₂, Información a la Comunidad Educativa.

Proceso A: Definición de objetivos y planificación de actividades

Subproceso A₁: Definición del marco general del programa

Logro esperado: Determinar el objeto del programa.

Subproceso A₂: Desarrollo de la estructura y metodología

Logro esperado: Establecer la estructura de recursos y personas que se requieren para implementar los procesos de orientación vocacional.

Subproceso A₃: Participación de la comunidad educativa

Logro esperado: Involucrar a toda la Comunidad Educativa en la ejecución del programa.

Proceso B: Realización de las actividades de información y orientación

Subproceso B₁: Establecimiento de actividades informativas

Logro esperado: Suministrar a los alumnos la información necesaria para elegir entre diferentes opciones de educación secundaria.

Subproceso B₂: Sesiones de autorización

Logro esperado: Formar a los alumnos en la toma de decisiones y en la capacidad de elección entre las diferentes opciones académicas y profesionales.

Subproceso B₃: Coordinación entre docentes y orientadores

Logro esperado: Convenir la estrategia docente con los alumnos.

Proceso C: Evaluación de resultados

Subproceso C₁: Valoración de resultados

Logro esperado: Valorar la influencia de la elección vocacional en los resultados académicos de los alumnos.

Subproceso C₂: Información a la Comunidad Educativa

Logro esperado: Presentar a la Comunidad Educativa la secuencia de actividades y resultados alcanzados con la implantación del programa.

3.3.4.1.2. Proceso Básico 14: Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos

En el Proceso Básico 14: Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos, se considera un Estándar de Calidad (Estándar 21).

Estándar 21: *El CTA establece, al menos, un convenio anual con una empresa privada para la utilización de su tecnología, con fines educativos, fuera de las horas de producción.*

1. Criterios de Organización para el estándar 21

1.1. Quién

Debe accionar el Equipo directivo, rector y vicerrector.

1.2. Cómo

Mediante propuestas normalizadas y elaboradas por el equipo directivo.

1.3. Cuándo

Se deben revisar anualmente los acuerdos y someterlos al procedimiento de aprobación y validación.

1.4. Para qué

Para mejorar el grado de conocimiento de las opciones profesionales por parte de los alumnos y la relación del CTA con las empresas del sector.

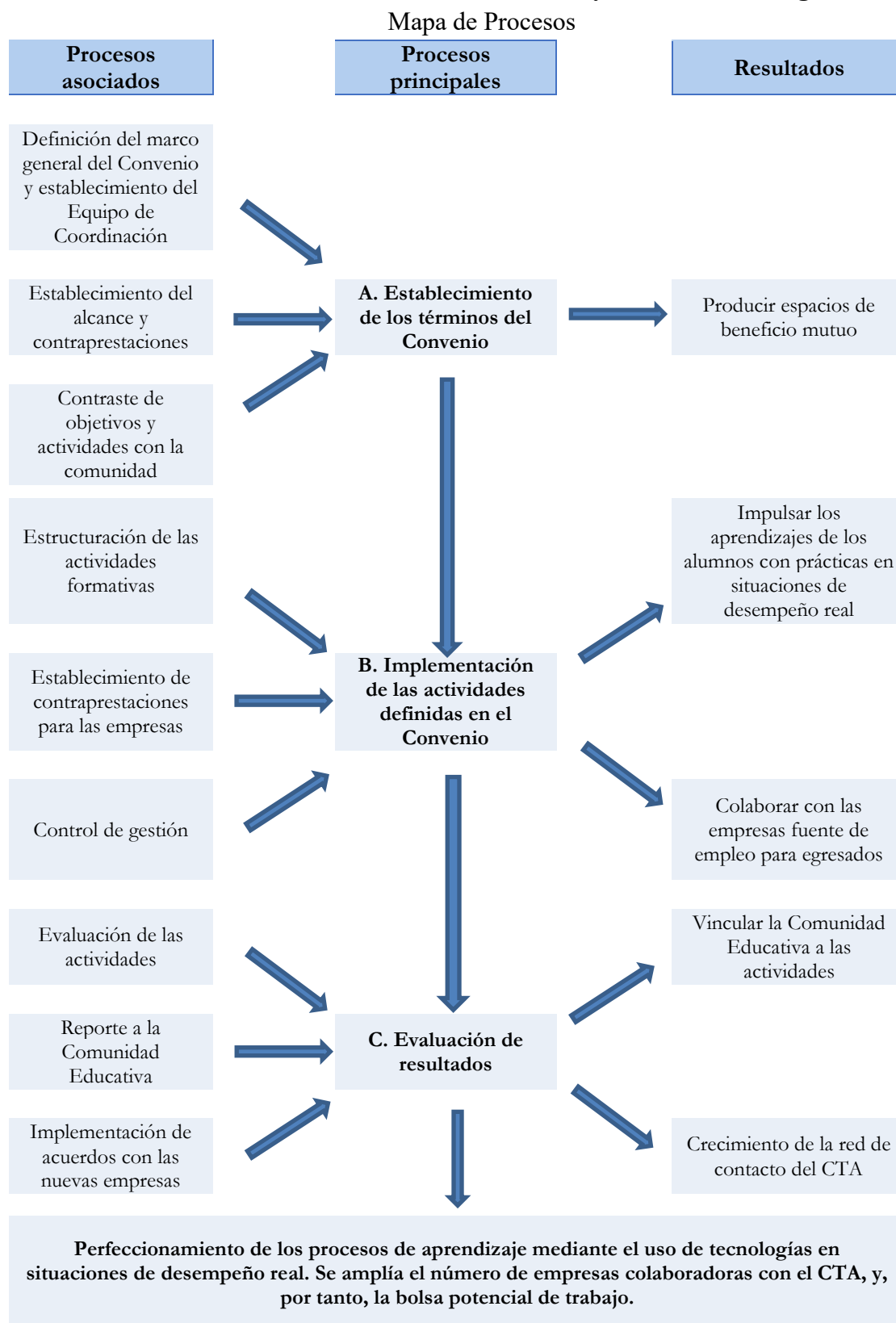
2. Procesos y Subprocesos

Seguidamente, se presenta el respectivo Mapa de Procesos:

Figura 25

Ámbito de Gestión: Gestión de Recursos

Proceso Básico: Gestión de infraestructuras y recursos tecnológicos



Nota: Elaboración propia, 2020.

Los Procesos a implementarse en el CTA, son los siguientes: **Proceso A: ESTABLECIMIENTO DE LOS TÉRMINOS DEL CONVENIO**, con los Subprocesos: A₁, Definición del marco general del Convenio y establecimiento del equipo de coordinación; A₂, Determinación del alcance y contraprestaciones; A₃, Contraste de objetivos y actividades con la comunidad.- **Proceso B: IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEFINIDAS EN EL CONVENIO**, con los Subprocesos: B₁, Actividades formativas; B₂, Contraprestaciones para las empresas; B₃, Control y seguimiento.- **Proceso C: EVALUACIÓN DE RESULTADOS**, con los Subprocesos: C₁, Evaluación de los resultados; C₂, Reporte a la Comunidad Educativa; C₃, Desarrollo de acuerdos con nuevas empresas.

Proceso A: Establecimiento de los términos del convenio

Subproceso A₁: Definición del marco general del Convenio y establecimiento del equipo de coordinación.

Logro esperado: Establecer el objeto del Convenio.

Subproceso A₂: Determinación de alcance y contraprestaciones

Logro esperado: Promocionar las actividades del CTA, y, generar espacios de beneficio mutuo para aumentar el compromiso del tejido empresarial en la formación.

Subproceso A₃: Contraste de objetivos y actividades con la comunidad

Logro esperado: Conseguir que participe toda la Comunidad Educativa en la ejecución del Convenio, llegando a hacer transparentes los criterios de realización de las actividades y el sistema de evaluación.

Proceso B: Implementación de las actividades definidas en el convenio

Subproceso B₁: Actividades formativas

Logro esperado: Fortificar los aprendizajes de los alumnos con prácticas en situaciones de desempeño real.

Subproceso B₂: Contraprestaciones para las empresas

Logro esperado: Apuntalar a las empresas que son fuente de empleo para egresados.

Subproceso B₃: Control y seguimiento

Logro esperado: Afirmar, a través de la coordinación entre los responsables y tutores de la empresa y el CTA, el buen funcionamiento del Convenio, y su incidencia en el proceso de aprendizaje de los alumnos.

Proceso C: Evaluación de resultados

Subproceso C₁: Evaluación de los resultados

Logro esperado: Retroalimentar el Programa.

Subproceso C₂: Reporte a la Comunidad Educativa

Logro esperado: Asegurar, mediante la participación y el control de la Comunidad Educativa, la transparencia y el cumplimiento de los objetivos contemplados en el Convenio.

Subproceso C₃: Desarrollo de acuerdos con nuevas empresas

Logro esperado: Incrementar la red de contactos de la Institución.

3.3.4.1.3. Proceso Básico 15: Gestión de recursos financieros

En el Proceso Básico 15: Gestión de recursos financieros, se considera un Estándar de Calidad (Estándar 22).

Estándar 22: *El CTA desarrolla actividades generadoras de recursos para garantizar, al menos, la satisfacción de las necesidades básicas de sus alumnos.*

1. Criterios de Organización para el estándar 22

1.1. Quién

El Equipo Responsable del Plan de Desarrollo de Recursos del CTA.

1.2. Cómo

Contando con personas que: cuenten con capacidad financiera y relaciones con las personas y entidades, para apoyar a las actividades del CTA; tengan ciertos conocimientos técnicos para producir o valorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen; tengan conocimientos básicos sobre gestión y que posean cierto espíritu emprendedor con alto grado de compromiso, motivación, realismo, energía y capacidad de decisión.

1.3. Cuándo

A lo largo del curso académico.

1.4. Para qué

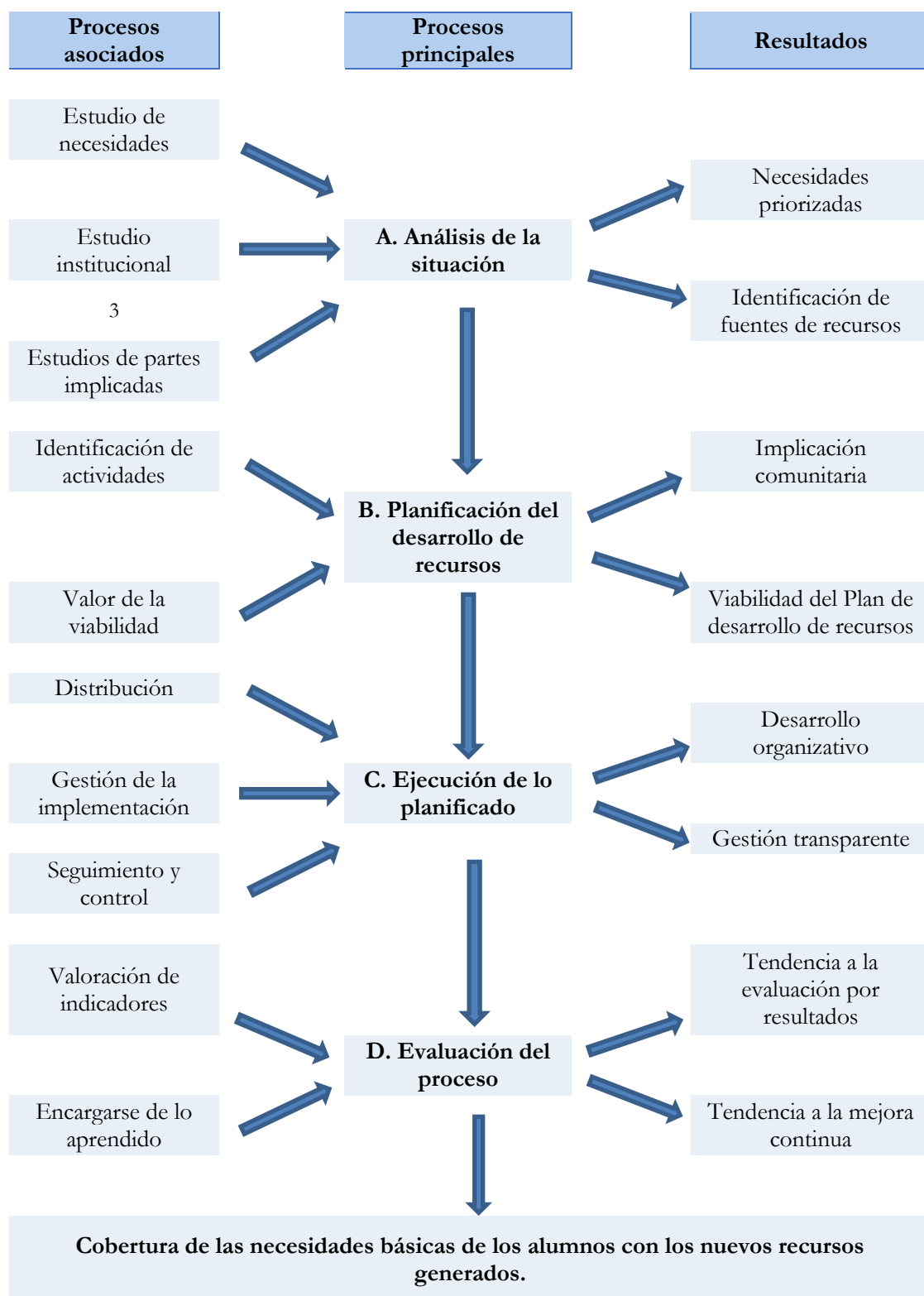
Para multiplicar la capacidad de atención y prestación integral de recursos a los alumnos carenciados.

2. Procesos y Subprocesos

Seguidamente, se presenta el Mapa de Procesos correspondiente:

Figura 26

Ámbito de Gestión: Gestión de Recursos
Proceso Básico: Gestión de Recursos Financieros
 Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia, 2020.

En el CTA, se implementarán los siguientes Procesos: **Proceso A: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**, con los Subprocesos: A₁, Análisis de necesidades; A₂, Análisis institucional; A₃, Análisis de las partes implicadas.- **Proceso B: PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO DE RECURSOS**, con los Subprocesos: B₁, Identificación de las necesidades; B₂, Cálculo y valoración de viabilidad.- **Proceso C: EJECUCIÓN DE LO PLANIFICADO**, con los Subprocesos: C₁, Organización de lo planificado; C₂, Gestión de las actividades; C₃, Seguimiento y control.- **Proceso D: EVALUACIÓN DEL PROCESO**, con los Subprocesos: D₁, Evaluación de indicadores; D₂, Gestión de lo aprendido.

Proceso A: Análisis de la situación

Subproceso A₁: Análisis de necesidades

Logro esperado: Determinar la naturaleza y el alcance de las necesidades más apremiantes para el alumnado.

Subproceso A₂: Análisis institucional

Logro esperado: Establecer los aspectos organizativos del CTA y su capacidad para llevar a efecto actividades de desarrollo de recursos.

Subproceso A₃: Análisis de las partes implicadas

Logro esperado: Determinar todas las partes implicadas y priorizar las que se consideren que pueden contribuir positivamente a la producción de recursos.

Proceso B: Planificación del desarrollo de recursos

Subproceso B₁: Identificación de las actividades

Logro esperado: Detectar las actividades que son captadoras y generadoras de recursos y planificarlas.

Subproceso B₂: Cálculo y valoración de viabilidad

Logro esperado: Cerciorarse que las actividades identificadas produzcan beneficios y valor agregado y sean viables en términos financieros y de recursos.

Proceso C: Ejecución de lo planificado

Subproceso C₁: Organización de lo planificado

Logro esperado: Adecuar la estructura y recursos humanos para la ejecución, gestión eficaz y eficiente de las actividades que se han planificado.

Subproceso C₂: Gestión de las actividades

Logro esperado: Atestiguar que la ejecución de las actividades se está dando tal y como fueron planificadas para el logro de los objetivos.

Subproceso C3: Seguimiento y control

Logro esperado: Afirmer la transparencia en la gestión y las medidas correctoras frente a imprevistos o desviaciones sobre lo planificado.

Proceso D: Evaluación del proceso

Subproceso D1: Evaluación de indicadores

Logro esperado: Determinar en qué grado se han cumplido los objetivos y resultados esperados de cada actividad y mejorar la práctica futura.

Subproceso D2: Gestión de lo aprendido

Logro esperado: Emplear los resultados de la evaluación para la toma de decisiones, mejorar la práctica futura y el desarrollo institucional.

3.3.5. Ámbito de Gestión: Gestión de Alumnos

Tabla 59

Ámbito de Gestión de Alumnos: Procesos Básicos y Estándares.

Ámbito de gestión	Gestión de alumnos
PROCESOS BÁSICOS	16. Cobertura y resultados académicos 17. Servicios complementarios 18. Tutoría y apoyo personal 19. Inserción y plan de carrera 20. Vinculación ex alumnos
16.Cobertura y resultados académicos	<u>Estándares:</u> 23. El CTA diseña un sistema de seguimiento de los resultados académicos obtenidos por los alumnos, para elaborar y divulgar un informe semestral de rendimiento académico de los alumnos, con la finalidad de establecer las medidas correctoras oportunas.
17.Servicios complementarios	24. El CTA desarrolla una investigación anual sobre las condiciones de vida y estudio de los alumnos, mediante visitas de los tutores a los hogares. 25. El CTA genera y mantiene un servicio de bienestar social del alumno que proporciona servicios de salud, alimentación, apoyo al rendimiento académico y atención psicológica.
18.Tutoría y apoyo personal	26. El CTA establece un Plan de Acción Tutorial para la organización de los servicios de tutoría educativa y profesional, con especificación de tiempos, metodologías y responsables.
19.Inserción y plan de carrera	27. El CTA establece un sistema de seguimiento de la inserción socio profesional de los egresados. 28. El CTA establece un sistema de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los egresados.
20.Vinculación ex alumnos.	29. El CTA promueve la puesta en funcionamiento de una Asociación de Antiguos Alumnos y la elaboración de un plan de actividades de encuentro y relación entre alumnos y egresados.

Nota. Información proveniente de la Investigación, 2020.

3.3.5.1. Propuesta de Gestión

3.3.5.1.1. Proceso Básico 16: Cobertura y resultados académicos

En el Proceso Básico 16: Cobertura y resultados académicos, se considera un Estándar de Calidad (Estándar 23).

Estándar 23: ***El CTA diseña un sistema de seguimiento de los resultados académicos obtenidos por los alumnos, para elaborar y divulgar un informe semestral de rendimiento académico , con la finalidad de establecer las medidas correctoras oportunas.***

1. Criterios de Organización para el estándar 23

1.1. Quién

Equipo de Trabajo compuesto por un pequeño número de docentes, tutores y el equipo directivo que se congregan para recoger, valorar los resultados académicos y proponer medidas de mejora.

1.2. Cómo

Mediante procedimientos de registro de resultados académicos de los alumnos, la implementación de procesos de análisis por niveles educativos y grupos escolares, la valoración de los factores de incidencia y la identificación del origen de los buenos y de los malos resultados académicos.

1.3. Cuándo

El último mes del curso académico, al disponerse de los resultados académicos globales.

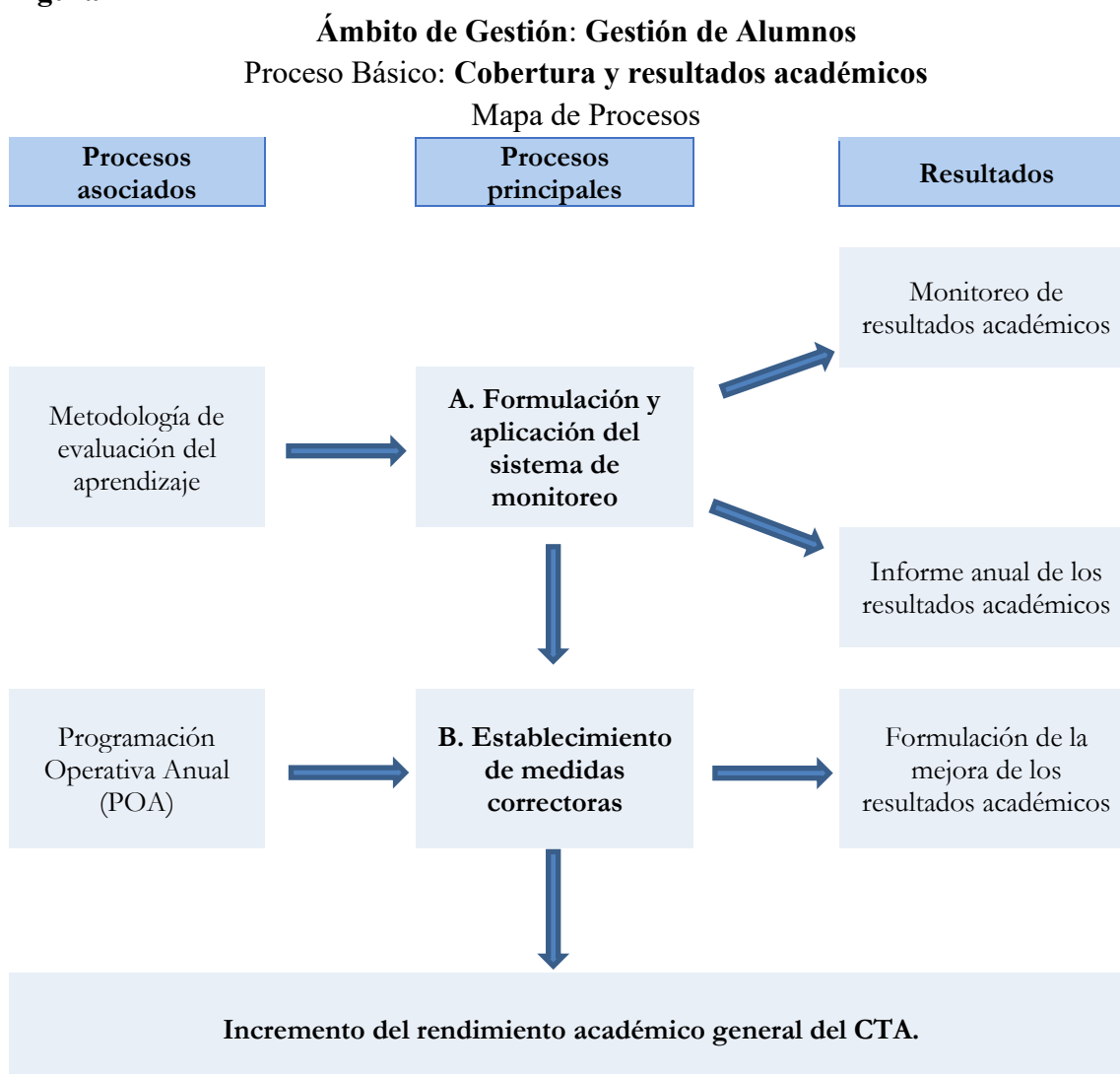
1.4. Para qué

Para establecer un procedimiento permanente de mejora de los resultados académicos.

2. Procesos y Subprocesos

A continuación, se hace constar el respectivo Mapa de Procesos:

Figura 27



Nota: Elaboración propia, 2020.

Los Procesos que se implementarán en el CTA, son los siguientes: **Proceso A: FORMULACIÓN Y APLICACIÓN DEL SISTEMA DE MONITOREO**, con los Subprocesos: A₁, Definición del equipo de proyecto; A₂, Recogida de información.- **Proceso B: ESTABLECIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTORAS**, con los Subprocesos: B₁, Análisis y evaluación; B₂, Propuesta de acciones correctoras.

Proceso A: Formulación y aplicación del sistema de monitoreo

Subproceso A₁: Definición del equipo del proyecto

Logro esperado: Definir un equipo de trabajo permanente que se encarga del monitoreo de resultados académicos.

Subproceso A2: Recogida de información

Logro esperado: Conseguir información sobre los resultados académicos de los alumnos.

Proceso B: Establecimiento de medidas correctoras

Subproceso B1: Análisis y evaluación

Logro esperado: Promocionar el informe de seguimiento de los resultados académicos.

Subproceso B2: Propuesta de acciones correctoras

Logro esperado: Diseñar estrategias sostenidas de mejora del rendimiento académico de los alumnos e implantar actitudes crecientes de calidad y excelencia educativa en el conjunto del CTA.

3.3.5.1.2. Proceso Básico 17: Servicios complementarios

En el Proceso Básico 17: Servicios complementarios, se consideran dos Estándares de Calidad (Estándares 24 y 25).

Estándar 24: *El CTA desarrolla una investigación anual sobre las condiciones de vida y estudio de los alumnos, mediante visitas de los tutores a los hogares.*

1. Criterios de Organización para el estándar 24

1.1. Quién

Los actores principales implicados en el diseño y elaboración de la investigación.

1.2. Cómo

Recopilando datos sobre los alumnos de cada grupo clase, mediante visitas personalizadas a cada familia, concertadas por el Orientador o los profesores-tutores.

1.3. Cuándo

De forma anual, siendo un punto de partida el primer año del Plan de Transformación Institucional.

1.4. Para qué

Para conocer y comprender la situación psicosocial real de los alumnos, compensar los principales déficits y asegurar una verdadera igualdad de oportunidades ante la educación.

2. Procesos y Subprocesos

A continuación, se presenta el correspondiente Mapa de Procesos:

Figura 28

Ámbito de Gestión: Gestión de Alumnos
Proceso Básico: Servicios complementarios

Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia, 2020.

En el CTA, se implementarán los siguientes Procesos: **Proceso A: ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, con los Subprocesos: A₁, Formación del equipo de trabajo; A₂, Definición de los objetivos; A₃, Diseño y elaboración de la metodología.- **Proceso B: IMPLEMENTACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**, con los Subprocesos: B₁, Recogida de información; B₂, Desarrollo de actividades de mejora de gestión.- **Proceso C: ANÁLISIS, CONCLUSIONES Y PROMOCIÓN DEL ESTUDIO**, con los Subprocesos: C₁, Análisis de la información, elaboración de conclusiones y recomendaciones; C₂, Acuerdos con Instituciones de carácter social; C₃, Difusión de las conclusiones del estudio.

Proceso A: Elaboración del proyecto de investigación

Subproceso A₁: Formación del equipo de trabajo

Logro esperado: Conformer un equipo responsable de la realización coordinada del estudio del CTA.

Subproceso A₂: Definición de objetivos

Logro esperado: Establecer las metas que se pretenden alcanzar con el estudio.

Subproceso A₃: Diseño y elaboración de la metodología

Logro esperado: Caracterizar y formular las actividades, instrumentos y formas de acercamiento a la realidad que se pretende estudiar.

Proceso B: Implementación del trabajo de campo

Subproceso B₁: Recogida de información

Logro esperado: Llegar a las fuentes de información directa e indirecta a fin de recopilar la información establecida por el proyecto.

Subproceso B₂: Desarrollo de actividades de mejora de gestión

Logro esperado: Integrar el estudio de cada grupo-clase con las aportaciones del profesorado, alumnos y familiares.

Proceso C: Análisis, conclusiones y promoción del estudio

Subproceso C₁: Análisis de la información, elaboración de conclusiones y recomendaciones

Logro esperado: Efectuar un estudio de la información recopilada para expresarla en conclusiones que hagan factible tomar decisiones sobre estrategias de actuación viables.

Subproceso C2: Acuerdos con Instituciones de carácter social

Logro esperado: Conseguir resultados a partir de la información obtenida que se derive en actuaciones y estrategias concretas, en el propio CTA y con instituciones externas de carácter social.

Subproceso C3: Difusión de las conclusiones del estudio

Logro esperado: Divulgar a toda la comunidad educativa las principales conclusiones de la investigación sobre condiciones de vida y estudio del alumnado del CTA.

Estándar 25 *El CTA genera y mantiene un servicio de bienestar social del alumno que proporciona servicios de salud, alimentación, apoyo al rendimiento académico y atención psicológica.*

1. Criterios de Organización para el estándar 25

1.1. Quién

A través del Servicio de Bienestar del Alumno integrado por personal directivo, personal docente, personal del equipo de orientación, personal profesional o administrativo y colaboradores externos (padres de familia, ex alumnos, voluntarios).

1.2. Cómo

Mediante la siguiente secuencia de pasos: análisis situacional inicial del colectivo destinatario, análisis situacional de las posibilidades y desarrollos llevados a efecto por el propio CTA, planificación de cada intervención, estructuración de un sistema de evaluación y seguimiento de las acciones y puesta en marcha de las acciones de forma inmediata.

1.3. Cuándo

En el primer año del Plan de Transformación Institucional.

1.4. Para qué

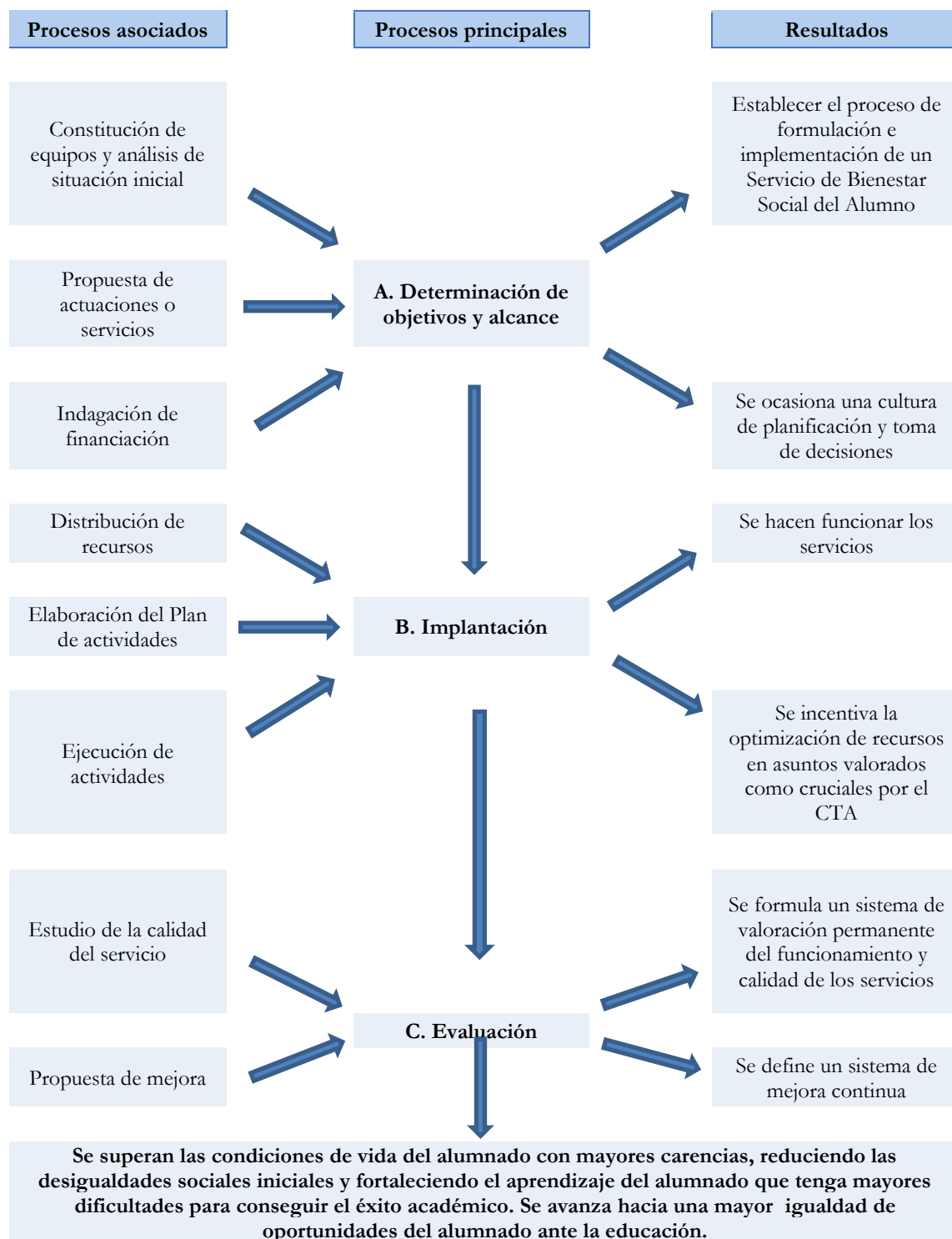
Para responder, de forma concreta y puntual, al compromiso integral que el CTA tiene con todos los aspectos que afectan a la realidad vital de sus alumnos.

2. Procesos y Subprocesos

A continuación, se presenta el Mapa de Procesos correspondiente:

Figura 29

Ámbito de Alumnos
Proceso Básico: Servicios complementarios
Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia, 2020.

En el CTA, se implementarán los siguientes Procesos: **Proceso A: DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y ALCANCE**, con los Subprocesos: A₁, Formación de los equipos y análisis de la situación inicial; A₂, Propuesta de actuaciones de cada servicio; A₃, Búsqueda de financiación.- **Proceso B: IMPLANTACIÓN**, con los Subprocesos: B₁, Asignación de recursos; B₂, Definición del plan de actividades; B₃, Desarrollo de actividades.- **Proceso C: EVALUACIÓN**, con los Subprocesos: C₁, Análisis de la calidad del servicio; C₂, Propuestas de mejora.

Proceso A: Determinación de objetivos y alcance

Subproceso A₁: Formación de los equipos y análisis de la situación inicial

Logro esperado: Conformar un Equipo promotor/coordinador que se responsabilice de impulsar el diseño e implantación del servicio de bienestar social del alumno.

Subproceso A₂: Propuesta de actuaciones de cada servicio

Logro esperado: Efectuar la planificación estratégica del diseño de funcionamiento y de la implantación del servicio de bienestar social del alumno.

Subproceso A₃: Búsqueda de financiación

Logro esperado: Estudiar posibles y potenciales fuentes y formas para financiar las distintas áreas y servicios.

Proceso B: Implantación

Subproceso B₁: Asignación de recursos

Logro esperado: Efectuar la pre asignación de recursos humanos y físicos que se estime necesarios para la puesta en marcha en cada área de intervención.

Subproceso B₂: Definición del plan de actividades

Logro esperado: Realizar la planificación operativa de cada área de intervención.

Subproceso B₃: Desarrollo de actividades

Logro esperado: Operar el Servicio de Bienestar Social del Alumno.

Proceso C: Evaluación

Subproceso C₁: Análisis de la calidad del servicio

Logro esperado: Evaluar de forma sistemática las acciones ejecutadas con el propósito de conocer el estado de funcionamiento, situación y calidad de cada una de ellas.

Subproceso C₂: Propuestas de mejora

Logro esperado: Elaborar estrategias que permitan mejorar, de forma global y particular, los servicios propuestos por las distintas áreas de intervención.

3.3.5.1.3. Proceso Básico 18: Tutoría y apoyo personal

En el Proceso Básico 18: Tutoría y apoyo personal, se considera un Estándar de Calidad (Estándar 26).

Estándar 26: *El CTA establece un Plan de Acción Tutorial para la organización de los servicios de tutoría educativa y profesional, con especificación de tiempos, metodologías y responsables.*

1. Criterios de Organización para el estándar 26

1.1. Quién

Los principales actores comprometidos en el diseño, elaboración e implantación del Plan de Acción Tutorial.

1.2. Cómo

Mediante un proceso de construcción colectiva, participativa, en el que se impliquen todos los que van a trabajar o colaborar.

1.3. Cuándo

Durante el primer año de vigencia del Plan de Transformación Institucional.

1.4. Para qué

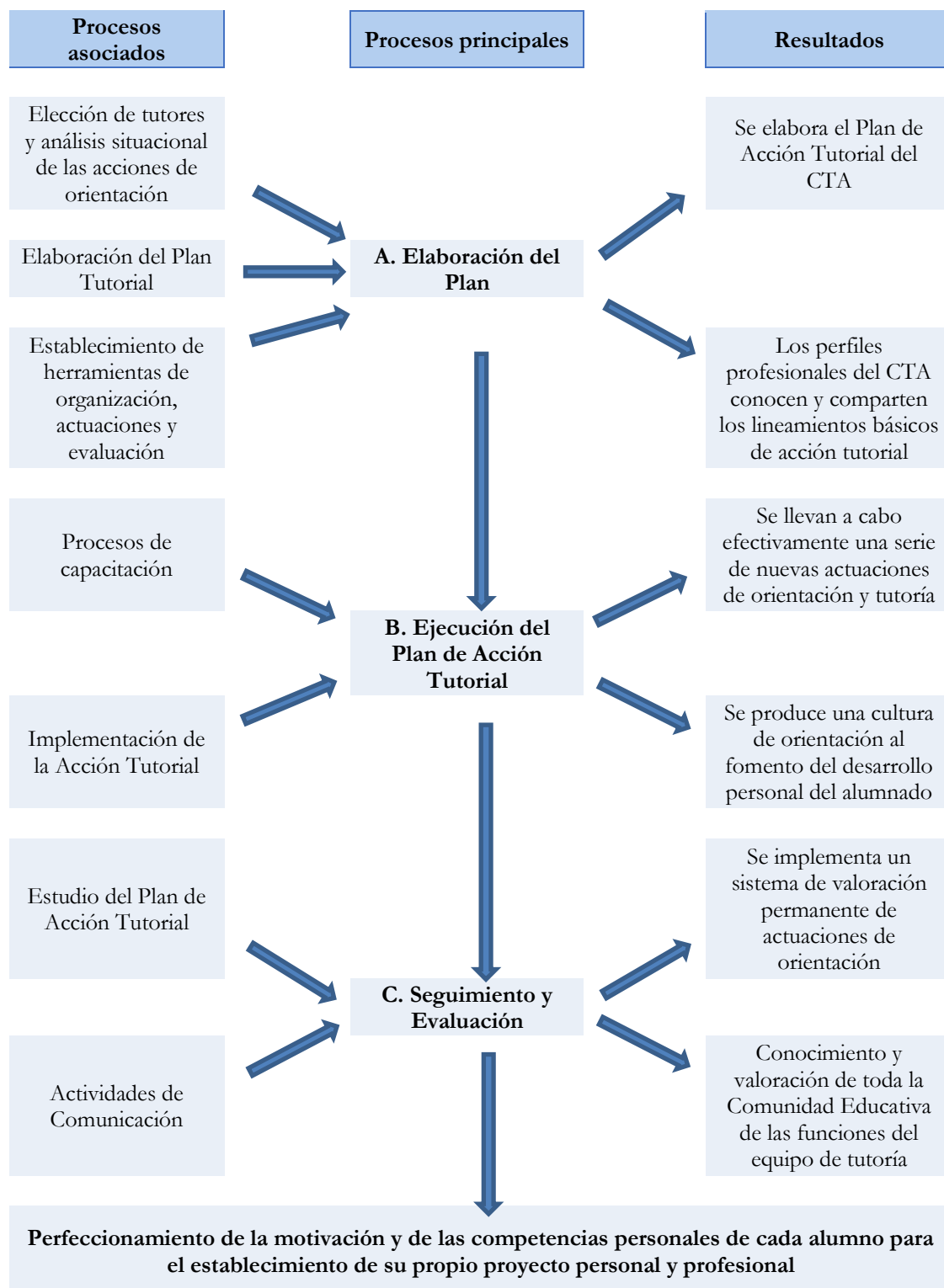
Para transformarse en la referencia más clara de orientación a resultados e impacto.

2. Procesos y Subprocesos

Seguidamente, se presenta el respectivo Mapa de Procesos:

Figura 30

Ámbito de Gestión: Gestión de Alumnos
Proceso Básico: **Tutoría y apoyo personal**
Mapa de Proceso



Nota: Elaboración propia, 2020.

Los Procesos que se implementarán en el CTA, son los siguientes: **Proceso A: ELABORACIÓN DEL PLAN**, con los Subprocesos: A₁, Selección de tutores y análisis situacional de acciones de orientación; A₂, Diseño del Plan de Acción Tutorial; A₃, Definición de herramientas de organización, actuaciones y evaluación.- **Proceso B: EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN TUTORIAL**, con los Subprocesos: B₁, Procesos de capacitación para la acción tutorial; B₂, Desarrollo del Plan de Acción Tutorial.- **Proceso C: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**, con los Subprocesos: C₁, Evaluación del Plan de Acción Tutorial; C₂, Acciones de comunicación.

Proceso A: Elaboración del plan

Subproceso A₁: Selección de tutores y análisis situacional de acciones de orientación

Logro esperado: Iniciar un proceso de selección para detectar los profesores que pueden desempeñarse como tutores efectivamente y efectuar un diagnóstico inicial de los servicios de orientación vigentes.

Subproceso A₂: Diseño del Plan de Acción Tutorial

Logro esperado: Instituir un Plan de Acción Tutorial consistente y coherente con los lineamientos estratégicos del CTA.

Subproceso A₃: Definición de herramientas de organización, actuaciones y evaluación

Logro esperado: Establecer una serie de instrumentos que permitirán organizar el funcionamiento interno y los proyectos que se enfrentarán desde la función tutorial.

Proceso B: Ejecución del Plan de Acción Tutorial

Subproceso B₁: Procesos de capacitación para la acción tutorial

Logro esperado: Comenzar un proceso formativo sobre los fundamentos psicopedagógicos de la función tutorial y de las grandes líneas y propuestas del nuevo plan.

Subproceso B₂: Desarrollo del Plan de Acción Tutorial

Logro esperado: Implementar el plan tutorial de la forma como ha sido planificado.

Proceso C: Seguimiento y evaluación

Subproceso C₁: Evaluación del Plan de Acción Tutorial

Logro esperado: Evaluar las distintas actuaciones realizadas con el Plan de Acción Tutorial para realizar los ajustes pertinentes.

Subproceso C₂: Acciones de comunicación

Logro esperado: Impulsar procesos comunicativos con la comunidad educativa, a través de la divulgación de logros y dificultades más importantes del Plan de Acción Tutorial.

3.3.5.1.4. Proceso Básico 19: Inserción y plan de carrera

En el Proceso Básico 19: Inserción y plan de carrera, se consideran dos Estándares de Calidad (Estándares 27 y 28).

Estándar 27: *El CTA establece un sistema de seguimiento de la inserción socio profesional de los egresados.*

1. Criterios de Organización para el estándar 27

1.1. Quién

Es responsabilidad del área académica curricular y del equipo encargado de la coordinación del vicerrector.

1.2. Cómo

A través de sistemas de captación de información personalizada sobre la situación socio laboral de los egresados, durante un período no menor de tres años ni mayor de cinco años.

1.3. Cuándo

A partir del egreso y durante un período entre tres y cinco años, que haga posible valorar los factores condicionantes de la carrera profesional de cada egresado.

1.4. Para qué

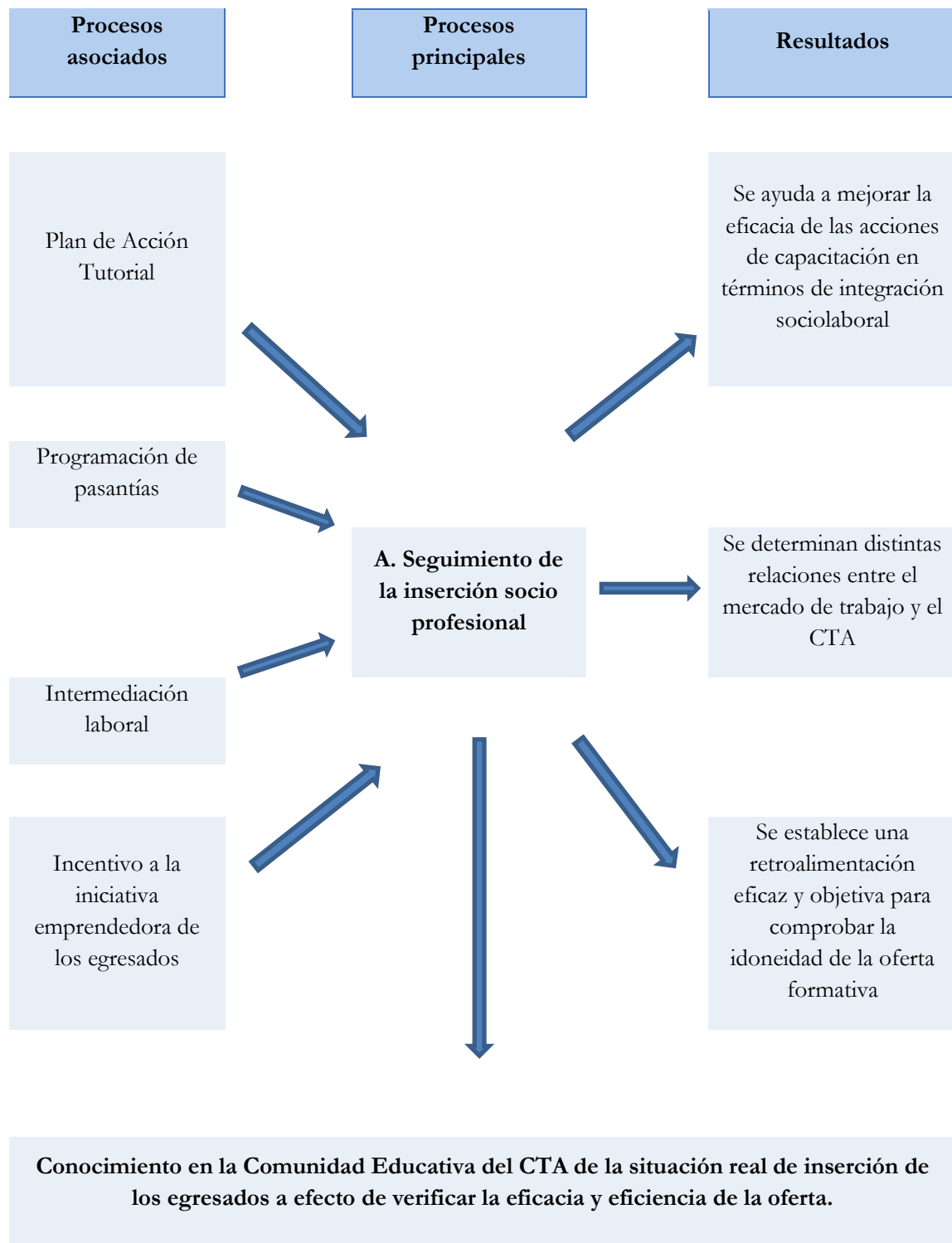
Para contar con información de la eficiencia de las titulaciones que garanticen a los alumnos del CTA condiciones dignas de vida y trabajo.

2. Procesos y Subprocesos

Seguidamente, se presenta el respectivo Mapa de Procesos:

Figura 31

Ámbito de Gestión: Gestión de Alumnos
Proceso Básico: Inserción y plan de carrera
 Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia, 2020.

En el CTA, se implementarán el siguiente Proceso: **Proceso A: SEGUIMIENTO DE LA INSERCIÓN SOCIO PROFESIONAL**, con los Subprocesos: A₁, Recogida de información; A₂, Análisis y explotación estadística.

Proceso A: Seguimiento de la Inserción socio profesional

Subproceso A₁: Recogida de información

Logro esperado: Integrar el Equipo de Seguimiento y Obtención de la Información de Seguimiento de la Inserción Socio Profesional.

Subproceso A₂: Análisis y explotación estadística

Logro esperado: Disponer del Informe de Seguimiento que ofrezca una visión sobre la situación real de la inserción socio-profesional de los egresados.

Estándar 28 ***El CTA establece un Sistema de Promoción y Apoyo a la Iniciativa Emprendedora de los Egresados.***

1. Criterios de Organización para el estándar 28

1.1. Quién

Para que las nuevas microempresas sean competitivas, se consoliden en los mercados en los que actúan y se generen nuevos empleos.

1.2. Cómo

Implementando servicios que cubran las necesidades de los emprendedores en todo el proceso de desarrollo de la idea hasta su consolidación en el mercado.

1.3. Cuándo

Como una acción permanente.

1.4. Para qué

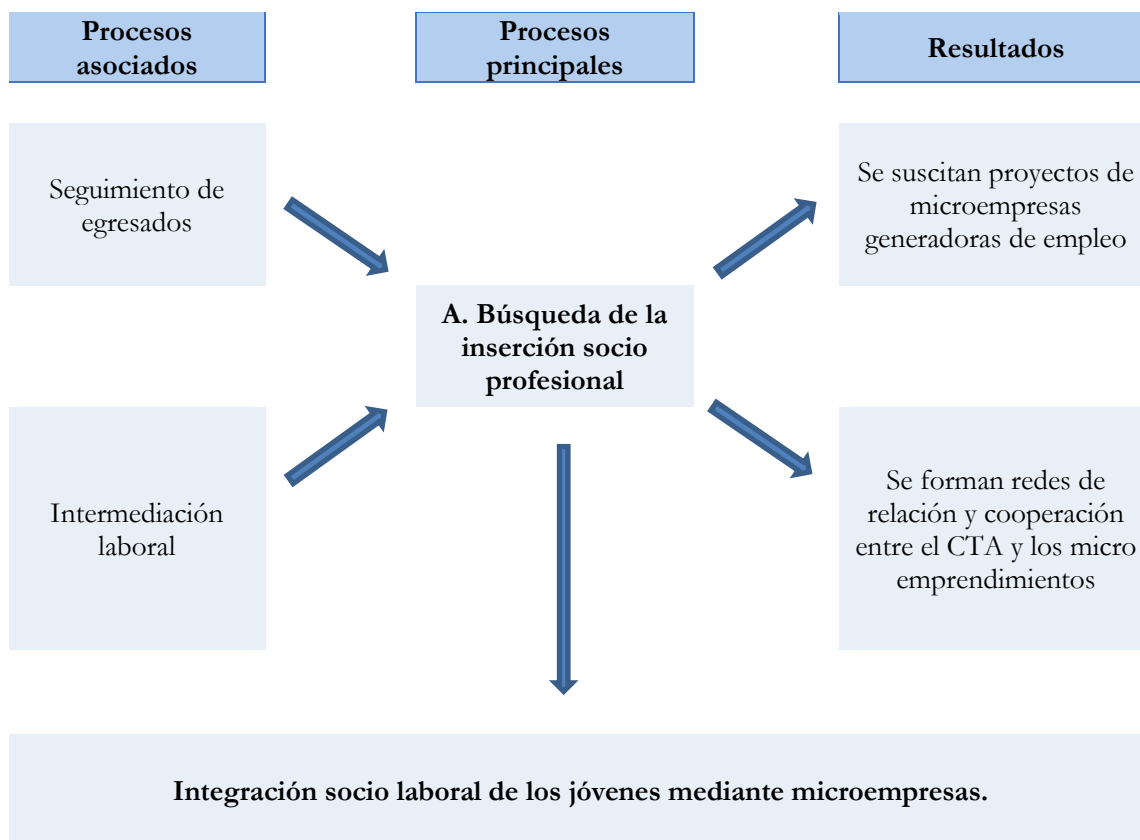
Para promover la economía social, a través de la promoción de la cultura empresarial y el autoempleo para el desarrollo de metodologías de promoción de actividades y contactos emprendedores.

2. Procesos y Subprocesos

Seguidamente, se presenta el correspondiente Mapa de Procesos:

Figura 32

Ámbito de Gestión: Gestión de Alumnos
Proceso Básico: Inserción y plan de carrera
Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia, 2020.

En el CTA se implementará el siguiente Proceso: **Proceso A: BÚSQUEDA DE LA INSERCIÓN SOCIO PROFESIONAL**, con los Subprocesos: A₁, Promoción social de una cultura del emprendimiento; A₂, Capacitación para el emprendimiento productivo; A₃, Asistencia técnica, implantación y estabilidad del proyecto emprendedor.

Proceso A: Búsqueda de la inserción socio profesional

Subproceso A₁: Promoción social de una cultura del emprendimiento

Logro esperado: Generar actitudes emprendedoras y motivar para la actividad emprendedora.

Subproceso A₂: Capacitación para el emprendimiento productivo

Logro esperado: Producir capacidades emprendedoras.

Subproceso A3: Asistencia técnica, implantación y estabilidad del proyecto emprendedor

Logro esperado: Efectuar la promoción de proyectos de microempresas sostenibles y que participen en redes.

3.3.5.1.5. Proceso Básico 20: Vinculación con ex alumnos

En el Proceso Básico 20: Vinculación con ex alumnos, se considera un Estándar de Calidad (Estándar 29).

Estándar 29: *El CTA promueve la puesta en funcionamiento de una Asociación de Antiguos Alumnos y la elaboración de un plan de actividades de encuentro y relación entre alumnos y egresados.*

1. Criterios de Organización para el estándar 29

1.1. Quién

El Equipo Promotor constituido por Representantes de la dirección del CTA, Profesorado del CTA y tres antiguos alumnos.

1.2. Cómo

Fortaleciendo los valores de participación y compromiso e impulsando el trabajo en grupo en el que se integren nuevos participantes.

1.3. Cuándo

En el inicio de la etapa escolar.

1.4. Para qué

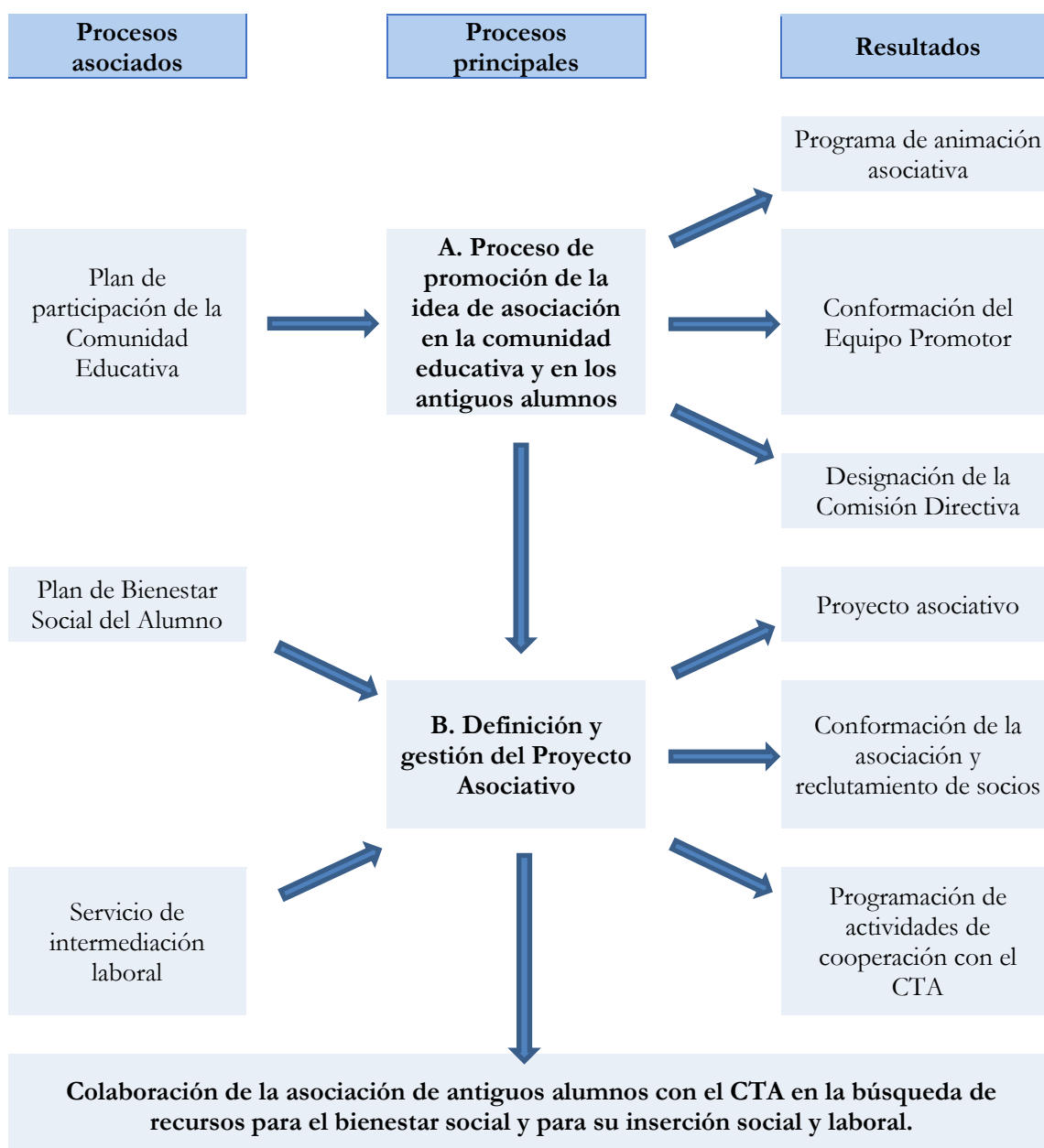
Para promover la capacidad asociativa en la comunidad educativa, involucrando a alumnos que han participado de la vida del CTA.

2. Procesos y Subprocesos

A continuación, se presenta el respectivo Mapa de Procesos:

Figura 33

Ámbito de Gestión: Gestión de Alumnos
Proceso Básico: Vinculación ex alumnos
 Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia, 2020.

En el CTA se implementarán los siguientes Procesos; **Proceso A: PROCESO DE PROMOCIÓN DE LA IDEA DE ASOCIACIÓN EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA Y EN LOS ANTIGUOS ALUMNOS**, con los Subprocesos: A₁, Elaboración del programa de promoción asociativa; A₂, Constitución del Equipo Promotor; A₃, Legalización de la Asociación de Antiguos Alumnos del CTA.- **Proceso B: DEFINICIÓN Y GESTIÓN DEL**

PROYECTO ASOCIATIVO, con los Subprocesos: B₁, Definición del proyecto asociativo; B₂, Gestión del proyecto asociativo.

Proceso A: Proceso de promoción de la idea de asociación en la comunidad educativa y en los antiguos alumnos

Subproceso A₁: Elaboración del programa de promoción asociativa

Logro esperado: Concienciar a la comunidad educativa sobre las potencialidades para el CTA al conservar vínculos permanentes con los egresados.

Subproceso A₂: Constitución del Equipo Promotor

Logro esperado: Integrar a docentes, alumnos de último año, antiguos alumnos, para gestionar la puesta en funcionamiento de una asociación de antiguos alumnos.

Subproceso A₃: Legalización de la Asociación de Antiguos Alumnos del CTA

Logro esperado: Poner en funcionamiento los órganos democráticos de gestión y legalizar la asociación de antiguos alumnos del CTA.

Proceso B: Definición y gestión del proyecto asociativo

Subproceso B₁: Definición del proyecto asociativo

Logro esperado: Determinar el alcance y los objetivos del proyecto asociativo implementando operativamente la misión institucional definida en los estatutos y elaborando un Plan de Fortalecimiento Asociativo, a 3 años.

Subproceso B₂: Gestión del proyecto asociativo

Logro esperado: Implementar un sistema eficiente de gestión del proyecto asociativo, que multiplique los resultados y el impacto sobre la calidad de las formas de vida y trabajo de los alumnos y egresados.

3.3.6. Ámbito de Gestión: Gestión de Relaciones con el Entorno

Tabla 60

Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno: Procesos Básicos y Estándares

Ámbito de gestión	Gestión de relaciones con el entorno
PROCESOS BÁSICOS	21. Relaciones con la comunidad educativa 22. Relaciones con empresarios de economías locales 23. Relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales 24. Relaciones con técnicos y profesionales 25. Relaciones con entidades de cooperación
21. Relaciones con la comunidad educativa	<u>Estándares:</u> 30. El CTA establece, de forma consensuada, 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.
22. Relaciones con empresarios de economías locales	31. El CTA establece un sistema de intermediación en el mercado de trabajo para apoyar la inserción laboral de los egresados y dar servicio a las pequeñas empresas generadoras de empleo que demanden personal cualificado. 32. El CTA establece un convenio con Cámaras y/o organizaciones profesionales para el desarrollo de un programa de pasantías.
23. Relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales	33. El CTA participa, 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.
24. Relaciones con técnicos y profesionales	34. El CTA crea y mantiene actualizado un inventario de profesionales que estén dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral de los alumnos.
25. Relaciones con entidades de cooperación.	35. El CTA elabora al menos un proyecto anual potencialmente financiable por instituciones internacionales de cooperación y se gestiona la búsqueda de recursos, con la colaboración del Programa Nacional de Bachillerato Técnico.

Nota. Información proveniente de la Investigación, 2020

3.3.6.1. Propuesta de Gestión

3.3.6.1.1. Proceso Básico 21: Relaciones con la comunidad educativa

En el Proceso Básico 21: Relaciones con la comunidad educativa, se considera un Estándar de Calidad (Estándar 30).

Estándar 30: ***El CTA establece, de forma consensuada, 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.***

1. Criterios de Organización para el estándar 30

1.1. Quién

Comisión de Seguimiento del Plan, integrada por tres representantes del CTA, un Representante de la Comisión de Bachillerato Técnico a nivel Provincial y cuatro Representantes del resto de la Comunidad Educativa.

1.2. Cómo

A través del trabajo en equipo con el que se detectarían problemas de gestión de cada área de actividad, presentándose alternativas de mejora las que se negocian e implantan.

1.3. Cuándo

Luego de que el CTA haya definido su Misión institucional y su Plan de Objetivos anuales.

1.4. Para qué

Para apoyar y reforzar con su participación la implantación del Plan de Transformación Institucional.

2. Procesos y Subprocesos

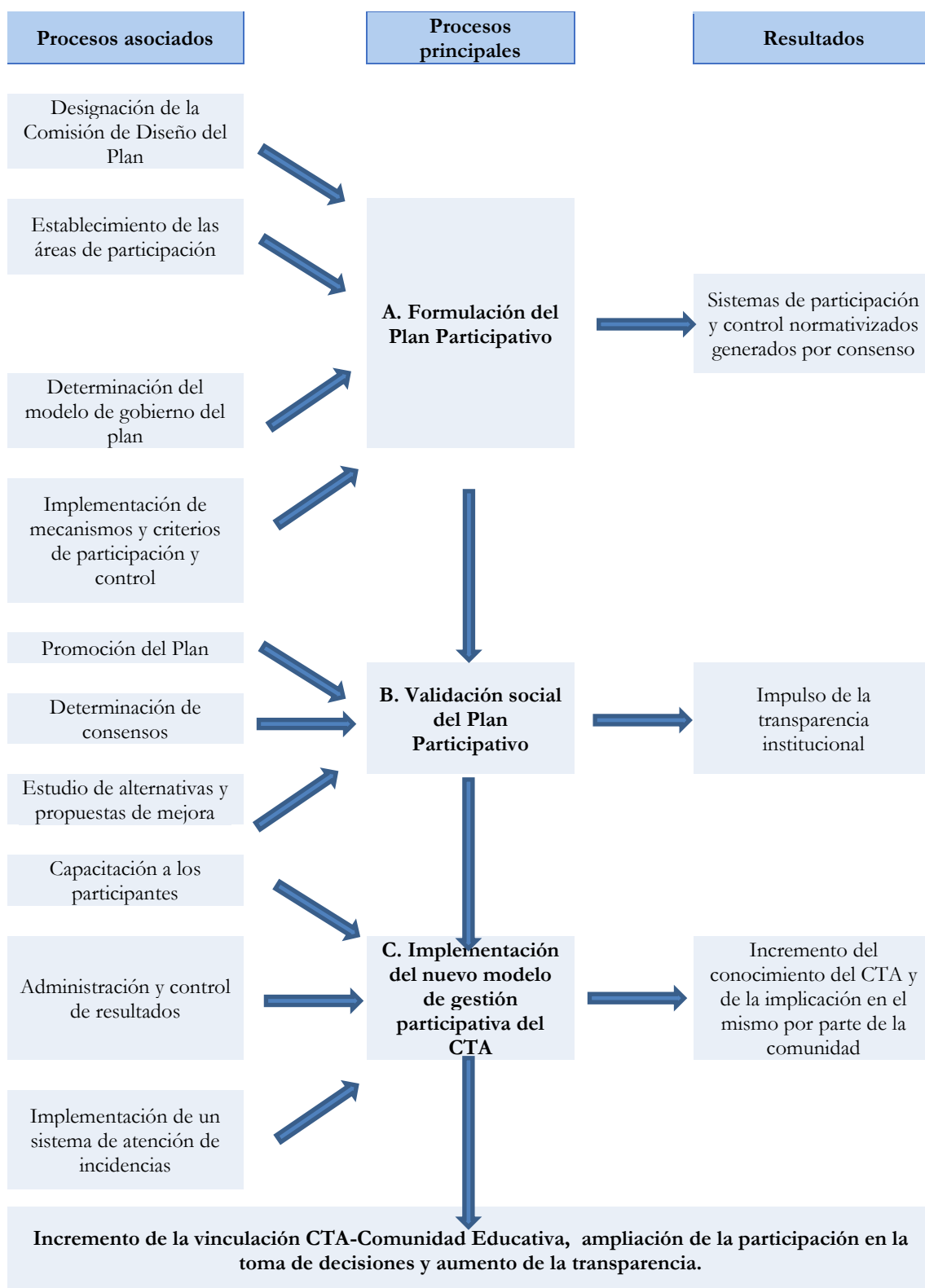
Seguidamente, se presenta el correspondiente Mapa de Procesos:

Figura 34

Ámbito de Gestión: Gestión de Relaciones con el Entorno

Proceso Básico: Relaciones con la comunidad educativa

Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia, 2020.

En el CTA se implementarán los siguientes Procesos: **Proceso A: FORMULACIÓN DEL PLAN PARTICIPATIVO**, con los Subprocesos: A₁, Formación de la Comisión de Diseño y Seguimiento del Plan; A₂, Identificación de las áreas de participación/proyectos; A₃, Definición del modelo de gobierno del Plan; A₄, Desarrollo de mecanismos de participación y control.- **Proceso B: VALIDACIÓN SOCIAL DEL PLAN PARTICIPATIVO**, con los Subprocesos: B₁, Comunicación del plan; B₂, Establecimiento de consensos; B₃, Análisis de alternativas y propuestas de mejora.- **Proceso C: IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA DEL CTA**, con los Subprocesos: C₁, Capacitación a los participantes; C₂, Administración y control de resultados; C₃, Creación de un Sistema de Incidencias.

Proceso A: Formulación del plan participativo

Subproceso A₁: Formación de la Comisión de Diseño y Seguimiento del Plan

Logro esperado: Organizar un órgano de control del Plan de Participación de la Comunidad que conlleve a su correcto diseño e implantación.

Subproceso A₂: Identificación de áreas de participación/proyectos

Logro esperado: Dividir el Plan de Participación en un conjunto de proyectos en los que se determinen los mecanismos de participación específicos para cada actividad de gestión.

Subproceso A₃: Definición del modelo de gobierno del plan

Logro esperado: Organizar equipos de trabajo que desarrollen los proyectos.

Subproceso A₄: Desarrollo de mecanismos de participación y control

Logro esperado: Establecer las normas que regulen las actividades, proyectos y procesos en los que se va a tomar parte y colaborar con los distintos actores de la Comunidad Educativa.

Proceso B: Validación social del plan participativo

Subproceso B₁: Comunicación del plan

Logro esperado: Difundir en la Comunidad Educativa las propuestas de estructuras y mecanismos de participación que el Plan contempla.

Subproceso B₂: Establecimiento de consensos

Logro esperado: Optimizar el Plan de Participación a partir del debate y consenso sobre las aportaciones que realiza la Comunidad.

Subproceso B3: Análisis de alternativas y propuestas de mejora

Logro esperado: Implementar la versión final del Plan con las incorporaciones de las aportaciones de la Comunidad.

Proceso C: Implementación del nuevo modelo de gestión participativa del CTA

Subproceso C1: Capacitación a los participantes

Logro esperado: Ejecutar los Planes de Capacitación que se requieran para posibilitar la implantación efectiva del Plan.

Subproceso C2: Administración y control de resultados

Logro esperado: Vigilar por la correcta implantación del Plan de Participación y por los beneficios en la gestión que alcanzaría el CTA.

Subproceso C3: Creación de un sistema de atención de incidencias

Logro esperado: Lograr que la participación y el control de gestión del CTA sea una constante en la gestión y no una actividad puntual.

3.3.6.1.2. Proceso Básico 22: Relaciones con empresarios de economías locales

En el Proceso Básico 22: Relaciones con empresarios de economías locales, se consideran dos Estándares de Calidad (Estándares 31 y 32).

Estándar 31: *El CTA establece un Sistema de Intermediación en el Mercado de Trabajo para apoyar la inserción laboral de los Egresados y dar servicio a las pequeñas empresas generadoras de empleo que demanden personal cualificado.*

1. Criterios de Organización para el estándar 31

1.1. Quién

Los actores principales son el Responsable del DOBE, orientadores y profesores-guía, profesionales y propietarios de empresas colaboradoras y usuarios.

1.2. Cómo

Se elabora un proyecto personal de inserción, se efectúa la capacitación para la gestión de inserción laboral; se realiza la orientación y el seguimiento de la inserción laboral, se proporciona el Servicio de Intermediación Laboral con empresas y se genera una red de empresas colaboradoras.

1.3. Cuándo

Debe ser implantado en el primer año del Plan de Transformación Institucional.

1.4. Para qué

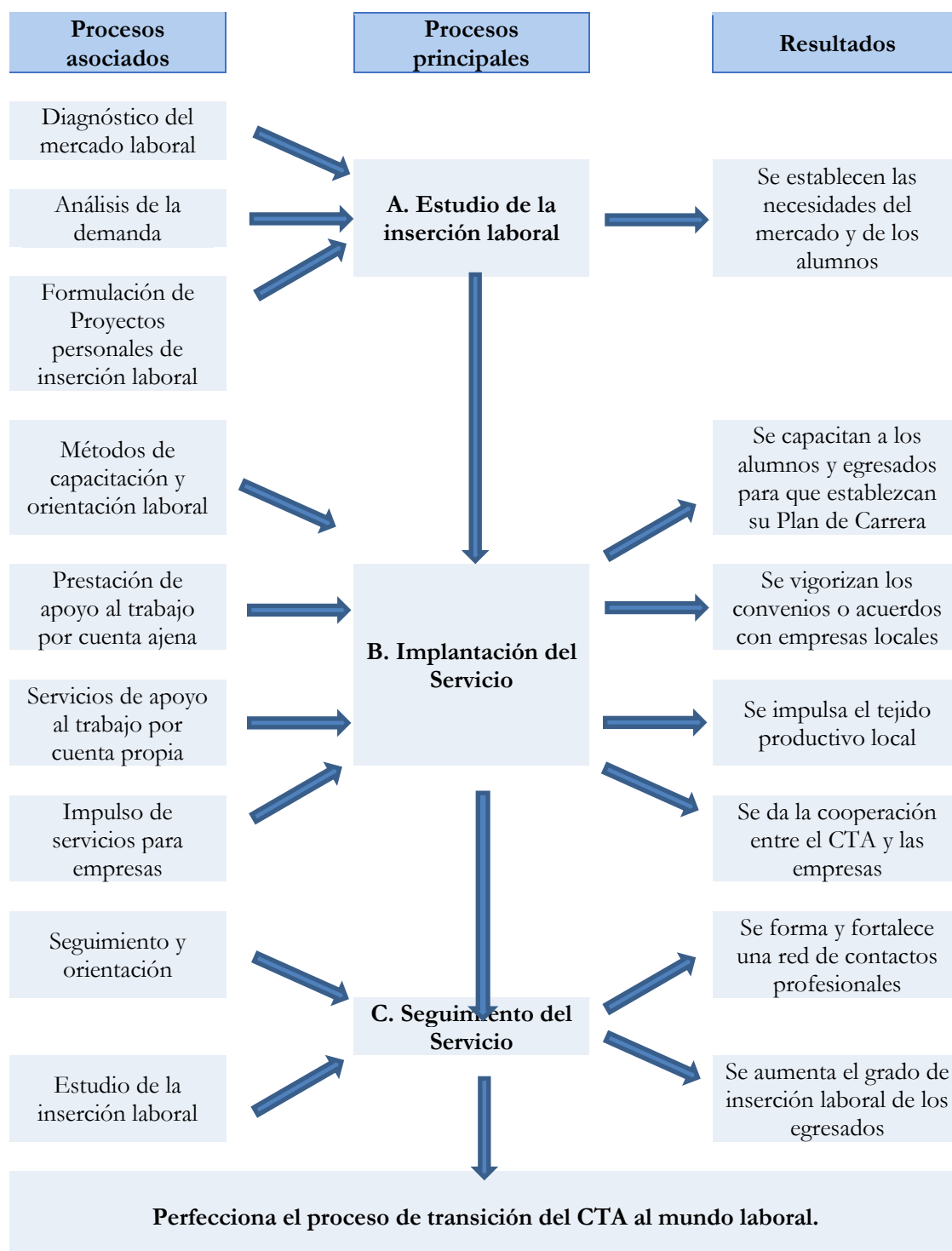
Para que se disponga de una unidad especializada que posibilite un alto nivel de inserción laboral en condiciones de calidad y continuidad y un apoyo a los micro emprendimientos productivos operados por egresados.

2. Procesos y Subprocesos

A continuación, se hace constar el Mapa de Procesos:

Figura 35

Ámbito de gestión: Gestión de Relaciones con el Entorno
Proceso Básico: Relación con empresarios de economías locales
Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia, 2020.

El CTA implementará los siguientes Procesos: **Proceso A: ESTUDIO DE LA INSERCIÓN LABORAL**, con los Subprocesos: A₁, Estudio del mercado laboral; A₂, Estudio de la demanda; A₃, Diseño de proyectos personales de inserción laboral.- **Proceso B: IMPLANTACIÓN DEL SERVICIO**, con los Subprocesos: B₁, Procesos de capacitación y orientación laboral; B₂, Servicios de apoyo al egresado en el puesto de trabajo; B₃, Desarrollo de servicios para empresas.- **Proceso C: SEGUIMIENTO DEL SERVICIO**, con los Subprocesos: C₁, Seguimiento y orientación.

Proceso A: Estudio de la inserción laboral

Subproceso A₁: Estudio del mercado laboral

Logro esperado: Conseguir información de la oferta que ocasiona el tejido productivo y las posibilidades del entorno para producir emprendimientos productivos.

Subproceso A₂: Estudio de demanda

Logro esperado: Poseer conocimiento del perfil académico-profesional que logran los egresados y de sus intereses de desarrollo profesional.

Subproceso A₃: Diseño de proyectos personales de inserción laboral

Logro esperado: Determinar estrategias individualizadas de inserción teniendo en consideración las posibilidades que ofrece el mercado y los intereses y capacidades de los alumnos.

Proceso B: Implantación del servicio

Subproceso B₁: Procesos de capacitación y orientación laboral

Logro esperado: Acrecentar la capacidad de inserción laboral de los egresados a través del fortalecimiento integral de su perfil técnico y de sus habilidades.

Subproceso B₂: Servicios de apoyo al egresado en el puesto de trabajo

Logro esperado: Apuntalar al egresado en la incorporación al mercado laboral y garantizar su adaptación a los requerimientos del puesto una vez que se ha producido la inserción.

Subproceso B₃: Desarrollo de servicios para empresas

Logro esperado: Generar el beneficio mutuo empresa/institución/egresados y garantizar la viabilidad de la carrera profesional y los emprendimientos.

Proceso C: Seguimiento del servicio

Subproceso C₁: Seguimiento y orientación

Logro esperado: Implementar y consolidar una red de contactos profesionales y emprendimientos productivos vinculados a la institución fuente de empleo para futuras promociones de egresados.

Estándar 32: *El CTA establece un convenio con Cámaras y/o organizaciones profesionales para el desarrollo de un programa de pasantías.*

1. Criterios de Organización del estándar 32

1.1. Quién

El Equipo integrado por: representantes del DOBE y de la dirección del CTA, docentes técnicos, padres de familia y representantes de los alumnos.

1.2. Cómo

Se diseña el programa de pasantías y se hace su respectivo seguimiento.

1.3. Cuándo

En el último año del ciclo diversificado.

1.4. Para qué

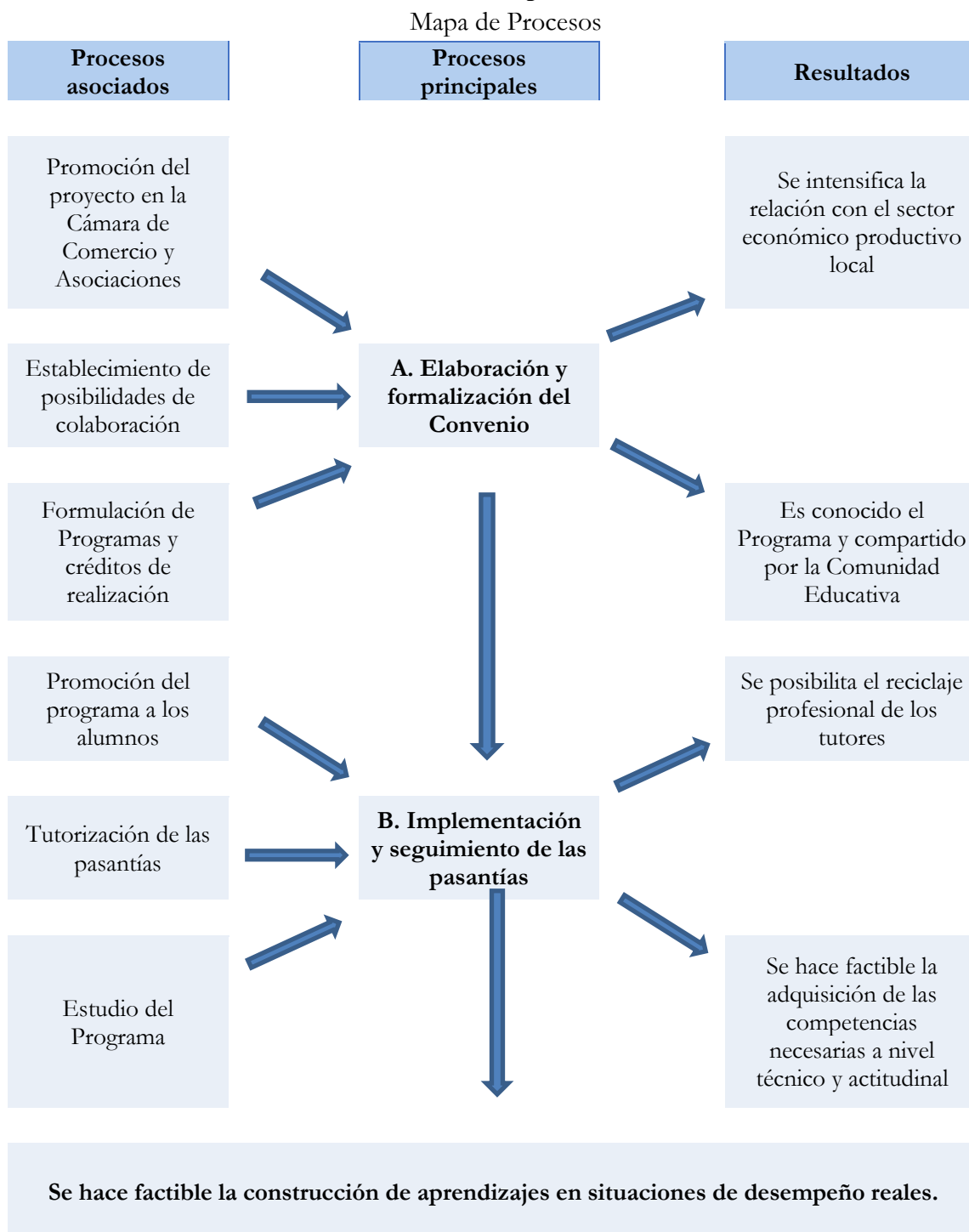
Para que el alumno afronte problemas del trabajo en situaciones de desempeño real y conozca las alternativas de solución.

2. Procesos y Subprocesos

A continuación, se presenta el Mapa de Procesos correspondiente:

Figura 36

Ámbito de Gestión: Gestión de Relaciones con el Entorno
Proceso Básico: Relaciones con empresarios de economías locales



Nota: Elaboración propia, 2020.

En el CTA, se implementarán los siguientes Procesos: **Proceso A: ELABORACIÓN Y FORMALIZACIÓN DEL CONVENIO**, con los Subprocesos: A₁, Presentación del proyecto a la Cámara de Comercio y Asociaciones; A₂, Identificación de posibilidades de

colaboración; A₃, Diseño de programas y criterios de realización.- **Proceso B: IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS PASANTÍAS**, con los Subprocesos; B₁, Presentación del Programa a los alumnos; B₂, Tutorización de las pasantías; B₃, Evaluación del programa

Proceso A: Elaboración y formalización del convenio

Subproceso A₁: Presentación del Proyecto a la Cámara de Comercio y Asociaciones

Logro esperado: Establecimiento del marco general de colaboración y toma de contacto inicial.

Subproceso A₂: Identificación de posibilidades de colaboración

Logro esperado: Efectuar la búsqueda de puntos de interés mutuo.

Subproceso A₃: Diseño de programas y criterios de realización

Logro esperado: Establecer deberes y obligaciones mutuas y la sistematización de las pasantías.

Proceso B: Implementación y seguimiento de pasantías

Subproceso B₁: Presentación del Programa a los alumnos

Logro esperado: Poner en marcha las pasantías.

Subproceso B₂: Tutorización de las pasantías

Logro esperado: Ejecutar el sistema de refuerzo y evaluación.

Subproceso B₃: Evaluación del programa

Logro esperado: Reorientar el Convenio y Programas y la oferta formativa del CTA.

3.3.6.1.3. Proceso Básico 23: Relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales

En el Proceso Básico 23: Relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales, se considera 1 Estándar de Calidad (Estándar 33).

Estándar 33: *El CTA participa, 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.*

1. Criterios de organización del estándar 33

1.1. Quién

El Equipo que identificará las redes de aprendizaje o foros de reflexión en los que se participará.

1.2. Cómo

Estableciendo redes y asociación con otros CTA y entidades educativas de su entorno más cercano y nuevos foros y eventos educativos y de reflexión sobre temas de interés común, creándose foros de reflexión estratégica con otros CTA e identificando y participando en foros internacionales donde se compartan espacios de reflexión con entidades internacionales sobre temas relacionados con la educación y el trabajo.

1.3. Cuándo

Se dé al menos un foro de reflexión sobre educación técnica y profesional, producción y empleo y su orientación en el Ecuador y en América Latina, a lo largo del curso escolar.

1.4. Para qué

Para generar procesos de reflexión y debate al interior de la institución educativa.

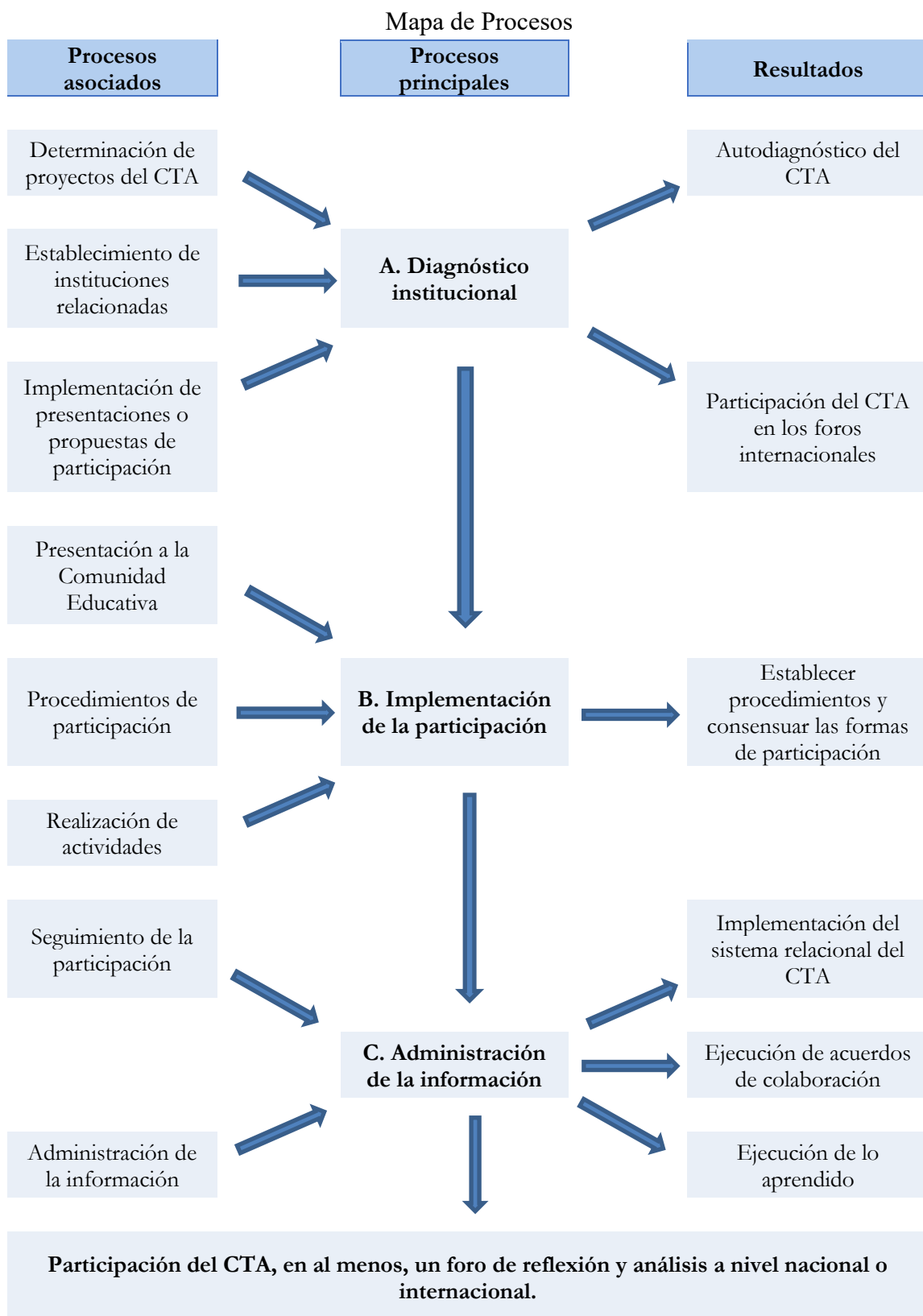
2. Procesos y Subprocesos

A continuación, se presenta el respectivo Mapa de Procesos:

Figura 37

Ámbito de Gestión: Gestión de Relaciones con el Entorno

Proceso Básico: **Relaciones con instituciones educativas nacionales e internacionales.**



Nota: Elaboración propia, 2020.

Los Procesos que se implementarían en el CTA, son los siguientes: **Proceso A: DIAGNÓSTICO**

INSTITUCIONAL, con los Subprocesos: A₁, Identificación de proyectos y/o déficit en el CTA; A₂, Identificación de instituciones relacionadas; A₃, Desarrollo de presentaciones/propuestas de participación.- **Proceso B: IMPLEMENTACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN**, con los subprocesos: B₁, Presentación a la Comunidad Educativa; B₂, Estructura y procedimientos de participación; B₃, Desarrollo de actividades.- **Proceso C: ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN**, con los Subprocesos: C₁, Seguimiento de la participación; C₂, Organización y gestión de la información.

Proceso A: Diagnóstico institucional

Subproceso A₁: Identificación de proyectos y/o déficit en el CTA

Logro esperado: Efectuar un autodiagnóstico del CTA para concentrarse en aspectos de la administración en los que se tengan más dificultades y más interés en participar.

Subproceso A₂: Identificación de instituciones relacionadas

Logro esperado: Estar informados de las instituciones con intereses comunes en el ámbito internacional.

Subproceso A₃: Desarrollo de presentaciones/propuestas de participación

Logro esperado: Promocionar el CTA en los foros internacionales, a partir de la realización de presentaciones que reflejen sus intereses y cualidades técnicas y de gestión.

Proceso B: Implementación de la participación

Subproceso B₁: Presentación a la Comunidad Educativa

Logro esperado: Establecer los ámbitos de participación y los objetivos concretos a alcanzar.

Subproceso B₂: Estructura y procedimientos de participación

Logro esperado: Formular procedimientos de participación para aprovechar todo su potencial.

Subproceso B₃: Desarrollo de actividades

Logro esperado: Agregar información sobre mejores prácticas de otros CTA y adaptar las soluciones incorporadas a la realidad de la Institución.

Proceso C: Administración de la información

Subproceso C₁: Seguimiento de la participación

Logro esperado: Establecer aplicaciones prácticas de gestión.

Subproceso C2: Organización y gestión de la información

Logro esperado: Administrar adecuadamente el conocimiento adquirido y ponerlo a disposición de todos los miembros de la Comunidad.

3.3.6.1.4. Proceso Básico 24: Relaciones con técnicos y profesionales

En el Proceso Básico 24: Relaciones con técnicos y profesionales, se considera 1 Estándar de Calidad (Estándar 34).

Estándar 34: *El CTA crea y mantiene actualizado un inventario de profesionales que estén dispuestos a participar en actividades de orientación y asesoramiento laboral de los alumnos.*

1. Criterios de Organización para el estándar 34

1.1. Quién

El Equipo constituido para realizar el estudio de mercado laboral: Responsable del DOBE, Vicerrector, un docente por cada especialidad, y, profesionales colaboradores.

1.2. Cómo

Es necesario: asignar algún docente o personal asalariado, a tiempo parcial, para que asegure el desarrollo del proceso; establecer perfiles de desempeño profesional para identificar las necesidades y los profesionales necesarios; e, inventariar los perfiles utilizando una base de datos, que debe mantenerse lo más actualizada posible.

1.3. Cuándo

Al principio de cada curso.

1.4. Para qué

Para: diversificar los actores educativos y reforzar el concepto de comunidad de aprendizaje; establecer vínculos con profesionales como potenciales lazos del CTA con empresas; y, transferir a los alumnos aprendizajes relacionados con las condiciones reales.

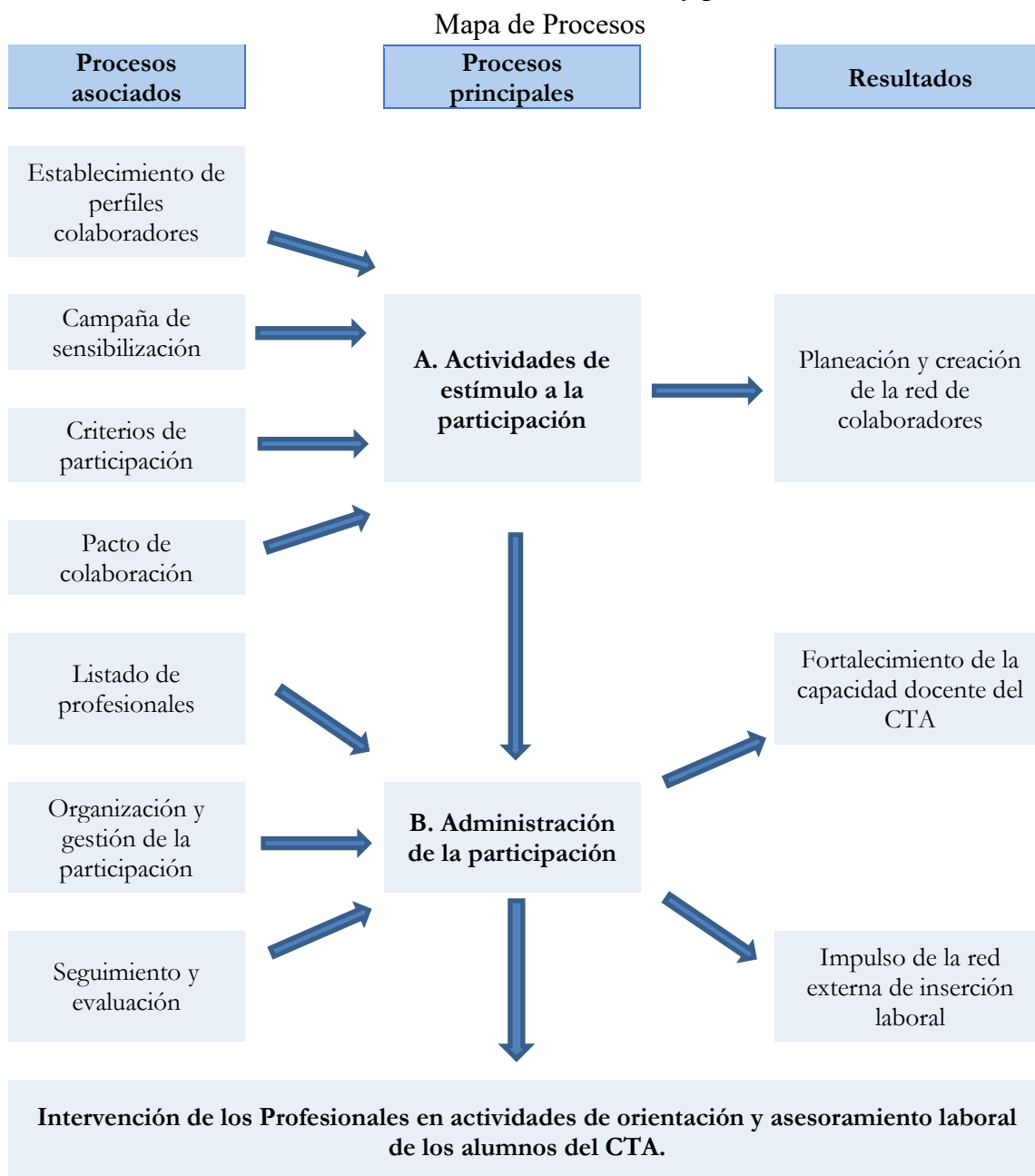
2. Procesos y Subprocesos

A continuación, se hace constar el Mapa de Procesos pertinente:

Figura 38

Ámbito de Gestión: Gestión de Relaciones con el Entorno

Proceso Básico: Relación con técnicos y profesionales



Nota: Elaboración propia, 2020.

Los Procesos que se implementarán en el CTA, son los siguientes: **Proceso A: ACTIVIDADES DE ESTÍMULO A LA PARTICIPACIÓN**, con los Subprocesos: A₁, Identificación de perfiles de colaboradores; A₂, Campaña de sensibilización; A₃, Criterio de participación; A₄, Acuerdo de colaboración.- **Proceso B: ADMINISTRACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN**, con los Subprocesos: B₁, Inventario de profesionales; B₂, Organización y gestión de la participación; B₃, Seguimiento y evaluación.

Proceso A: Actividades de estímulo a la participación

Subproceso A1: Identificación de perfiles de colaboradores

Logro esperado: Contar con una base de datos de colaboradores potenciales, que podrían dedicar una parte de su tiempo en actividades docentes o de orientación profesional.

Subproceso A2: Campaña de sensibilización

Logro esperado: Hacer conocer el programa de colaboración a los profesionales que fueron identificados previamente.

Subproceso A3: Criterios de participación

Logro esperado: Determinar criterios transparentes de colaboración, para luego llegar a acuerdos definitivos con profesionales.

Subproceso A4: Acuerdo de colaboración

Logro esperado: Constituir una red de colaboradores que refuerce la programación académica habitual.

Proceso B: Administración de la participación

Subproceso B1: Inventario de profesionales

Logro esperado: Sostener contactos regulares con profesionales y sistemas de información mejorados.

Subproceso B2: Organización y gestión de la participación

Logro esperado: Elaborar e implementar un sistema estructurado de colaboración.

Subproceso B3: Seguimiento y evaluación

Logro esperado: Implementar un procedimiento de evaluación de la idoneidad y resultados de las actividades implementadas por profesionales colaboradores.

3.3.6.1.5. Proceso Básico 25: Relaciones con entidades de cooperación

En el Proceso Básico 25: Relaciones con entidades de cooperación, se considera un Estándar de Calidad (Estándar 35).

Estándar 35: *El CTA elabora al menos un proyecto anual potencialmente financiable por instituciones internacionales de cooperación y se gestiona la búsqueda de recursos, con la colaboración del Programa Nacional de Bachillerato Técnico.*

1. Criterios de Organización para el estándar 35

1.1. Quién

El Equipo Responsable de la Iniciativa, a cargo de la ejecución de todas las actividades necesarias para la presentación de al menos un proyecto anual al organismo internacional seleccionado.

1.2. Cómo

Habría que destinar una pequeña partida presupuestaria y medios de apoyo a la iniciativa.

1.3. Cuándo

Cada año se deberá elaborar un proyecto de mejora institucional, en atención a las prioridades establecidas por el CTA, y con la estructura del marco lógico.

1.4. Para qué

Para diversificar las fuentes de recursos de los CTA y garantizar la presencia institucional en los mecanismos de cooperación internacional.

2. Procesos y Subprocesos

A continuación se presenta el Mapa de Procesos correspondiente:

Figura 39

Ámbito de Gestión: Gestión de Relaciones con el Entorno

Proceso Básico: Relación con entidades de cooperación



Nota: Elaboración propia, 2020.

En el CTA, se implementarán los siguientes Procesos. **Proceso A: ELABORACIÓN DEL PROYECTO**, con los Subprocesos: A₁, Creación del equipo de Proyecto; A₂, Selección y formulación de proyectos iniciales; A₃, Aseguramiento de la financiación del proyecto.- **Proceso B: IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO**, con los Subprocesos: B₁, Desarrollo de actividades asociadas; B₂, Evaluación; B₃, Gestión de la información y experiencias.

Proceso A: Elaboración del proyecto

Subproceso A₁: Creación del Equipo de Proyecto

Logro esperado: Constituir un equipo que sea capaz de implementar proyectos susceptibles de ser financiados internacionalmente.

Subproceso A₂: Selección y formulación de proyectos iniciales

Logro esperado: Disponer de un Proyecto identificado, seleccionado y formulado siguiendo los estándares del enfoque del marco lógico.

Subproceso A₃: Aseguramiento de la financiación del proyecto

Logro esperado: Afirmar la financiación del proyecto seleccionado y la ejecución y selección definitiva del o de los Proyectos.

Proceso B: Implementación y evaluación del proyecto

Subproceso B₁: Desarrollo de actividades asociadas

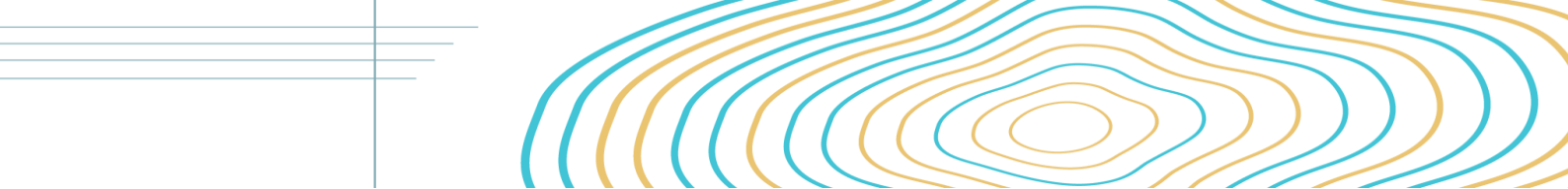
Logro esperado: Impulsar competencias relacionadas con la implementación y la gestión de proyectos.

Subproceso B₂: Evaluación

Logro esperado: Perfeccionar la gestión del CTA a partir de la puesta en marcha de planes de acción asociados a las conclusiones de la investigación y el seguimiento y evaluación de objetivos planteados.

Subproceso B₃: Gestión de la información y experiencias

Logro esperado: Administrar el conocimiento adquirido y ponerlo a disposición de todos los miembros de la Comunidad Educativa.



Conclusiones

En los CTA de la provincia de Loja aún los lineamientos, la didáctica y el currículo no se ajustan a la realidad económica, social y laboral, haciendo falta un más estrecho contacto con el mundo productivo correspondiente al sector privado y con entidades del sector público relacionadas con el desarrollo agropecuario; no se ponen en marcha de forma generalizada, verdaderos procesos de evaluación del desempeño institucional, considerando como base, los ámbitos de gestión. Además, en los CTA de la provincia de Loja, no siempre se trabaja con adecuados estándares de calidad para la educación técnica agropecuaria, que contribuyan a la retroalimentación y al mejoramiento continuo. Por otra parte, todavía no se implementa en los CTA un verdadero modelo de gestión de la calidad educativa técnica agropecuaria por procesos.

Frente a esta problemática, se realizó la presente investigación, la que tuvo por objetivos específicos: diagnosticar la calidad de la educación agropecuaria en los Colegios Técnicos Agropecuarios (CTA) de la provincia de Loja; diseñar estándares de calidad educativa técnica agropecuaria para estos CTA; y formular un modelo de gestión de la calidad de la educación técnica agropecuaria por procesos para los CTA. Para el logro de estos objetivos específicos se consideraron seis ámbitos de gestión: procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno.

A la finalización de la presente investigación, se pudieron establecer las siguientes conclusiones:

Diagnóstico de la calidad de la educación en los Colegios Técnicos Agropecuarios (CTA) de la provincia de Loja.

1. Los 33 CTA de la provincia de Loja, respecto a la *calidad de la educación técnica agropecuaria* impartida, luego de efectuarse la evaluación de esta calidad siguiendo las orientaciones del Ministerio de Educación del Ecuador, han conseguido una calificación de 135,21/200.00 puntos, que por caer en el rango de 101-150 puntos, han sido clasificados en la *categoría B*, equivalente a una calidad educativa o desempeño institucional correspondiente a **Bueno** que no es el nivel Excelente, *categoría A*, deseado para la educación técnica agropecuaria. Esto significa que actualmente los CTA solamente tienen el nivel como para satisfacer las necesidades de aprendizaje y en parte las de inserción laboral de los alumnos, y se encuentran en la fase de elaboración y no de ejecución de algunos de los procedimientos en los respectivos ámbitos de gestión. Lo anterior indica que falta aún mejorar en varios aspectos comprendidos en cada uno de los seis ámbitos de

gestión (procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno), detectados en la presente investigación.

2. En el *Ámbito de Gestión de Procesos* los CTA obtuvieron un cumplimiento, logro o eficacia del 70,28%, equivalente a una calidad educativa *Buena*, debido a que el reglamento, el ideario y el plan estratégico aún no han sido socializados y difundidos adecuadamente; no se ejecutan, por lo general, los planes operativos anuales; y no se dispone todavía de una sistemática metodología de evaluación institucional.
3. En el *Ámbito de Gestión de Productos* se consiguió un cumplimiento, logro o eficacia del 60,70%, correspondiente a una calidad educativa *Buena*, en razón de que no se cuenta en forma permanente con el plan de oferta formativa para 5 años y por la actuación no permanente de un *equipo* de actualización de la oferta académica.
4. En el *Ámbito de Gestión de Personas* se alcanzó un cumplimiento, logro o eficacia del 73,00%, equivalente a una calidad educativa *Buena*, debido a que en los CTA no se tiene un eficaz catálogo de puestos de trabajo, no es sistemática y permanente la acción de un equipo de orientación estratégica y de mejora continua de los procesos de gestión y resultados, el plan anual de capacitación de los directivos y de los docentes no responde totalmente a un diagnóstico de las reales necesidades y falta más promoción de la metodología de evaluación del desempeño de los docentes y de los directivos.
5. En el *Ámbito de Gestión de Recursos* se registró un cumplimiento, logro o cumplimiento o eficacia del 64,73%, categorizado como de calidad educativa *Buena*, lo que es debido a que la acción de suscribir convenios con universidades públicas o privadas es aún débil y a que falta impulsar más los convenios de cooperación y orientación con centros de educación primaria y con empresas privadas.
6. En el *Ámbito de Gestión de Alumnos* se obtuvo un logro, cumplimiento o eficacia valorado en 72,04%, que corresponde a una calidad educativa categoría *Buena*, lo que tiene por causales que se sigue requiriendo de un persistente seguimiento global del rendimiento académico de los alumnos, no se mantiene un programa de bienestar social en los CTA, no se supera la debilidad del sistema de seguimiento de la inserción laboral y de la carrera profesional de los egresados, los programas y servicios de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los alumnos todavía son débiles y no se hace operable una asociación de ex alumnos.
7. En el *Ámbito de Gestión de Relaciones con el Entorno* se tiene un logro, cumplimiento o eficacia del 62,67%, que equivalente a una calidad educativa *Buena*, en razón de que se requiere ejecutar un plan de participación consensuada de la comunidad educativa, no se dispone de un sistema de intermediación para la inserción laboral de los egresados, no se llega plenamente a realizar actividades conjuntas con empresas e instituciones y hace falta

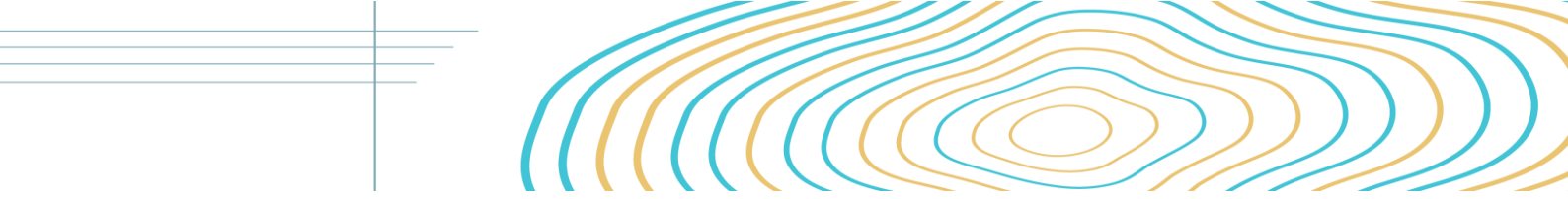
la implementación permanente de proyectos productivos con financiación de organismos de cooperación.

Diseño de los estándares de calidad para los Colegios Técnicos Agropecuarios de la provincia de Loja.

8. En base al diagnóstico de la calidad de la educación técnica agropecuaria de los 33 CTA que funcionan en la provincia de Loja, se llegó a establecer, en cada uno de los seis Ámbitos de Gestión (procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno), la situación actual de estos CTA, la que se comparó los correspondientes requerimientos para un funcionamiento de óptima calidad, llegándose a diseñar los apropiados estándares de la calidad.
9. Para optimizar el desempeño de los 33 CTA que funcionan en la provincia de Loja, y consecuentemente, mejorar la calidad de la educación técnica agropecuaria en ellos impartida, considerando los antes indicados seis Ámbitos de Gestión, se hizo necesario formular *35 estándares de calidad* inmersos en 25 Procesos Básicos.
10. En el Ámbito Gestión de Procesos, se diseñaron siete Estándares de Calidad; en el Ámbito Gestión de Productos, seis Estándares de Calidad; en el Ámbito Gestión de Personas, cinco Estándares de Calidad; en el Ámbito Gestión de Recursos, cuatro Estándares de Calidad; en el Ámbito Gestión de Alumnos, siete Estándares de Calidad; y en el Ámbito Gestión de Relaciones con el Entorno, seis Estándares de Calidad. Esto para un total de 35 Estándares de Calidad.

Formulación de un modelo de gestión de la calidad por procesos para los Colegios Técnicos Agropecuarios de la provincia de Loja.

11. Luego de haberse efectuado el diagnóstico de la calidad de la educación técnica agropecuaria de los 33 CTA de la provincia de Loja y la elaboración de los estándares de calidad esta educación, en la presente investigación, se diseñó, por ser conveniente, desde los puntos de vista educativo, técnico y administrativo, por contarse con la asesoría del Ministerio de Educación y con alguna experiencia institucional en procesos, un *Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación Técnica Agropecuaria por Procesos* a aplicarse en los mencionados 33 CTA, teniendo en cuenta los seis Ámbitos de Gestión que rigen en el Ecuador (procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno).
12. El diseñado Modelo de Gestión de la Calidad Educativa Técnica Agropecuaria por Procesos para los 33 CTA que funcionan en la provincia de Loja, está integrado por: seis Ámbitos de Gestión (procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno), 35 Estándares de Calidad, 25 Procesos Básicos y 199 Subprocesos (89 Subprocesos A, 67 Subprocesos B, 36 Subprocesos C, y siete Subprocesos D) .



Recomendaciones

Luego de concluida la investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Que con la coordinación del Ministerio de Educación de Ecuador y la Dirección Provincial de Educación de Loja, en los 33 CTA de la provincia de Loja, se efectúen evaluaciones cada 3 años de la calidad de la educación técnica agropecuaria y del desempeño institucional, considerando los seis Ámbitos de Gestión (Procesos, Productos, Personas, Recursos, Alumnos y Relaciones con el Entorno).
- Que con el asesoramiento y control del Ministerio de Educación de Ecuador y la Dirección Provincial de Educación de Loja se diseñen e implementen en los 33 CTA, 35 estándares de calidad de la educación técnica agropecuaria, considerando seis Ámbitos de Gestión para que éstos pasen a la calidad Excelente A (151-200 ptos/200 ptos), lo que significaría que:
 - 1) Se laboraría con una clara orientación a óptimos resultados.
 - 2) Se daría una orientación a la búsqueda de la excelencia.
 - 3) Se llegarían a cumplir plenamente las especificaciones de los estándares de calidad.
- Que para mejorar el desempeño institucional y alcanzar la calidad educativa Excelente, y con la coordinación del Ministerio de Educación de Ecuador y la Dirección Provincial de Educación de Loja, se diseñe e implemente el Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación Técnica Agropecuaria por Procesos, considerando: seis Ámbitos de Gestión, 25 Procesos Básicos, 89 Subprocesos A, 67 Subprocesos B, 36 Subprocesos C, y, 7 Subprocesos D, lo que permitiría:
 - 1) Optimizar el uso de los recursos y del tiempo.
 - 2) Trabajar con procesos en forma eficaz y eficiente.
 - 3) Lograr los mejores resultados.
 - 4) Funcionar considerando adecuados estándares de calidad educativa.
 - 5) Alcanzar permanentemente la anhelada calidad educativa técnica agropecuaria de excelencia.
- Que en la provincia de Loja se implementen investigaciones más profundas, a nivel de cada uno de los CTA sobre: 1) la evaluación de la calidad de la educación técnica agropecuaria; 2) el diseño e implementación de los estándares de calidad para esta

educación; y, 3) el diseño y ejecución del más adecuado modelo de gestión para esta educación, que propendan a su mejoramiento continuo, para poder hacer mejores precisiones a nivel de CTA y, en estas circunstancias, plantear adecuadas acciones de mejoramiento de la calidad educativa y de optimización del desempeño institucional.



Referencias

- Admón. Gestion-calidad.com (2016). *Características y tipología general de los procesos*. <https://gestion-calidad.com/caracteristicas-y-tipologia-general-de-los-procesos>.
- Alvarado, J. y Morales, W. (2017). *Modelo de gestión de la calidad educativa de los centros escolares públicos*. [Tesis de Ingeniero Industrial. Universidad del Salvador]. <http://ri.ues.edu>.
- Barousse, F. (s.f.) *¿Cuál es la diferencia entre un proceso y un subproceso?* <https://es.quora.com/Cu%C3%A1l-es-la-diferencia-entre-un-proceso-y-un-subproceso>.
- Basoalto, V., Figueroa, C., Figueroa, J., González, M. y Villalobos, R. (2006). *Balance y Perspectivas de la Educación Ambiental en Chile*. https://www.mejillones.cl/wp-content/uploads/2011/12/articles-47698_Balance_Perspectivas_educ_ambiental1.pdf.
- Barrera, H., Barragán, T, y Ortega G. (2017). La realidad educativa ecuatoriana desde una perspectiva docente. *Revista Iberoamericana de Educación*, 15(2), 9-20. File:///C:/Users/2020/Downloads/ 2629-Texto%20del%20art%C3%ADculo-724-1-10-20171227.pdf.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M. y Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología. https://www.euskadi.eus/2020web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf.
- Bodero (2014). *Una mirada sobre la calidad en educación superior. Conceptos y reflexiones*. <https://editorial.redipe.org/index.php/1/catalog/download/26/48/667?inline=1>.
- Bohórquez, E. (1999). *Gerencia de Calidad y Normas ISO 9000*. Universidad Central del Ecuador.
- Botero, E. (2020). *Elementos básicos de un proceso*. Its soluciones. <https://www.its-solutions.net/uncategorized/elementos-basicos-de-un-proceso/>.

- Braslavsky, C. (2006). Diez factores para una educación de calidad para todos en el Siglo XXI. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (2e), 84-101.
- Calderón, A. (2015). *Situación de la Educación Rural en Ecuador*. Serie Informes de Asistencia Técnica, Documento de Trabajo N° 5. https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1439406281ATInformeTecnicoSituaciondelaEducacionruralenEcuado.pdf.
- Calidad y Gestión (s.f.). *Los objetivos de la calidad*. http://www.caldad-gestion.com.ar/boletin/47_objetivos_calidad.html.
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2010). *La gestión de la calidad: Concepto, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Prentice Hall. <https://es.scribd.com/document/739511733/Camison-Et-Al-La-Gestion-de-La-Calidad-Por-Procesos>.
- Castillo, S. (2010). *Compromisos de la Evaluación Educativa*. Prentice Hall.
- Chininín, V. (2014). *Evaluación de la calidad del desempeño institucional del Colegio Técnico Agropecuario Macará, del cantón Macará, de la provincia de Loja, en base al cumplimiento de los ámbitos de gestión, período 2011-2012*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Loja].
- Corporación Catamayo. (2010). *Mejoramiento de la Educación Técnica Agropecuaria de la provincia de Loja (META-LOJA), 2008-2011*.
- Corporación Catamayo (2012). *Proyecto “Mejoramiento de la Educación Técnica Agropecuaria de la provincia de Loja (META-LOJA), 2008-2011*. ESF, AECID y Ministerio de Educación de Ecuador.
- Cooperaciondocente.com (2017). *Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa*. Ministerio de Educación. <https://cooperaciondocente.com/manua-para-la-implementacion-y-evaluacion-de-los-estandares-de-calidad>.
- Cueva, J. (2010). *Competitividad de los Servicios*. CODEU.
- De Castilla, M. (2016). *Calidad educativa: necesidad, responsabilidad y esperanza*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-León. <https://otrasvoceseneducacion.org/archivos/64642>.

- Da Silva, K. (2018). *Definición de estándares de calidad internacionales*. <https://www.cuidatudinero.com/13098695/definición-de-estandares-de-calidad-internacionales>.
- EcuRed. (s. f.). *Calidad de la Educación*. https://www.ecured.cu/Calidad_de-la-educaci%C3%B3n.
- Educación Sin Fronteras. (2010). *I Seminario Andino de Educación Rural y Formación Técnica*. Arequipa, Perú.
- Educación Sin Fronteras. (2009). *Seminario Binacional “Construyendo una Educación Técnica para el Desarrollo Rural”*. AECID. Piura-Perú.
- Education for development (2026). *Escuela VAMOS: fortaleciendo la educación técnica agropecuaria*. <https://www.vvob.org/es/stories-news/escuela-vamos-fortaleciendo-la-educacion-tecnica-agropecuaria>.
- Escobar, W. (2015). *Análisis de la calidad total como principal criterio de evaluación de los procesos enseñanza aprendizaje del bachillerato de la Unidad Educativa Galo Miño*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar Ecuador].
- Escuela Europea de Management (2017). *¿Qué es el mapa de procesos? Concepto, misión y contenido*. <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/4143>.
- Flores, L. (2018). *Modelo de gestión educativa para el mejoramiento de la calidad escolar de la Unidad Educativa Mariano Suárez Veintimilla, de la ciudad de Ibarra*. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica del Norte]. <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7848/1/PG%20598%20TESIS.pdf>.
- González Vargas, H. (1997). *Las siete características de una institución educativa de calidad*. <https://revistas.idep.educo/index.php/educacion-y-ciudad/article/view/231/210>.
- Guamán, Y. (2013). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar el servicio que presta la Producción Científica de la Universidad Técnica Particular de Loja, Año 2012*. [Tesis Magister en Gestión Empresarial. Universidad Técnica Particular de Loja].
- Hanushek, E.A. (2005). *Why quality matters in education*. <https://scholar.google.com.ec/scholar>
- Hernández S., R., Fernández C., C., Baptista L., M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. ed.). Mc-Graw-Hill Education.

[https://help.bizagi.com.Subprocesos.](https://help.bizagi.com/Subprocesos) <https://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?sub-processes.htm>.

<https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/> Capitulo IV PrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf.

Ibarra, F. y Salazar, B. (2019). *Modelo de Excelencia EFQM en la Unidad Educativa PCEI Japón de Ambato-Ecuador*. [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].

Iddeo (s.f.). *Gestión por Procesos*. https://www.aragon.es/documents/20127/674325/GESTION_PROCCESOS.pdf/65a4a4d1-dfe7-4bd4-335a-4870463e13e9.

ISO 9001 calidad (s.f.). *Pero, ¿qué es la gestión de la calidad?* <http://iso9001calidad.com/primer-toma-contacto-empresa-39.html>.

isotools.org (s.f.). *Gestión por procesos*. <https://www.isotools.org/soluciones/gobierno-corporativo/gestion-por-procesos/>.

ISOTools Excellence (2017). *Beneficios de asegurar la calidad en los centros educativos*. <https://www.isotools.org/2017/11/11/beneficios-asegurar-la-calidad-en-los-centros-educativos/>.

ISOTools Excellence (s.f.). *Elementos de la gestión por procesos*. <https://www.isotools.com.mx/elementos-de-la-gestion-por-procesos-la-creacion-del-mapa-de-procesos/>.

Jiménez, L. (2014). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para el área académica del Colegio Técnico Fiscal Municipio de Loreto, que permita mejorar la calidad de la educación que imparte, año 2014*. [Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja]. [http://200.0.31.75/bitstream/123456789/11031/1/ Jimenez_Chico_](http://200.0.31.75/bitstream/123456789/11031/1/Jimenez_Chico_)

Leisi_Alva.pdf.

Lepeley, M. (2013). *Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación*. McGraw-Hill.

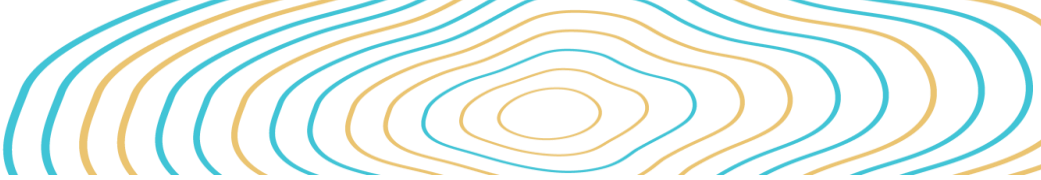
López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como cofactores de calidad educativa. *Estudios Pedagógicos*, 36(1), 147-158. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07052010000100008&script=sci_arttext.

- López, S. (2011). *Sistemas de Calidad*. Implantación de diferentes sistemas en la organización. Ediciones de la U.
- Lucas, P. (2014). *Gestión de las Empresas por Procesos*. ETSEIB. Escola Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona. https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf.
- Ludeña, M. (2013). *Diseño de un modelo de gestión basado en procesos para mejorar el Servicio que presta la Jefatura de Clientes en el Suministro y Comercialización de la Energía Eléctrica para el área de concesión de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S. A., EERSSA, Año 2012*. [Tesis de Magister en Gestión Empresarial. Universidad Técnica Particular de Loja].
- Maldonado, C. (2013). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Área de Enfermería del Hospital de la Universidad Técnica Particular de Loja –UTPL- en el período 2012*. [Tesis de Magister en Gestión Empresarial. Universidad Técnica Particular de Loja].
- Mariño, C. y Córdova, D. (2019). *Gestión de calidad basado en el Modelo EFQM para el Grupo Educativo UK*. [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Ambato].
- Martínez M.C., y Riopérez L., N. (2005). *El Modelo de Excelencia EFQM y su aplicación para la mejora de los centros educativos*. <https://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/342>.
- Mediacloud. (s.f). *Las 6 ventajas de la gestión por procesos*. <https://blogmdcloud.es/.ventajas-gestion-por-procesos/>.
- META-LOJA. (2010). *Proyecto Mejoramiento de la Educación Técnica Agropecuaria de la provincia de Loja*. Convenio Regional Andino ESF-AECID (2010).
- Ministerio de Educación. (2011). *Estándares de Gestión Educativa*. <https://educacion.gob.ec/estandares-de-gestion/>.
- Ministerio de Educación. (2012). *Estándares. Generalidades*. <http://educacion.gob.ec/generalidades.#search>.
- Ministerio de Fomento. (2005). *Principios de la gestión de la calidad. El enfoque basado en procesos*. <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Argentina. (s.f.). *Educación Técnica Profesional: Definiciones*. <http://www.derechofacil.gob.ar/ley-simple/ley-de-educacion-tecnico-profesional/>.

- Moliner, A. y Coll, M. (2015). *Ventaja de la gestión por procesos*. <https://nae.global/es/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/>.
- Mora, F. G. (1991). *Calidad y rendimiento en las instituciones universitarias*. Madrid, Consejo de Universidades.
- Morales E., M. J. (2024). *Gestión por Procesos*. Un enfoque desde el servicio al cliente. Caso FUNDASOF. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/42331>.
- Morillas, S. (2012). *Muestreo en poblaciones finitas*. <https://www.google.com/search?>
- Naciones Unidas (2016). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. https://unstats.un.org/sdgs/report/2016/the%20sustainable%20development%20goals%20report%202016_spanish.pdf.
- Navarro, F. (2016). La Gestión de la Calidad Total (TQM). *Revista digital INESEM*. <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/la-gestion-de-la-calidad-total-tqm/>.
- Nicoletti, J. (2008). Adecuación y aplicación de las normas de calidad ISO 9000:2000 en el campo educativo. *Horizontes Educativos*, 13(2), 75-86. <https://www.redalyc.org/pdf/979/97912401005.pdf>.
- Orozco, C., Olaya, T. y Villate, D. (2009). ¿Calidad de la educación o educación de calidad? Una preocupación más allá del mercado. *Revista Iberoamericana de Educación*, 51 (sep-dic), 161-181. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, España. <http://redalycv.uaemex/snc/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80012433010>.
- OSAKIDETZA (2011). *Calidad Total: Principios y niveles de gestión*. Certificación ISU. Satisfacción del Cliente Interno y Externo. <https://ope2011.osakidetza.net/procesoselectivo/d26501/docinteres6.pdf>.
- Pacheco, M. (2012). *Importancia de los estándares*. <https://sites.google.com/site/elaboraciondelpage/tema-5-importancia-de-los-estandares>.
- Pepper, S. (2011). *Definición de gestión por procesos*. *Medwave*, XI(5). https://www.academia.edu/38726814/LECTURA_GESTION_POR_PROCESOS.
- Pérez, H. (2019). *Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para el Instituto Tecnológico Superior Sucre* [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Israel]. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2010/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2019-016.pdf>.

- Pinzón, L. (2013). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para controlar el riesgo de morosidad en el Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Merced" en la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago, año 2013*. [Tesis de Magister en Gestión Empresarial, Universidad Técnica Particular de Loja].
- Pulido, H. (2014). *Estándares de calidad*. http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_9/recursos/general/documentos/normatividad_externa/27072009/estandares_de_calidad.pdf.
- Ramírez, C., García, E. y Cruel, J. (2017). Gestión educativa y desarrollo social. *Dom.Cien.*,3, 378-390.
- Ramos, J. (2008). Reformas, investigación, innovación y calidad educativa. *Revista Iberoamericana de Educación* (ISSN: 1681-5653). <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2267Ramos.pdf>.
- Reliability web.com (s.f.). *Los indicadores de gestión*. <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>.
- Reyes, K. (2013). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Área de Servicios Tributarios del Servicio de Rentas Internas de la Dirección Provincial Santa Elena*. [Tesis de Magister en Gestión Empresarial, Universidad Técnica Particular de Loja].
- Roblez, D. (2020). *Gestión institucional de la calidad educativa de la Unidad Educativa Puyango-Ecuador*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].
- Rojas, J. (2007). *Gestión por procesos para mejorar la atención del usuario en los establecimientos de salud del Sistema Nacional de Salud*. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/3.htm>.
- Rouco, D. (2015). *Estándares de calidad*. <https://prezi-com/rbajnng0vrc/definicion-de-estandares-de-calidad/>.
- Ruiz, M. (2010). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. Trillas.
- Sánchez, P. (2020). *Ámbito de gestión de productos*. <https://www.google.com/search?sxsrf=ALiCzsa63piBetS2i aBj6->
- Sánchez, T., Guzmán, E. y Gonzales, E. (2015). *Calidad Educativa*. Universidad Técnica de Machala.
- Taopanta, K. y Calvache, J. (2020). Aplicación de la Norma IOSO 9001. Caso de estudio Instituto Superior Tecnológico ISMAC. *Publisher CEIT*, 5(2), 150-163.

- Tecnológico de Monterrey (s.f.). *La importancia de la calidad educativa: Qué es, indicadores y cómo optimizarla*.
<https://blog.maestriasydiplomados.tec.mx/importancia-calidad-educativa>.
- Tenbrink, T. (1981). *Evaluación: guía práctica para profesores*. Narcea Ediciones.
- Tene, M. y Valarezo, R. (2012). *Impacto de la gestión institucional y desarrollo del Plan de Transformación institucional de los Colegios Técnicos Agropecuarios de los cantones Celica, Olmedo, Chaguarpamba y Saraguro de la provincia de Loja*. Universidad Nacional de Loja.
- Tiana, A. (2006). *La evaluación de la calidad de la educación: conceptos, modelos e instrumentos*.
ResearchGate.https://www.researchgate.net/publication/39217293_La_evaluacion_de_la_calidad_de_la_educacion_conceptos_modelos_e_instrumentos.
- Tomaselli, A. (2018). *La educación técnica en el Ecuador*. El perfil de sus usuarios y sus efectos en la inclusión laboral y productiva. CEPAL y Ministerio de Asuntos Exteriores de Noruega. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43219/1/S1701267_es.pdf.
- Tucta, V. (2016). *Diseño del Modelo EFQM de excelencia para mejorar el servicio de educación en la Escuela de Educación Básica Particular “Josue” en la ciudad de Ambato*. [Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica del Chimborazo].
- Tulcán, C. (2016). *Sistema de control de mantenimiento de indicadores de gestión de calidad aplicando la ISO 9000 por la Unidad Educativa La Colina*. [Tesis de Pregrado, Universidad Central del Ecuador].
- UNESCO (2007). *Cinco principios fundamentales orealc-unesco para logros de calidad en educación*. https://es.slideshare.net/EvelynCH_23/cinco-principios-fundamentatales_orealc-unesco-2007_definen-perincipios_upaep.
- Universidad de Los Andes (2019). *Procesos estratégicos*.
<https://planeacion.uniandes.edu.co/pdi/procesos-estrategicos/procesos-estrategicos>.
- Vivas G., M. (1999). *El Modelo de Calidad Total para instituciones educativa*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2973326>.
- Zaratiegui, J.R. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia*.
<https://www.mintur.gob.es/publicaciones/publicacionesperiodicas/economiaindustrial/revistaeconomiaindustrial/330/12jrza.pdf>.



Anexos

Anexo 1.

Cuestionario de la encuesta a la Comunidad Educativa de los CTA de la provincia de Loja

Anexo 1.1.

Cuestionario de la encuesta dirigida a los directivos de los CTA de la provincia de Loja

-Cuestionario de la Encuesta dirigida a los directivos de los CTA de la provincia de Loja-Ecuador (Integrantes de la Asociación de CTA)

Estimado directivo:

Víctor Eduardo Chinín Campoverde, me encuentro realizando una investigación sobre las posibilidades de desarrollo educativo de los Colegios Técnicos Agropecuarios de la provincia de Loja, motivo por el cual solicito su valiosa colaboración contestando el siguiente cuestionario. La información por usted proporcionada tendrá el carácter de confidencial y reservada.

¡Muchas gracias!

Instrucción: Por favor, dígnese ubicar una X en el espacio en blanco (X), según sea la respuesta que usted considere correcta

Miembro: _____

Cuestionario:

1. GESTIÓN DE PROCESOS

ADMINISTRACIÓN

1. ¿Existe un Reglamento, conocido por toda la Comunidad Educativa, que fija las normas de gestión administrativa de los recursos del colegio?

() Ya existía antes del proceso de reforma.

- ☐ Se elaboró y se está implementando.
- ☐ Se está elaborando.
- ☐ No ha comenzado a elaborarse.

2. ¿Existe un ideario del Colegio Técnico Agropecuario -CTA- que define las posiciones y opiniones del Conjunto de la Comunidad Educativa sobre la excelencia educativa y la conducta esperable de los diferentes actores?

- ☐ Ya existía antes del proceso de reforma.
- ☐ Se elaboró y se está implementando.
- ☐ Se está elaborando.
- ☐ No ha comenzado a elaborarse.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

3. ¿Ha elaborado el CTA un Plan Estratégico que ordene en el tiempo el desarrollo previsto de la Institución?

- ☐ Se elaboró un plan con la metodología PTI y se está implementando.
- ☐ Ya existía un plan estratégico antes del proceso de reforma.
- ☐ Se está elaborando un PTI.
- ☐ No ha comenzado a elaborarse.

4. ¿Aplica el CTA alguna metodología de Evaluación Institucional?

- ☐ Se realizó una autoevaluación diagnóstica con la metodología AED.
- ☐ Ya se aplicaba una metodología propia antes del proceso de reforma.
- ☐ Se va a aplicar una autoevaluación diagnóstica (AED).
- ☐ No se ha aplicado ninguna.

DOCENCIA

5. ¿Cuáles son las modificaciones organizativas que se han producido en el CTA como resultado de la aplicación de las nuevas titulaciones y currículos?

- ☐ Se ha constituido un equipo transversal de currículo (didáctica y evaluación).
- ☐ Se han constituido equipos docentes por grupos escolares y áreas de conocimiento del año común.
- ☐ Se han constituido equipos docentes de módulo profesional.
- ☐ Se ha modificado la metodología didáctica de las actividades.
- ☐ Se han modificado los horarios y cargas de trabajo de los docentes.
- ☐ Se ha modificado la organización de las pasantías de los alumnos.
- ☐ Se han producido modificaciones organizativas.

6. ¿Existe actualmente en el CTA alguna investigación en marcha sobre aspectos didácticos y/o metodológicos de la enseñanza?

☐ Sí.

☐ No.

7. ¿Existe en el CTA una metodología unificada de evaluación de aprendizajes de los alumnos?

☐ Sí existe.

☐ Se está elaborando pero no se ha implementado.

☐ No existe.

2. GESTIÓN DE PRODUCTOS

OFERTA FORMATIVA

8. ¿Ha elaborado el CTA un Plan de Oferta Formativa para los próximos cinco años, que defina la evolución prevista de sus titulaciones profesionales?

☐ Sí.

☐ No.

9. ¿Dispone el CTA de ofertas de capacitación profesional (formación ocupacional para desempleados y formación continua para trabajadores) dirigidas a otros colectivos?

☐ Sí.

☐ No.

10. ¿En el CTA se revisan los contenidos de las titulaciones académicas a partir de los datos obtenidos y actualizados?

☐ Sí

☐ No

IDEAS E INNOVACIONES PARA LA MEJORA INSTITUCIONAL

11. ¿Se ha establecido un registro institucional de ideas para la mejora permanente de los procesos de gestión y resultados del CTA?

☐ Se realizó y se aplica.

☐ Se está elaborando.

☐ No ha comenzado a elaborarse.

12. ¿Existe actualmente en el CTA alguna investigación técnica de I + D (innovación y desarrollo de productos)?

☐ Sí.

☐ No

PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

13. ¿Se ha desarrollado un proyecto productivo en el CTA?

☐ Se realizó y se aplica un proyecto productivo que genera valor agregado con

tecnología.

☐ Ya existía un proyecto productivo.

☐ Se está elaborando.

☐ No ha comenzado a elaborarse.

3. GESTIÓN DE PERSONAS

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

14. ¿Existe en el CTA un catálogo de puestos de trabajo con una definición clara de funciones, objetivos, metas y tareas para cada profesional?

☐ Sí existe y es conocido por todos.

☐ Existe pero está desactualizado.

☐ Se está elaborando.

☐ No existe.

ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

15. ¿Se ha constituido un equipo de orientación estratégica y mejora continua de los procesos de gestión y resultados del CTA?

☐ Sí.

☐ No.

ACTUALIZACIÓN TÉCNICA Y DIDÁCTICA

16. ¿Dispone el CTA de un plan anual de capacitación de docentes y directivos y lo aplica con los recursos de que dispone?

☐ Sí.

☐ No.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

17. ¿Existe en el CTA una metodología de evaluación de desempeño de docentes y directivos, conocida y aceptada por todos?

☐ Sí.

☐ No.

SISTEMA DE COMPENSACIÓN

18. ¿Dispone el CTA de algún tipo de reconocimientos o compensaciones no salariales para docentes y directivos?

☐ Sí.

☐ No.

4. GESTIÓN DE RECURSOS

CONVENIOS

19. ¿Ha establecido el CTA, algún convenio con Universidades públicas o privadas para promover la continuidad de estudios de los alumnos con mejor rendimiento académico?

☐ Sí.

☐ No.

20. ¿Ha establecido el CTA, algún convenio con escuelas de educación primaria para desarrollar actividades de orientación vocacional y profesional?

☐ Sí.

☐ No.

21. ¿Ha establecido el CTA algún convenio con empresas privadas para la utilización didáctica de la tecnología de producción de la empresa?

☐ Sí.

☐ No.

GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS TECNOLÓGICOS

22. ¿Se encuentra en buen uso y se utiliza toda la maquinaria y el equipamiento disponible en el CTA para actividades didácticas y productivas?

☐ Sí.

☐ No, alguna maquinaria y equipamiento no se llegó a poner en funcionamiento

porque le falta algún componente.

☐ No, alguna maquinaria y equipamiento no se llegó a poner en funcionamiento

porque el personal técnico no sabe usarla.

☐ No, alguna maquinaria y equipamiento se encuentra averiada.

☐ No, alguna maquinaria y equipamiento se encuentra en buen uso pero no se

utiliza.

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

23. ¿Realiza el CTA actividades sociales y recreativas para generar recursos destinados a la satisfacción de necesidades básicas de los alumnos?

☐ Sí.

☐ No.

5. GESTIÓN DE ALUMNOS

COBERTURA Y RESULTADOS ACADÉMICOS

24. ¿Se realiza un seguimiento global del rendimiento académico de los alumnos del colegio?

☐ Sí

☐ No.

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A ALUMNOS

25. ¿Existe actualmente en el CTA alguna investigación en marcha sobre el entorno social de los alumnos?

☐ Sí.

☐ No.

26. ¿Existe en el CTA un programa definido de bienestar social del alumno?

☐ Sí.

☐ No.

TUTORÍA Y APOYO PERSONAL

27. ¿Reciben los alumnos asistencia individualizada del tutor para solucionar problemas de aprendizaje?

☐ Sí.

☐ No.

INSERCIÓN Y PLAN DE CARRERA

28. ¿Dispone el CTA de un sistema de seguimiento de la inserción laboral y carrera profesional de los egresados?

☐ Sí.

☐ No

29. ¿Dispone el CTA de programas y servicios de promoción y apoyo a la iniciativa emprendedora de los alumnos?

☐ Sí.

☐ No.

VINCULACIÓN EX-ALUMNOS

30. ¿Existe asociación de antiguos alumnos en el CTA?

☐ Sí.

☐ No.

5. GESTIÓN DE RELACIONES CON EL ENTORNO

RELACIONES CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA

31. ¿Participan las familias en la elaboración de las normas y reglamentos de organización y conducta del CTA?

☐ Sí.

☐ No.

RELACIONES CON EMPRESAS E INSTITUCIONES

32. ¿Dispone el CTA de un sistema de intermediación laboral para apoyar la inserción laboral de los egresados?

☐ Sí.

☐ No.

33. ¿Ha realizado el CTA actividades conjuntas con empresas e instituciones en los últimos 3 años?

☐ Sí.

☐ No.

RELACIONES CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS NACIONALES E INTERNACIONALES

34. ¿El CTA participa en foros de reflexión y análisis sobre economía, producción, empleo, orientación profesional y/o educación técnica, a nivel nacional e internacional?

☐ Sí.

☐ No.

RELACIONES CON TÉCNICOS Y PROFESIONALES

35. ¿Dispone el CTA de un inventario de profesionales dispuestos a participar en actividades educativas y/o de orientación profesional y/o de mantenimiento y reparación de infraestructuras y equipamiento?

☐ Sí.

☐ No

RELACIONES CON ENTIDADES DE COOPERACIÓN

36. ¿El CTA ha desarrollado algún proyecto y ha obtenido financiación de alguna institución nacional o internacional de cooperación?

☐ Se está desarrollando uno en la actualidad.

☐ Se está buscando instituciones que financien un proyecto ya diseñado.

☐ Se está diseñando un proyecto.

☐ No ha desarrollado ningún proyecto con financiación de organismos de cooperación.

() Se ha desarrollado alguno anteriormente, pero en la actualidad no se desarrolla ninguno.

Encuesta realizada: VECHC

Fecha:.....

Anexo 1.2.

Cuestionario de la encuesta dirigida a los docentes de los CTA de la provincia de Loja

Estimado docente:

Víctor Eduardo Chinín Campoverde me encuentro realizando una investigación sobre las posibilidades de desarrollo educativo de los Colegios Técnicos Agropecuarios de la provincia de Loja, motivo por el cual solicito su valiosa colaboración contestando el siguiente cuestionario. La información por usted proporcionada tendrá el carácter de confidencial y reservada.

¡Muchas gracias!

Instrucción: Por favor, *dígnese ubicar una X en el espacio en blanco, (X) según sea la respuesta que usted considere correcta.*

Miembro: _____

Cuestionario:

GESTIÓN DE PROCESOS

ADMINISTRACIÓN

1. ¿Existe un Reglamento, conocido por toda la Comunidad Educativa, que fija las normas de gestión administrativa de los recursos del colegio?

- () Ya existía antes del proceso de reforma.
- () Se elaboró y se está implementando.
- () Se está elaborando.
- () No ha comenzado a elaborarse.

2. ¿Existe un ideario del Colegio Técnico Agropecuario -CTA- que define las posiciones y opiniones del Conjunto de la Comunidad Educativa sobre la excelencia educativa y la conducta esperable de los diferentes actores?

- ☐ Ya existía antes del proceso de reforma.
- ☐ Se elaboró y se está implementando.
- ☐ Se está elaborando.
- ☐ No ha comenzado a elaborarse.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

3. ¿Ha elaborado el CTA un Plan Estratégico que ordene en el tiempo el desarrollo previsto de la Institución?

- ☐ Se elaboró un plan con la metodología PTI y se está implementando.
- ☐ Ya existía un plan estratégico antes del proceso de reforma.
- ☐ Se está elaborando un PTI.
- ☐ No ha comenzado a elaborarse.

4. ¿Aplica el CTA alguna metodología de Evaluación Institucional?

- ☐ Se realizó una autoevaluación diagnóstica con la metodología AED.
- ☐ Ya se aplicaba una metodología propia antes del proceso de reforma.
- ☐ Se va a aplicar una autoevaluación diagnóstica (AED).
- ☐ No se ha aplicado ninguna.

DOCENCIA

5. ¿Cuáles son las modificaciones organizativas que se han producido en el CTA como resultado de la aplicación de las nuevas titulaciones y currículos?

- ☐ Se ha constituido un equipo transversal de currículo (didáctica y evaluación).
- ☐ Se han constituido equipos docentes por grupos escolares y áreas de conocimiento del año común.
- ☐ Se han constituido equipos docentes de módulo profesional.
- ☐ Se ha modificado la metodología didáctica de las actividades.
- ☐ Se han modificado los horarios y cargas de trabajo de los docentes.
- ☐ Se ha modificado la organización de las pasantías de los alumnos.
- ☐ Se han producido modificaciones organizativas.

6. ¿Existe actualmente en el CTA alguna investigación en marcha sobre aspectos didácticos y/o metodológicos de la enseñanza?

☐ Sí.

☐ No.

7. ¿Existe en el CTA una metodología unificada de evaluación de aprendizajes de los alumnos?

☐ Sí existe.

☐ Se está elaborando pero no se ha implementado.

☐ No existe.

2. GESTIÓN DE PRODUCTOS

OFERTA FORMATIVA

8. ¿Ha elaborado el CTA un Plan de Oferta Formativa para los próximos cinco años, que defina la evolución prevista de sus titulaciones profesionales?

☐ Sí.

☐ No.

9. ¿Dispone el CTA de ofertas de capacitación profesional (formación ocupacional para desempleados y formación continua para trabajadores) dirigidas a otros colectivos?

☐ Sí.

☐ No.

10. ¿En el CTA se revisan los contenidos de las titulaciones académicas a partir de los datos obtenidos y actualizados?

☐ Sí

☐ No

IDEAS E INNOVACIONES PARA LA MEJORA INSTITUCIONAL

11. ¿Se ha establecido un registro institucional de ideas para la mejora permanente de los procesos de gestión y resultados del CTA?

☐ Se realizó y se aplica.

☐ Se está elaborando.

☐ No ha comenzado a elaborarse.

12. ¿Existe actualmente en el CTA alguna investigación técnica de I + D (innovación y desarrollo de productos)?

☐ Sí.

☐ No

PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

13. ¿Se ha desarrollado un proyecto productivo en el CTA?

☐ Se realizó y se aplica un proyecto productivo que genera valor agregado con

tecnología.

☐ Ya existía un proyecto productivo.

☐ Se está elaborando.

☐ No ha comenzado a elaborarse.

3. GESTIÓN DE PERSONAS

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

14. ¿Existe en el CTA un catálogo de puestos de trabajo con una definición clara de funciones, objetivos, metas y tareas para cada profesional?

☐ Sí existe y es conocido por todos.

☐ Existe pero está desactualizado.

☐ Se está elaborando.

☐ No existe.

ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

15. ¿Se ha constituido un equipo de orientación estratégica y mejora continua de los procesos de gestión y resultados del CTA?

☐ Sí.

☐ No.

ACTUALIZACIÓN TÉCNICA Y DIDÁCTICA

16. ¿Dispone el CTA de un plan anual de capacitación de docentes y directivos y lo aplica con los recursos de que dispone?

☐ Sí.

☐ No.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

17. ¿Existe en el CTA una metodología de evaluación de desempeño de docentes y directivos, conocida y aceptada por todos?

☐ Sí.

☐ No.

SISTEMA DE COMPENSACIÓN

18. ¿Dispone el CTA de algún tipo de reconocimientos o compensaciones no salariales para docentes y directivos?

☐ Sí.

☐ No.

4. GESTIÓN DE RECURSOS

CONVENIOS

19. ¿Ha establecido el CTA, algún convenio con Universidades públicas o privadas para promover la continuidad de estudios de los alumnos con mejor rendimiento académico?

☐ Sí.

☐ No.

20. ¿Ha establecido el CTA, algún convenio con escuelas de educación primaria para desarrollar actividades de orientación vocacional y profesional?

☐ Sí.

☐ No.

21. ¿Ha establecido el CTA algún convenio con empresas privadas para la utilización didáctica de la tecnología de producción de la empresa?

☐ Sí.

☐ No.

GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS TECNOLÓGICOS

22. ¿Se encuentra en buen uso y se utiliza toda la maquinaria y el equipamiento disponible en el colegio para actividades didácticas y productivas?

☐ Sí.

() No, alguna maquinaria y equipamiento no se llegó a poner en funcionamiento

porque le falta algún componente.

() No, alguna maquinaria y equipamiento no se llegó a poner en funcionamiento

porque el personal técnico no sabe usarla.

() No, alguna maquinaria y equipamiento se encuentra averiada.

() No, alguna maquinaria y equipamiento se encuentra en buen uso pero no se utiliza.

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

23. ¿Realiza el CTA actividades sociales y recreativas para generar recursos destinados a la satisfacción de necesidades básicas de los alumnos?

() Sí.

() No.

5. GESTIÓN DE ALUMNOS

COBERTURA Y RESULTADOS ACADÉMICOS

24. ¿Se realiza un seguimiento global del rendimiento académico de los alumnos del colegio?

() Sí

() No.

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A ALUMNOS

25. ¿Existe actualmente en el CTA alguna investigación en marcha sobre el entorno social de los alumnos?

() Sí.

() No.

26. ¿Existe en el CTA un programa definido de bienestar social del alumno?

() Sí.

() No.

TUTORÍA Y APOYO PERSONAL

27. ¿Reciben los alumnos asistencia individualizada del tutor para solucionar problemas de aprendizaje?

☐ Sí.

☐ No.

INSERCIÓN Y PLAN DE CARRERA

28. ¿Dispone el CTA de un sistema de seguimiento de inserción laboral y carrera profesional de los egresados?

☐ Sí.

☐ No

VINCULACIÓN EX-ALUMNOS

29. ¿Existe asociación de antiguos alumnos en el CTA?

☐ Sí.

☐ No.

GESTIÓN DE RELACIONES CON EL ENTORNO

RELACIONES CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA

30. ¿Participan las familias en la elaboración de las normas y reglamentos de organización y conducta del CTA?

☐ Sí.

☐ No.

RELACIONES CON EMPRESAS E INSTITUCIONES

31. ¿Ha realizado el CTA actividades conjuntas con empresas e instituciones en los últimos 3 años?

☐ Sí.

☐ No.

RELACIONES CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS NACIONALES E INTERNACIONALES

32. ¿El CTA participa en foros de reflexión y análisis sobre economía, producción, empleo, orientación profesional y/o educación técnica, a nivel nacional e internacional?

() Sí.

() No.

RELACIONES CON ENTIDADES DE COOPERACIÓN

33. ¿El CTA ha desarrollado algún proyecto y ha obtenido financiación de alguna institución nacional o internacional de cooperación?

() Se está desarrollando uno en la actualidad.

() Se está buscando instituciones que financien un proyecto ya diseñado.

() Se está diseñando un proyecto.

() No ha desarrollado ningún proyecto con financiación de organismos de cooperación.

() Se ha desarrollado alguno anteriormente, pero en la actualidad no se desarrolla ninguno.

Encuesta realizada: VEHCH

Fecha:.....

Anexo 1.3.

Cuestionario de la encuesta dirigida a los alumnos de los CTA de la provincia de Loja

Estimado alumno:

Víctor Eduardo Chinín Campoverde, me encuentro realizando una investigación sobre las posibilidades de desarrollo educativo de los Colegios Técnicos Agropecuarios de la provincia de Loja, motivo por el cual solicito su valiosa colaboración contestando el siguiente cuestionario. La información por usted proporcionada tendrá el carácter de confidencial y reservada.

¡Muchas gracias!

Instrucción: Por favor, *dígnese ubicar una X en el espacio en blanco, (X) según sea la respuesta que usted considere correcta.*

Miembro: _____

Cuestionario:

1. GESTIÓN DE PROCESOS

ADMINISTRACIÓN

1. ¿Existe un Reglamento, conocido por toda la Comunidad Educativa, que fija las normas de gestión administrativa de los recursos del colegio?

- () Ya existía antes del proceso de reforma.
- () Se elaboró y se está implementando.
- () Se está elaborando.
- () No ha comenzado a elaborarse.

DOCENCIA

2. ¿Existe actualmente en el CTA alguna investigación en marcha sobre aspectos didácticos y/o metodológicos de la enseñanza?

- () Sí.
- () No.

IDEAS E INNOVACIONES PARA LA MEJORA INSTITUCIONAL

3. ¿Existe actualmente en el CTA alguna investigación técnica de I + D (innovación y desarrollo de productos)?

- () Sí.
- () No

PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

4. ¿Se ha desarrollado un proyecto productivo en el CTA?

- () Se realizó y se aplica un proyecto productivo que genera valor agregado con tecnología.
- () Ya existía un proyecto productivo.
- () Se está elaborando.
- () No ha comenzado a elaborarse.

2. GESTIÓN DE PERSONAS

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

5. ¿Existe en el CTA un catálogo de puestos de trabajo con una definición clara de funciones, objetivos, metas y tareas para cada profesional?

- () Sí existe y es conocido por todos.
- () Existe pero está desactualizado.
- () Se está elaborando.
- () No existe.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6. ¿Existe en el CTA una metodología de evaluación del desempeño de docentes y directivos, conocida y aceptada por todos?

- () Sí.
- () No.

3. GESTIÓN DE RECURSOS

CONVENIOS

7. ¿Ha establecido el CTA, algún convenio con Universidades públicas o privadas para promover la continuidad de estudios de los alumnos con mejor rendimiento académico?

- () Sí.
- () No

8. ¿Ha establecido el CTA algún convenio con empresas privadas para la utilización didáctica de la tecnología de producción de la empresa?

- () Sí.
- () No

GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS TECNOLÓGICOS

9. ¿Se encuentra en buen uso y se utiliza toda la maquinaria y el equipamiento disponible en el colegio para actividades didácticas y productivas?

- () Sí.

- ☐ No, alguna maquinaria y equipamiento no se llegó a poner en funcionamiento porque le falta algún componente.
- ☐ No, alguna maquinaria y equipamiento no se llegó a poner en funcionamiento porque el personal técnico no sabe usarla.
- ☐ No, alguna maquinaria y equipamiento se encuentra averiada.
- ☐ No, alguna maquinaria y equipamiento se encuentra en buen uso pero no se utiliza.

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

10. ¿Realiza el CTA actividades sociales y recreativas para generar recursos destinados a la satisfacción de necesidades básicas de los alumnos?

- ☐ Sí.
- ☐ No.

4. GESTIÓN DE ALUMNOS

COBERTURA Y RESULTADOS ACADÉMICOS

11. ¿Se realiza un seguimiento global del rendimiento académico de los alumnos del colegio?

- ☐ Sí
- ☐ No.

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A ALUMNOS

12. ¿Existe actualmente en el CTA alguna investigación en marcha sobre el entorno social de los alumnos?

- ☐ Sí.
- ☐ No.

13. ¿Existe en el CTA un programa definido de bienestar social del alumno?

- ☐ Sí.
- ☐ No.

TUTORÍA Y APOYO PERSONAL

14. ¿Reciben los alumnos asistencia individualizada del tutor para solucionar problemas de aprendizaje?

☐ Sí.

☐ No.

5. GESTIÓN DE RELACIONES CON EL ENTORNO

RELACIONES CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA

15. ¿Participan las familias en la elaboración de las normas y reglamentos de organización y conducta del CTA?

☐ Sí.

☐ No.

RELACIONES CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS NACIONALES E INTERNACIONALES

16. ¿El CTA participa en foros de reflexión y análisis sobre economía, producción, empleo, orientación profesional y/o educación técnica, a nivel nacional e internacional?

☐ Sí.

☐ No.

Encuesta realizada: VETCHC

Fecha:.....

Anexo 1.4.

Cuestionario de la encuesta dirigida a los Padres de Familia de los CTA de la provincia de Loja

Estimado Padre de Familia:

Víctor Eduardo Chinín Campoverde, me encuentro realizando una investigación sobre las posibilidades de desarrollo educativo de los Colegios Técnicos Agropecuarios de la provincia de Loja, motivo por el cual solicito su valiosa

colaboración contestando el siguiente cuestionario. La información por usted proporcionada tendrá el carácter de confidencial y reservada.

¡Muchas gracias!

Instrucción: Por favor, *dígnese ubicar una X en el espacio en blanco, (X) según sea la respuesta que usted considere correcta.*

Miembro: _____

Cuestionario:

1. GESTIÓN DE PROCESOS

ADMINISTRACIÓN

1. ¿Existe un Reglamento, conocido por toda la Comunidad Educativa, que fija las normas de gestión administrativa de los recursos del colegio?

- () Ya existía antes del proceso de reforma.
- () Se elaboró y se está implementando.
- () Se está elaborando.
- () No ha comenzado a elaborarse.

2. GESTIÓN DE PRODUCTOS

PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

2. ¿Se ha desarrollado un proyecto productivo en el CTA?

- () Se realizó y se aplica un proyecto productivo que genera valor agregado con tecnología.
- () Ya existía un proyecto productivo.
- () Se está elaborando.
- () No ha comenzado a elaborarse.

3. GESTIÓN DE RECURSOS

CONVENIOS

3. ¿Ha establecido el CTA algún convenio con empresas privadas para la utilización didáctica de la tecnología de producción de la empresa?

- () Sí.
- () No

GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS TECNOLÓGICOS

4. ¿Se encuentra en buen uso y se utiliza toda la maquinaria y el equipamiento disponible en el colegio para actividades didácticas y productivas?

☐ Sí.

☐ No, alguna maquinaria y equipamiento no se llegó a poner en funcionamiento porque
le falta algún componente.

☐ No, alguna maquinaria y equipamiento no se llegó a poner en funcionamiento
porque el personal técnico no sabe usarla.

☐ No, alguna maquinaria y equipamiento se encuentra averiada.

☐ No, alguna maquinaria y equipamiento se encuentra en buen uso pero no se utiliza.

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

5. ¿Realiza el CTA actividades sociales y recreativas para generar recursos destinados a la satisfacción de necesidades básicas de los alumnos?

☐ Sí.

☐ No.

4. GESTIÓN DE ALUMNOS

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A ALUMNOS

6. ¿Existe actualmente en el CTA alguna investigación en marcha sobre el entorno social de los alumnos?

☐ Sí.

☐ No.

7. ¿Existe en el CTA un programa definido de bienestar social del alumno?

☐ Sí.

☐ No.

TUTORÍA Y APOYO PERSONAL

8. ¿Reciben los alumnos asistencia individualizada del tutor para solucionar problemas de aprendizaje?

() Sí.

() No.

5. GESTIÓN DE RELACIONES CON EL ENTORNO

RELACIONES CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA

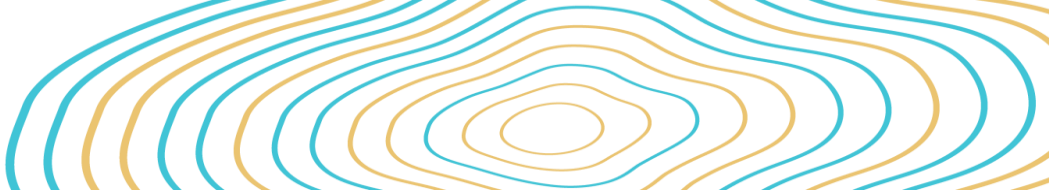
9. ¿Participan las familias en la elaboración de las normas y reglamentos de organización y conducta del CTA?

() Sí.

() No.

Encuesta realizada: VECHC

Fecha:.....

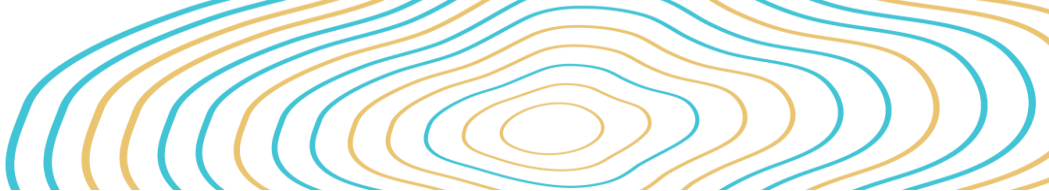


Acerca de los autores

Víctor Eduardo Chinín Campoverde

<https://orcid.org/0009-0007-2655-2021>

Economista. Administrador de Personal. Licenciado en Ciencias de la Educación y Profesor de Segunda Educación. Doctor en Medicina Veterinaria y Zootecnia. Postgraduado en Planificación del Desarrollo Rural Regional Integral (Israel y República Dominicana). Magíster en Administración Educativa por la Universidad Nacional de Loja y Máster en Filosofía en el Mundo Global por la Universidad del País Vasco. Doctor (PhD) en La globalización: análisis, retos y respuestas interdisciplinarios por la Universidad del País Vasco; PhD en Proyectos por la Universidad Internacional Iberoamericana (México); y PhD en Dirección de Proyectos por la Universidad Benito Juárez (México). Ha ocupado cargos públicos y académicos, entre los que destacan asesor de la Prefectura Provincial de Loja; Director Provincial de Educación; Subdecano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Técnica Particular de Loja; Coordinador del Diplomado en Producción y Desarrollo Rural y Coordinador de la Carrera de Economía en la Universidad Nacional de Loja. Es docente de programas de posgrado en la Universidad Técnica Particular de Loja y en la Universidad Técnica de Machala, y ha impartido asignaturas en la Universidad Nacional de Loja (UNL), la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE) y la Universidad Técnica de Machala (UTM). Autor de libros, capítulos y artículos científicos en áreas económicas, sociales, administrativas, educativas y técnicas, y ponente en congresos internacionales. Entre sus obras y aportes más relevantes figuran: *Análisis del crecimiento económico. Ensayos de interpretación*. (CIDE); *El comercio formal e informal en los mercados municipales de Loja-Ecuador y su impacto en la economía ciudadana, 2018-2019*. (CIDE); *Utilidad neta y rentabilidad de los canales de comercialización*. (EAE, España); *Los microcréditos y su incidencia en la calidad de vida de las socias de Grameen*. (EAE, España).



Mariana Angelita Buele Maldonado

<https://orcid.org/0000-0002-7955-7535>

Licenciada en Ciencias de la Educación en la Especialización de Psicología Educativa y Orientación Educativa. Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Universidad Nacional de Loja. Doctora en Desarrollo Psicológico, Familia, Educación e Intervención, Universidad de Santiago de Compostela, España. Directora de la Maestría en Educación mención Innovación y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja. Docente de la UTPL

Eduardo José Martínez Martínez

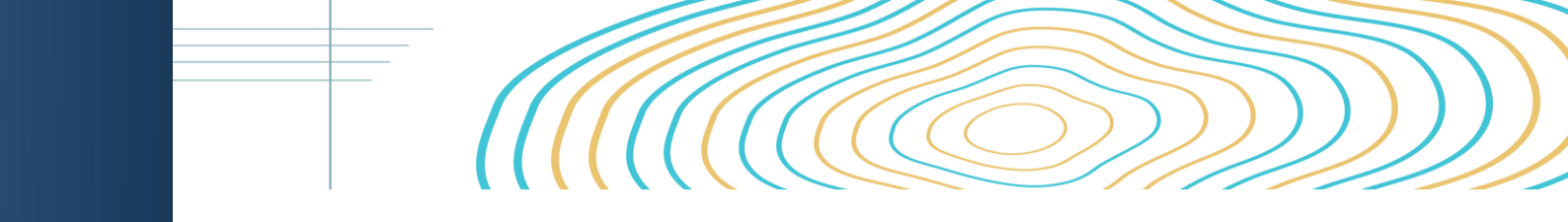
<https://orcid.org/0000-0002-5986-6787>

Doctor en Contabilidad y Auditoría. Magíster en Administración de Empresas. Docente en la Universidad Nacional de Loja. Autor de libros y artículos científicos en las áreas contable y administrativa. Entre sus obras destacan: *Análisis del crecimiento económico. Ensayos de interpretación* (CIDE, Ecuador); *Los microcréditos y su incidencia en la calidad de vida de las socias de Grameen* (EAE, España).

Ignacia de Jesús Luzuriaga Granda

<https://orcid.org/0000-0001-7128-8046>

Licenciada en Contabilidad y Auditoría y Contador Público–Auditor. Doctora en Contabilidad y Auditoría y Magíster en Administración de Empresas. Docente en la Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja. Asesora administrativa, contable y financiera de microempresas. Autora de libros y artículos científicos en las áreas contable, económica, social y administrativa. Entre sus obras más destacadas figuran: *Análisis del crecimiento económico. Ensayos de interpretación* (CIDE, Ecuador). *Los microcréditos y su incidencia en la calidad de vida de las socias de Grameen* (EAE, España).



Fanny Yolanda González Vilela

<https://orcid.org/0000-0002-9395-5900>

Licenciada en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor, con grado de Magíster en Administración de Empresas. Cuenta con 14 años de experiencia como docente en el área jurídica, social y administrativa, y se desempeña como asesora contable y tributaria. Es autora de los libros Utilidad Neta y Rentabilidad de los Canales de Comercialización (EAE de España) y Análisis del crecimiento económico. Ensayos de interpretación (CIDE, Ecuador). Además, ha publicado artículos científicos en las áreas contable, administrativa y social.

Xiomara Paola Carrera Herrera

<https://orcid.org/0000-0002-3962-6057>

Licenciada en Ciencias de la Educación Profesora Parvularia. Master en Evaluación, Gestión y Dirección de la Calidad Educativa, Universidad de Sevilla. Doctora en Desarrollo Psicológico, Familia, Educación e Intervención, Universidad de Santiago de Compostela, España. Docente investigadora en el Departamento de Ciencias de la Educación de la UTPL. Directora de la Maestría en Educación con mención: Orientación Educativa. Directora de la Maestría en Educación con mención Orientación Familiar. Coordinadora del Grupo de Investigación: Educán. <https://orcid.org/0000-0002-3962-6057>.

