

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



DIRECCIÓN DE POSGRADOS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA

Tesis en opción al Grado Académico de Magister en Contabilidad y Auditoría

“ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA,
FINANCIERA Y ATENCIÓN AL USUARIO. DISEÑO DE UN SISTEMA
ALTERNATIVO, ORGÁNICO FUNCIONAL Y SU MANUAL DE
FUNCIONES PARA LA UNIDAD EDUCATIVA
” RAMÓN BARBA NARANJO”

Autor: LEÓN CÁRDENAS, Jenny Elizabeth

Tutor: MERINO ZURITA, Milton Marcelo, MSc.

LATACUNGA – ECUADOR

Noviembre - 2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de investigación de posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi; por cuanto, la maestrante: León Cárdenas Jenny Elizabeth, con el título de tesis: ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y ATENCIÓN AL USUARIO. DISEÑO DE UN SISTEMA ALTERNATIVO, ORGÁNICO FUNCIONAL Y SU MANUAL DE FUNCIONES PARA LA UNIDAD EDUCATIVA RAMÓN BARBA NARANJO, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga Noviembre 12, 2015.

Para constancia firman:

.....

MSc. Nelson Rodrigo Chiguano Umajinga

PRESIDENTE

.....

Dr.Mca. Jorge Alfredo Parreño Cantos

MIEMBRO

.....

MSc. Mónica Catalina Rueda Manzano

MIEMBRO

.....

Dra. Mca. Myrian del Rocío Hidalgo Achig

OPOSITOR

CERTIFICACIÓN DE CRÉDITOS QUE AVALAN LA TESIS

CERTIFICADO DE AVAL DEL TUTOR DE TESIS

En mi calidad de Tutor del Programa de Maestría en Contabilidad y Auditoría, nombrado por el Honorable Consejo Académico de Posgrado.

CERTIFICO:

Que analizado el Trabajo de Tesis presentado como requisito previo a la obtención del Título de Magíster en Contabilidad y Auditoría.

La investigación se refiere a ESTRUCTURA Y FUNCIONES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y ATENCIÓN AL USUARIO. DISEÑO DE UN SISTEMA ALTERNATIVO, ORGÁNICO FUNCIONAL Y SU MANUAL DE FUNCIONES PARA LA UNIDAD EDUCATIVA “RAMÓN BARBA NARANJO”.

Presentado por:

LEÓN CÁRDENAS, Jenny Elizabeth

C.I. 0502042740

Tutor: MERINO ZURITA, Milton Marcelo Ing. MSc.

C.I. 0501802441

Latacunga, Noviembre 2015

RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE TESIS

Yo, Jenny Elizabeth León Cárdenas, declaro que los contenidos, resultados obtenidos y propuesta planteada en la presente investigación, son de exclusiva responsabilidad legal y académica de mi persona.

León Cárdenas Jenny Elizabeth

C.I. 0502042740

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Cotopaxi por la apertura brindada en el campo del saber y la oportunidad de enriquecer más mis conocimientos para así poder cumplir con el objetivo propuesto.

Al Ing. MSc. Milton Merino, quien me ha apoyado con sus valiosos conocimientos y a su vez el tiempo dedicado y compartido para llegar a culminar con éxito este trabajo de investigación. A mis queridos profesores que transmitieron sus sabias enseñanzas durante mi formación profesional.

Jenny

DEDICATORIA

Dedico esta tesis primero a Dios, luego a todas las personas que pusieron un granito de arena y me apoyaron en todo momento, como son: mi familia, mis queridos e incondicionales padres, hermanos y en especial a mi esposo Vicente y a nuestros hijos por ser las personas más importantes en mi vida que me han sabido apoyar día a día y comprender el sacrificio que amerita el dejarlos solos durante toda esta carrera profesional.

Además este trabajo va dedicado con mucho cariño y amor, a mi hermano Washington que desde el cielo me guía, me protege y que en su debido momento fue un gran apoyo en nuestras vidas.

Jenny

INDICE GENERAL

Contenido	Pág.
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	ii
CERTIFICACIÓN DE CRÉDITOS QUE AVALAN LA TESIS	iii
CERTIFICADO DE AVAL DEL TUTOR DE TESIS.....	iv
RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE TESIS.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
INDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
INDICE DE TABLAS	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
PROBLEMATIZACIÓN	4
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2 Formulación del Problema	5
1.3 Justificación.....	6
1.4 Objetivos	7
1.4.1 General	7
1.4.2 Específicos.....	7
CAPÍTULO II.....	9
FUNDAMENTO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes de la investigación.....	9
2.2 Marco Teórico	10
2.2.1 Administración	10
2.2.1.1 Importancia de la administración	11
2.2.1.2 Etapas de la administración.....	12
2.2.2 Gestión de Procesos.....	14

2.2.2.1	Proceso	14
2.2.2.2	Elementos de un proceso	14
2.2.2.3	Clasificación de los procesos.....	15
2.2.2.4	Jerarquía de procesos.....	16
2.2.2.5	Administración por procesos	17
2.2.3	Organización	18
2.2.3.1	Organización educativa	21
2.2.3.1.1	Área Administrativa	22
2.2.3.1.2	Área Financiera	23
2.2.3.2	Organización y Métodos	24
2.2.3.3	Estructura organizacional	25
2.2.3.3.1	Importancia de la estructura organizacional.....	26
2.2.3.3.2	Estructura matricial	27
2.2.3.3.3	Estructura lineal.....	28
2.2.3.3.4	Estructura por departamentalización	28
2.2.3.3.5	Estructura circular	29
2.2.3.3.6	Tipos de organizaciones	29
2.2.4	Organigramas	31
2.2.4.1	Objetivos de los organigramas	31
2.2.4.2	Clases de organigramas	31
2.2.4.3	Niveles Jerárquicos.....	32
2.2.5.	Talento Humano	33
2.2.5.1	Gestión del Talento Humano.....	36
2.2.5.2	Reclutamiento.....	37
2.2.5.2.1	Tipos de reclutamiento	38
2.2.5.2.1.1	El Reclutamiento Externo	41
2.2.5.2.1.2	El Reclutamiento Interno.....	41
2.2.7.3	Rendimiento laboral	41
2.2.7.4	Contratación	41
2.2.7.4.1	El Contrato de Trabajo	42
2.2.7.4.1.1	Tipos de contrato de trabajo	42
2.2.7.4.1.1.1	El contrato de tiempo fijo.....	42

2.2.7.4.1.1.2	El contrato por tiempo indefinido.....	42
2.2.7.4.1.1.3	El contrato de temporada.....	43
2.2.7.4.1.1.4	El contrato eventual.....	43
2.2.7.4.1.1.5	El contrato ocasional	43
2.2.7.4.1.2	Control y manejo adecuado	43
2.2.7.4.1.3	Selección	44
2.2.7.4.1.4	Coordinación y cooperación.....	44
2.2.7.4.1.5	Depuración del personal	44
2.2.7.4.1.6	Mejores resultados.....	44
2.2.8	Comportamiento Organizacional.....	45
2.2.8.1	Cultura organizacional	46
2.2.8.2	Creación y conservación de la cultura.....	57
2.2.8.3	Clima organizacional.....	58
2.2.8.3.1	Características del clima organizacional	59
2.2.8.3.2	Factores que condicionan el clima organizacional.....	61
2.2.8.3.3	Escalas del clima organizacional.....	63
2.2.8.4	Capacitación	65
2.2.8.4.1	Capacitación permanente.....	66
2.2.8.5	Calidad y capacidad.....	67
2.2.8.6	Motivación y creatividad.....	67
2.2.8.7	Cohesión laboral.....	67
2.2.9	Manual de funciones	67
2.2.9.1	Características del manual.....	68
2.2.9.2	Limitaciones del manual	69
2.2.9.3	Contenidos de los manuales	70
2.2.9.4	Pasos para la elaboración de manuales.....	71
2.2.9.5	Tipos de manuales	71
2.2.9.6	Fundamentación legal.....	72
CAPÍTULO III.....		76
METODOLOGÍA		76
3.1	Enfoque de la Investigación	76
3.2	Modalidades de la Investigación.....	76

3.2.1	Bibliográfica – documental	76
3.2.2	De campo.....	77
3.2.3	De intervención social o proyecto factible	77
3.3	Niveles o Tipos de Investigación	77
3.3.1	Exploratorio.....	77
3.3.2	Descriptivo	77
3.3.3	Asociación de variables	77
3.4	Población y Muestra	77
3.5	Operacionalización de las Variables.	79
3.6	Técnicas e Instrumentos	80
3.6.1	Encuesta.....	80
3.7	Validez y Confiabilidad.....	80
3.8	Plan de Recolección de Información	81
3.9	Plan para el procesamiento de la información.....	81
3.9.1	Análisis de interpretación de resultados	82
CAPÍTULO IV.....		83
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		83
4.1	Encuestas dirigidas a Padres de Familia de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”.	83
4.2	Encuestas dirigidas a estudiantes de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”.	89
4.3	Encuestas dirigidas al Personal Administrativo Financiero de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”.	95
CONCLUSIONES		101
RECOMENDACIONES		102
CAPÍTULO V		103
PROPUESTA.....		103
5.1	Título	103
5.2	Justificación.....	103
5.3	Objetivos de la propuesta.	104
5.3.1	Objetivo General	104
5.3.2	Objetivos Específicos	104
5.4	Sistema Orgánico Estructural Actual	104

5.5	Matriz del FODA INSTITUCIONAL	107
5.6	Desarrollo de la propuesta	110
	MANUAL DE FUNCIONES	110
	PRESENTACIÓN.....	110
1.	ANTECEDENTES	110
2.	DEFINICIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES	111
2.1	CONSIDERACIONES O GENERALIDADES	111
2.1.1	UTILIDAD DEL MANUAL DE FUNCIONES	111
2.1.2	CRITERIOS PARA SU DISEÑO	112
2.2	NATURALEZA Y FINALIDAD.	112
2.3	BASE LEGAL.....	112
2.4	ALCANCE	113
2.5	ACTUALIZACIÓN.	113
2.6	ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA.....	113
2.7	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO	115
2.8	DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES.....	117
2.8.1	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: RECTOR.....	117
2.8.2	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: VICERRECTOR.....	122
2.8.3	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: SECRETARÍA	126
2.8.4	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: INSPECCIÓN	129
2.8.5	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: COLECTURÍA	133
2.8.6	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: DOCENTES	136
2.8.7	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: BIBLIOTECA	140
2.8.8	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: LABORATORISTAS	142
	REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	144
	BIBLIOGRAFÍA CITADA	144
	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	146
	REFERENCIA VIRTUAL	147

INDICE DE CUADROS

Contenido	Pág.
Cuadro 1. Escalas del Clima Organizacional	63
Cuadro 2. Población	78
Cuadro 3. Operacionalización de las Variables	79
Cuadro 4. Plan de Recolección de Información	81
Cuadro 5. Matriz FODA Institucional	107
Cuadro 6. Cuadro Orgánico de Cargos	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Organizador Lógico de Variables.....	8
Gráfico 2.	Clasificación de los Procesos	17
Gráfico 3.	Niveles Jerárquicos.....	33
Gráfico 4.	Atención que se brinda al usuario	83
Gráfico 5.	Tiempo en realizar un trámite	84
Gráfico 6.	Conocimiento para realizar un trámite.	85
Gráfico 7.	Coordinación entre Departamentos	86
Gráfico 8.	Personal Idóneo en oficinas.....	87
Gráfico 9.	Capacitación al personal.....	88
Gráfico 10.	Atención que recibe del personal administrativo.	89
Gráfico 11.	Tiempo en resolver un trámite.....	90
Gráfico 12.	Conocimiento para desarrollar un trámite.	91
Gráfico 13.	Colaboración entre el personal.	92
Gráfico 14.	Duplicidad de funciones.	93
Gráfico 15.	Capacitación al personal.....	94
Gráfico 16.	Conoce sus funciones y procesos.	95
Gráfico 17.	Poseen organigrama funcional actualizado	96
Gráfico 18.	Funciones acorde a la acción de personal.....	97
Gráfico 19.	Poseen organigrama estructural actualizado	98
Gráfico 20.	Coordinación entre departamentos	99
Gráfico 21.	Poseen Manual de Funciones	100
Gráfico 22.	Sistema Orgánico Estructural Actual	106
Gráfico 23.	Organigrama Estructural Propuesto.	115

INDICE DE TABLAS

Contenido	Pág.
Tabla 1. Atención que se brinda al usuario	83
Tabla 2. Tiempo en realizar un trámite	84
Tabla 3. Conocimiento para realizar un trámite.	85
Tabla 4. Coordinación entre departamentos.	86
Tabla 5. Personal Idóneo en oficinas.	87
Tabla 6. Capacitación al personal.	88
Tabla 7. Atención que recibe del personal administrativo.	89
Tabla 8. Tiempo en resolver un trámite.	90
Tabla 9. Conocimiento para desarrollar un trámite.	91
Tabla 10. Colaboración entre el personal.	92
Tabla 11. Duplicidad de funciones.	93
Tabla 12. Capacitación al personal.	94
Tabla 13. Conoce sus funciones y procesos.	95
Tabla 14. Poseen organigrama funcional actualizado	96
Tabla 15. Funciones acorde a la acción de personal.	97
Tabla 16. Poseen organigrama estructural actualizado	98
Tabla 17. Coordinación entre departamentos	99
Tabla 18. Poseen Manual de Funciones	100

RESUMEN

La investigación realizada versa sobre el Diseño de un Sistema Alternativo Orgánico Funcional y su Manual de Funciones en el Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”, su incidencia en la estructura y funciones del área administrativa, financiera y atención al cliente, siendo su objetivo general el análisis del funcionamiento y estructuras del Instituto, el desarrollo organizativo y funcional institucional. Se asumió para la investigación un enfoque de carácter cuantitativo – cualitativo y modalidades de investigación bibliográfica – documental, de campo y de intervención social.

Se realizó las respectivas investigaciones y entrevistas que permitieron determinar los problemas que se presentan en la institución para poder buscar posibles soluciones como: contar con un orgánico estructural y funcional actualizado para que todos sus elementos tengan claramente definidas sus actividades y objetivos; se diseñó un manual de funciones que contiene estrategias y directrices para el buen desenvolvimiento de las funciones de los empleados, misma que se convertirá en un gran apoyo para las áreas administrativa financiera y atención al cliente y así poder cumplir con los objetivos institucionales.

Descriptor: Manual, Orgánico, Funcional, Atención.

ABSTRACT

The research deals with the design of a Functional Organic Alternative System and User Functions at the Technological Institute "Ramón Barba Naranjo", its impact on the structure and functions of administrative, financial and customer service area, and its general objective analysis of the functioning and structure of the Institute, the organizational and functional institutional development. It was assumed for research A quantitative approach - qualitative and modalities of library research - documentary field and social intervention.

The investigations and interviews which allowed identify problems that occur in the institution to seek possible solutions as was done: having a structural and functional organic updated so that all elements have clearly defined their activities and objectives; a manual of functions containing strategies and guidelines for the proper development of the functions of the employees, it will become a great support for financial management and customer service areas and thus fulfill the institutional objectives designed.

Descriptors: Manual, Organic, Functional, Attention.

INTRODUCCIÓN

Actualmente se tiene la necesidad de contar con herramientas que permitan ver la organización y funcionamiento de cada uno de los departamentos que integran la institución educativa y todo esto que se desarrolle en un ambiente de cooperación y apoyo para las diferentes labores administrativas, educativas y financieras con el propósito de que se cumplan los objetivos instituciones.

Por tal motivo, en este proyecto de investigación se presenta el problema ¿De qué manera influiría el Diseño de un Sistema Alternativo, Orgánico Funcional y su Manual de Funciones en el desempeño de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”?, de ahí se propone la utilización y manejo de un Sistema Alternativo, Orgánico Funcional y su Manual de Funciones que permita mejorar los niveles de eficiencia en cada uno de los departamentos de la mencionada institución.

Es así que se ha elegido la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” de la provincia de Cotopaxi, del cantón Latacunga, para poner en práctica tanto el organigrama estructural como funcional actualizado y el manual de funciones, aplicando la metodología bibliográfica - documental y de campo, se ha realizado los diferentes estudios en la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” para determinar causas y efectos, los factores que afectan directa o indirectamente al buen desenvolvimiento de las áreas administrativa, financiera y atención al cliente por lo que se ha podido identificar cuáles son las necesidades y cómo se debería aplicarlas.

La presente investigación contempla los siguientes capítulos:

CAPÍTULO I, EL PROBLEMA.- Se enfoca en el planteamiento del problema, las líneas de investigación, formulación del problema, preguntas directrices, objetivo general, específicos y justificación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.- Consta de los siguientes aspectos: Antecedentes Investigativos, el marco teórico a la administración de procesos administrativos y financieros, definición de términos básicos que den a entender con claridad el problema a investigar, fundamentación legal y caracterización de las variables.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.- Este capítulo comprende la línea de investigación, las modalidades de la investigación, bibliográfica – documental, de campo, así como también se exponen los tipos o niveles de investigación que son: exploratorio, descriptivo; se plantea la utilización de los métodos inductivo, deductivo, analítico, sintético, se establece la población y la muestra, se operacionaliza las variables, se establecen las técnicas e instrumentos de la investigación; considerando las técnicas primarias tales como la observación, entrevista, encuestas, técnicas secundarias por medio de la recopilación bibliográfica, consulta en internet, entre otras, se establece la validez y confiabilidad de los instrumentos, el plan de recolección de la información, se crea el plan para el procesamiento de la información, se establece la forma de análisis de la interpretación de los resultados.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.- Se presenta los cuadros estadísticos así como la respectiva presentación gráfica de los resultados, el análisis cuantitativo y la interpretación cualitativa de los datos presentados, concluyendo con la verificación de los objetivos. Se establecen las diferentes conclusiones y recomendaciones como consecuencia de los resultados obtenidos en el capítulo IV, los cuales al ser cotejados con la información teórica concerniente a la presente investigación permitirá concluir cuales son los puntos más representativos de la investigación.

CAPÍTULO V: LA PROPUESTA. Este capítulo comprende la propuesta sobre el diseño de un sistema alternativo orgánico funcional y el Manual de

funciones para la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”, propuesta en la cual se busca mejorar el rendimiento de las áreas administrativas y financieras.

Finalmente se registra la Bibliografía y los Anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMATIZACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Las instituciones educativas como todas las organizaciones, deben conceptualizar y manejar un sistema jerárquico, aun cuando su concepción sea diferente a las demás empresas de otros sectores.

En efecto, la actividad educativa, como calidad de servicio, la inteligencia como materia prima, el conocimiento como producto final y la cultura como imagen de la institución obligan orgánicamente a una estructura con dependencias jerárquicas.

El trabajo en equipo y la administración de los dos grandes procesos, el educativo y el administrativo, tienden hacia la integración de los niveles jerárquicos. Sin embargo los niveles jerárquicos deben subsistir como elementos de dirección de control, de responsabilidad, de toma de decisiones y de autoridad para lograr una integración administrativa de las actividades que se llevan a cabo en las instituciones.

En la provincia de Cotopaxi, existe la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”, en donde se puede indicar que no cuenta con un organigrama estructural y funcional actualizado que permita tener una visión clara de la organización y funcionamiento de la institución, un manual de funciones que guíe y oriente a los

empleados para desarrollar de mejor manera su trabajo y así brindar un servicio de calidad y calidez al usuario.

La falta de cooperación y de estrategias de trabajo efectivas en las áreas administrativa, educativa y financiera ocasionan descoordinación entre las actividades a llevar a cabo por dichas áreas, provocando la imposibilidad de implementar políticas de crecimiento que incidan positivamente en el desarrollo de la institución.

Un problema importante es la falta de capacitación al personal en su área de trabajo ya que es fundamental para la productividad, es un proceso donde se adquiere conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño en sus tareas laborales, esto suele ser significativo cuando existe especialmente rotación del personal.

En base a lo expuesto se ve necesario contar con sus respectivos organigramas y manual de funciones para que se puedan cumplir a cabalidad los objetivos institucionales.

La delimitación de la presente investigación se desarrollará con el personal de la comunidad educativa de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”, ubicado en el Cantón Latacunga provincia de Cotopaxi, en donde el objeto de estudio es la elaboración de un Manual de Funciones y contar con un organigrama estructural actualizado.

1.2 Formulación del Problema

¿De qué manera influiría el Diseño Alternativo de un Sistema Orgánico Funcional y su Manual de Funciones en el desempeño de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”?

1.3 Justificación

De acuerdo a la problemática planteada se puede mencionar que la investigación propuesta es de interés ya que mediante la utilización de un manual de funciones y los respectivos organigramas actualizados de la institución se podrán solucionar algunos problemas que por falta de coordinación o de conocimiento se han venido generando en los departamentos administrativo financiero y atención al cliente de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”.

Para que esto se pueda poner en práctica y dar cumplimiento a la investigación realizada, es necesario contar con el apoyo de las autoridades y del personal de cada una de las áreas antes mencionadas en un buen ambiente laboral y así obtener el mejor de los resultados.

La utilidad metodológica de la presente investigación permitirá que la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” tenga una base que servirá como apoyo a los procesos que se realizarán en las áreas administrativa financiera y servicio al cliente.

Es factible realizar esta investigación ya que cuenta con el apoyo del tutor, con el personal de cada uno de los departamentos, con las autoridades, quienes ayudarán a sustentar la investigación realizada y serán quienes ejecuten estos procesos que va en beneficio de toda la institución educativa.

Se considera que el tema es de relevancia siendo los beneficiarios directos todo el personal de las áreas administrativa financiera y atención al cliente, puesto que ayudarán a fortalecer los niveles de eficiencia dentro de la institución educativa.

La presente investigación no tiene limitaciones para su ejecución, ya que con el apoyo de las personas beneficiarias se podrá cumplir con los objetivos propuestos.

1.4 Objetivos

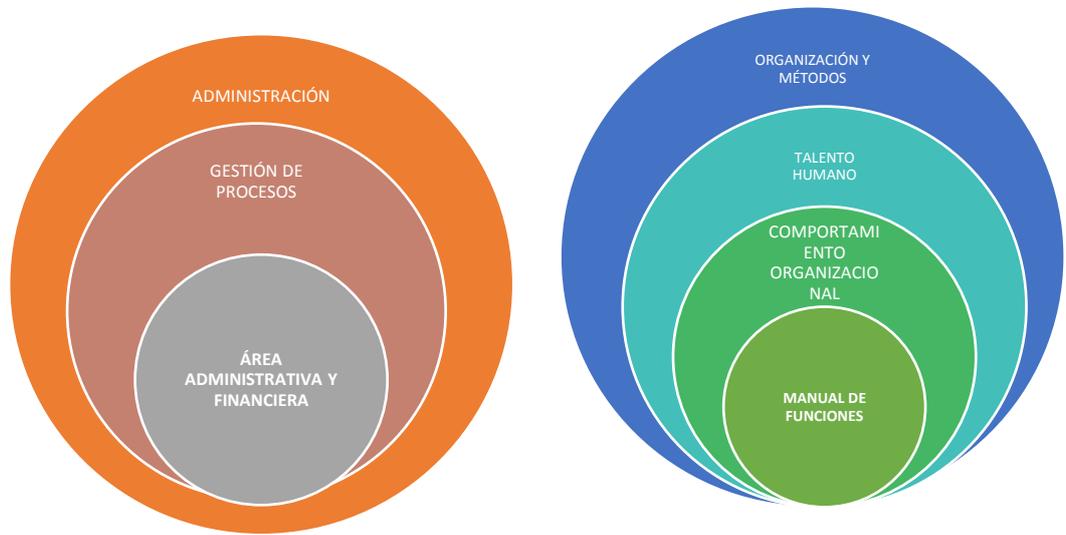
1.4.1 General

- Diseñar un Sistema Orgánico Funcional Alternativo y su Manual de Funciones que permita mejorar el rendimiento de las Áreas Administrativa y Financiera para que se pueda realizar y brindar un trabajo de calidad y calidez enmarcado siempre en la ley.

1.4.2 Específicos

- Analizar el diagnóstico situacional de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”, para establecer una línea base en la estructura y funciones del área administrativa, financiera y atención al cliente.
- Evaluar los indicadores de gestión del personal dentro de la institución y los procesos a seguir.
- Determinar la importancia que tiene un manual de funciones dentro de la institución.

Gráfico 1. Organizador Lógico de Variables



Incide

Variable Independiente \longleftrightarrow Variable dependiente

Fuente: Jenny León
Elaborador por: Jenny León

CAPÍTULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

El Patrono Ramón Barba Naranjo, nació en la hacienda la Florida, perteneciente al cantón Píllaro, provincia de Tungurahua. Fue hijo legítimo del señor Manuel Barba Naranjo, y la Señora Bárbara Naranjo, católicos residentes en la ciudad de Quito. Se desposó con la señora Dolores Burbano con quien no tuvo hijo alguno. Ramón Barba Naranjo, visionario e idealista de la artesanía laticungueña, ciudad en que se domicilió por razones sentimentales y de trabajo, fue un gran admirador del arte y la creatividad artesanal, con la cual pensaba que podía transformarse en elemento clave del desarrollo técnico artesanal, algo así como el artesano de la escuela Quiteña, heredera del arte español del siglo XVII.

Con una pequeña reseña histórica se puede mencionar que la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” es una de las instituciones emblemáticas del cantón Latacunga, misma que cuenta con el personal que interviene en las diferentes labores administrativas, financieras, docentes, estudiantes, es decir, es toda una comunidad educativa ramoncina.

Como se mencionó anteriormente se cuenta con personal en las diferentes áreas, unos con experiencia otros sin experiencia, unos trabajan en equipo otros en forma individual y debido a la falta de cooperación y estrategias de trabajo efectivas especialmente en las áreas administrativas y financieras ocasionan descoordinación entre las actividades a llevarse a cabo por dichas áreas, provocando que se ocasione algunos problemas y se dificulte la implementación de políticas de crecimiento que incidan positivamente en el desarrollo de la institución. Existe personal nuevo que necesita recibir una capacitación o asesoramiento para desenvolverse de una mejor manera en sus labores.

Además la institución no cuenta con un organigrama estructural y funcional actualizado, lo que no permite tener un conocimiento real de la situación y organización institucional, dificultando la labor del personal que labora en la misma ya que no tienen una idea tan clara del flujo de los procesos que llevan a cabo.

En base a las investigaciones realizadas se hace necesario que se actualice los organigramas tanto estructural como funcional de la institución y se diseñe un manual de funciones.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Administración

STONER, (2002); manifiesta que:

“Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control”. (p. 11).

La administración juega un rol decisivo en el desempeño y desarrollo de toda empresa debido a que la misma es la encargada de distribuir de forma organizada los recursos humanos y materiales de los que se dispone para lograr una mayor productividad así como economización de recursos, acciones que se traducirán en éxito y crecimiento comercial.

CHIAVENATO Idalberto, (2004); menciona que:

“Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos, que incluyen no sólo categorías económicas como tierra, capital, y trabajo, sino también información y tecnología”. (p.16)

La administración puede marcar la diferencia entre el crecimiento económico o el fracaso comercial, el personal que conforme dicho departamento debe estar motivado, debe ser entusiasta y tener iniciativas propias que permitan solucionar de manera expedita las dificultades que puedan presentarse en el quehacer diario.

2.2.1.1 Importancia de la administración

MONTANA Patrick, (2002); afirma que:

“La administración se fundamenta en marcar la diferencia en sus procesos y realizar funciones como planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades encomendadas a un grupo de individuos de una organización para conseguir resultados efectivos, controlar y después evaluar el desempeño eficazmente”.(p. 3)

La importancia de la administración está dada por su carácter organizativo, de control y regulación que se aplica a todos los elementos que conforman el colectivo de trabajo, siendo la administración el órgano rector y dirigente encargado de lograr resultados satisfactorios.

Por otra parte debe tomarse en cuenta las constantes transformaciones y cambios que debe enfrentarse a diario la dirección administrativa, la cual debe contar con lineamientos que le permitan acoplarse a los cambios de forma tal que no se afecte la labor que se lleve a cabo y mantenga su eficiencia y calidad, que marque la diferencia y permita un crecimiento y logros constantes.

2.2.1.2 Etapas de la administración

De acuerdo con el Ing. Agustín Reyes Ponce la Administración posee las siguientes etapas:

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización
4. Integración
5. Dirección
6. Control

Previsión: como la primera fase del procedimiento administrativo, la previsión tiene un impacto directo e indirecto en otras etapas tales como la planificación, organización, integración, gestión y control.

Es el elemento en el que la administración sobre la base de las condiciones futuras de una empresa debe ser revelada en una investigación técnica, las principales líneas de acción que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

Como se puede deducir, la palabra proviene de prever o de previsión que es la de ver las cosas con anticipación o tratar de ver de antemano lo que va a pasar. Entonces se va a entender que prevenir en el proceso administrativo se diagnostica por los datos relevantes del pasado y del presente que son relevantes, para que puedan construir contextos sociales, políticos, económicos, tecnológicos y de otra índole, lo que en las empresas se llevará a cabo en a medio y largo plazo.

Planeación: Con la planeación se obtiene una visión a futuro de la empresa, permitiendo la declaración de los objetivos así como el cumplimiento de los mismos mediante el planteamiento de estrategias que permitan el desarrollo empresarial.

La planificación permite desarrollar la empresa, reduce los riesgos y maximiza el aprovechamiento de los recursos que se utilizan en la empresa, además permite reducir el tiempo que se necesita en los diversos procesos administrativos.

Organización: Establece la creación de una estructura, que determina la jerarquía y la forma de agrupar las actividades necesarias con el fin de simplificar sus funciones dentro del grupo social.

Integración: En una empresa, hay diferentes tipos de integración, así por ejemplo la integración de los materiales y recursos financieros.

Dirección: La dirección es el elemento de la gestión en la aplicación, se logra a través de la autoridad de la empresa, basada en decisiones tomadas directamente, y, con el cuidado de que todas se cumplan a cabalidad.

Se considera a la comunicación fundamental para la dirección de la empresa ya que la misma está implícita en todos los procesos administrativos.

Control: El control se refiere a los mecanismos para garantizar que la conducta de desempeño y cumplir con las normas y procedimientos de la empresa. El control a largo plazo tiene una connotación negativa para la mayoría de la gente porque se asocia con la restricción, la fiscalidad, los límites, la vigilancia o la manipulación

2.2.2 Gestión por Procesos

2.2.2.1 Proceso

Definición ABC, (2011); menciona que:

“Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin”.(p.72)

Se entiende cualquier actitud o grupo de actividades que emplea un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno de esta manera todas las actividades presentes en desarrollo de un proceso deben tener un propósito común orientado a la satisfacción de la necesidad del cliente

2.2.2.2 Elementos de un proceso

- **Entrada:** Las entradas del proceso pueden ser tangibles o intangibles y son los insumos para realizar el servicio (equipos, materiales, componentes, energía, información, etc.)
- **Transformación:** La transformación es el conjunto de actividades y tareas que recibiendo una entrada, le agrega valor y genera una salida para el usuario, el cual puede ser interno o externo.
- **Salida:** Es el producto o servicio generado por un proceso, para el usuario.
- **Controles:** Sistemas de medida y control que mediante la generación de datos, permiten analizar el desempeño de los procesos

- Recursos: Constituyen el apoyo humano, económico, logístico, tecnológico y de infraestructura que interactúa en distintas relaciones dentro de la organización.
- Límites de Proceso:

Según PINCHOT & PINCHOT, (1996) ; define que:

“El alcance de las actividades incluidas, las entradas requeridas, las salidas generadas, y los recursos relacionados”.(p.29)

2.2.2.3 Clasificación de los procesos

Los procesos al interior de cada institución se agrupan en función del grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, se clasifican por su responsabilidad en:

Gobernantes: también denominados gobernadores, estratégicos, de dirección, de regulación o de gerenciamiento. Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.

Agregadores de Valor: También denominados específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, claves o sustantivos. Son responsables de generar productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.

Habilitantes: Según EVERRET, (1997); menciona que:

“Se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y procesos habilitantes de apoyo, estos últimos conocidos como de sustento, accesorios, de soporte, de staff o administrativos. Son responsables de brindar productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos”. (p.47)

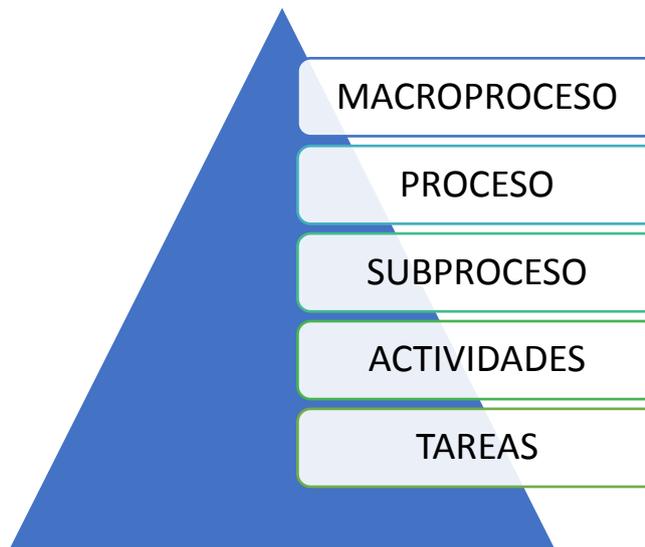
2.2.2.4 Jerarquía de procesos

- Macro procesos: Es el conjunto de procesos interrelacionados de una institución.
- Procesos: Descripción de las actividades realizadas en el proceso.
- Subprocesos: Constituyen elementos componentes de un proceso.
- Actividad: Conjunto de tareas involucradas en un proceso.
- Tarea:

PINCHOT & PINCHOT, (1996); se define como:

“Trabajo o labor que debe ejecutarse en un tiempo establecido”. (p.32)

Gráfico 2. Clasificación de los Procesos



Fuente: Jenny León
Elaborado por: Jenny León

Procedimiento: Es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado.

2.2.2.5 Administración por procesos

La administración por procesos es un conjunto de medidas y estrategias dirigidas a lograr un mejor y mayor uso eficiente de los recursos humanos y materiales de la empresa, los cuales se encuentran compartimentados de forma tal que una acción pueda ser ejecutada de forma independiente sin afectar el desempeño de otras áreas de trabajo.

La administración por procesos es una necesidad actual dado el grado de dificultad y complejidad al que se enfrenta el área administrativa y financiera encargados de lograr mejores resultados con una utilización efectiva y económica de los diferentes recursos materiales y humanos con los que cuentan para realizar sus actividades.

2.2.3 Organización

El profesor GÓMEZ, (2002); define a la organización como:

“Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados“. (p. 276)

La cita anterior plantea que la organización está dada por un conjunto de medidas y estrategias encaminadas a lograr el correcto funcionamiento de una institución, tomando en cuenta las necesidades, requerimientos y objetivos de todos sus integrantes de forma tal que la labor de cada uno de ellos sea soporte y complemento del resto del colectivo de empleados.

La organización es la necesidad de toda empresa de ubicar y dirigir tanto sus elementos humanos como materiales a las labores estratégicas y situaciones decisivas que permitan el crecimiento, desarrollo y competitividad de la empresa en un mercado cada día más efectivo y exigente.

Actualmente no se concibe ninguna empresa o actividad económica o educativa sin que exista una base organizativa que garantice la coordinación y cooperación de todos los elementos que intervienen en dicha acción.

Experiencias anteriores han demostrado que sin importar la cantidad de recursos que se dispongan o la calidad del personal que intervenga en una empresa, de no existir una organización centralizada, efectiva y disciplinada no hay posibilidades de lograr el éxito, países como Japón al momento de iniciar cualquier tipo de empresa o desarrollo desde el punto de vista científico – educativo recalcan que

prefieren un personal organizado antes que un personal inteligente, debido a que la inteligencia sin organización es el equivalente al caos, mientras que la organización con algo de inteligencia es el equivalente al desarrollo.

La organización como sistema

CASTRO, (2011); manifiesta:

“La organización ha evolucionado como parte del proceso histórico productivo de la sociedad alcanzando sus mayores niveles de eficiencia en sociedades capitalistas, logrando un equilibrio entre los intereses del capital y de los elementos humanos que intervienen en las mismas” (p.167)

La puede valorarse como un conjunto de elementos, los cuales mantienen una estrecha relación entre sí, dirigiéndose en la consecución de un objetivo definido, según el tipo de organización serán las relaciones que se establezcan entre las diferentes organizaciones, es de señalarse que tales organizaciones pueden ser clasificadas en abiertas o cerradas.

El deber hacer engloba la misión de la organización, el deber estar abarca la visión total de la organización y brinda las pautas a través de las cuales se logra los objetivos deseados. Tales aspectos encuentran un punto convergente en las ventajas a ser obtenidas a través de la creación y funcionabilidad de la organización.

Existe un conjunto de elementos permanentes que les permite a las organizaciones operar con eficiencia, dichos elementos se basan en conceptos que definen la función, objetivo y tendencias organizativas, en valores que brindan las pautas de

los objetivos a ser realizados para lograr la funcionabilidad y eficiencia empresarial.

HUERTA, (2011) afirma:

“La finalidad de toda organización está dada por lograr eficiencia, calidad y niveles de productividad que satisfagan las crecientes necesidades de un mundo globalizado y dependiente de sistemas económicos eficientes que garanticen una elevada productividad y una utilización eficiente de los recursos naturales disponibles” (p. 94)

Las percepciones por su parte indican el camino a ser transitado en el desempeño organizacional, tomándose en cuenta los valores a ser respetados y en la práctica se hace un análisis crítico de las capacidades y habilidades empresariales, tomándose en cuenta los errores y falencias existentes.

Existen cuatro causas que rigen el funcionamiento empresarial, las mismas se definen en:

Causa material, la cual abarca el horizonte y radio de acción de la organización definiendo claramente los objetivos materiales a ser logrados.

Causa eficiente, abarca todos los aspectos concernientes al personal que debe desempeñarse en las diferentes actividades tomándose en cuenta aspectos como las habilidades y vocación.

Causa formal, por su parte, responde a la interrogativa de cómo evolucionarán las expectativas productivas y como se logrará un funcionamiento óptimo de la organización.

Causa final, es el elemento en el cual se valoran las decisiones tomadas, la aplicabilidad de las mismas y los resultados obtenidos.

La organización es un sistema complejo en el que se conjugan elementos materiales, humanos, técnicos y cognitivos con la finalidad de lograr objetivos específicos que garanticen la eficiencia y calidad de la actividad llevada a cabo.

2.2.3.1 Organización educativa

JARRÍN, (2010); explica:

“La organización educativa ha evolucionado desde el punto de vista científico y técnico conjuntamente con los procesos y eventos históricos que han afectado el desarrollo y desenvolvimiento de las civilizaciones, siendo el elemento que ha garantizado el crecimiento y desarrollo científico de la humanidad hasta el presente” (p.57)

La organización educativa responde a un conjunto de elementos humanos, materiales y científicos que garantizan el correcto funcionamiento y organización del proceso de enseñanza – aprendizaje, siendo el elemento que garantiza que exista una correcta transferencia de conocimientos.

La organización educativa ha evolucionado históricamente desde los inicios de la humanidad, siendo una necesidad para el normal desarrollo y crecimiento del saber humano organizar de una forma consiente y adecuada los conocimientos, saberes y descubrimientos adquiridos.

En la organización educativa se ponen de manifiesto una serie de teorías y prácticas procedentes de otras ciencias que contribuyen a brindar un carácter

práctico y eficiente a la organización educativa tomando en cuenta el desenvolvimiento y labor de todos los individuos que la conforman.

Se caracteriza por perseguir objetivos claros y definidos en los que se conjugan pensamientos religiosos, ideológicos y la necesidad de brindar un conocimiento práctico, verdadero y funcional, es de destacar que la organización educativa juega un rol de vital importancia dentro de la sociedad, debido a que forma y modela a los integrantes de la misma.

También es de destacar la coordinación existente entre los diferentes elementos que conforman la organización educativa existiendo un elevado grado de complejidad y jerarquización que garantiza su correcta funcionabilidad y eficiencia.

La organización educativa es la única desde el punto de vista histórico que ha logrado una continuidad en el tiempo debido a que en todas las civilizaciones existentes se hace referencia a la misma, su importancia y los objetivos perseguidos.

2.2.3.1.1 Área Administrativa

Se puede definir como área administrativa al conjunto de personas encargadas de dirigir, supervisar y controlar de forma correcta y con proyecciones a futuro a los empleados, recursos, así como acciones de una empresa cuyo objetivo es el crecimiento y desarrollo económico.

El área administrativa juega un rol de vital importancia en el desarrollo del Instituto ya que la misma tiene la responsabilidad de hacer un uso adecuado de los recursos humanos y materiales para lograr resultados de envergadura en la tarea educativa.

Por otra parte es imprescindible tomar en cuenta que el personal designado al área administrativa debe ser altamente calificado, mantener un compromiso estrecho con la institución y estar abierto a posibles cambios y transformaciones en el desarrollo del Instituto educativo por lo que la espontaneidad, iniciativa propia y capacidad de tomar decisiones deben ser elementos indispensables al personal administrativo.

Los constantes cambios y transformaciones en la estructura administrativa de los centros educativos debido al incremento de elementos a utilizar en el proceso de enseñanza – aprendizaje crean la necesidad de fortalecer constantemente al personal administrativo a través de capacitaciones que le permitan adquirir los conocimientos y habilidades para lograr una gestión administrativa de excelencia.

2.2.3.1.2 Área Financiera

El área financiera se define como aquella en la que un conjunto de empleados especializados en economía y finanzas manejan y planifican el uso de los recursos económicos de la institución educativa priorizando y asegurando los elementos necesarios para poder brindar a los estudiantes un proceso de aprendizaje de calidad.

La prioridad del área financiera está dada por un correcto uso de los recursos financieros del Instituto, los cuales son limitados, pero las demandas para lograr un proceso de enseñanza – aprendizaje ágil, moderno y efectivo demandan un sin número de elementos para lograr que el docente imparta una mayor cantidad de conocimientos a sus estudiantes.

Dada esta situación el área financiera debe proyectarse a la reutilización de recursos, así como al uso óptimo de los recursos que se posean de forma tal que pueda economizarse al máximo los recursos y por ende hacer un mejor uso de los mismos.

El personal que componga el área financiera debe tener experiencia, compromiso e iniciativa propia de forma tal que pueda constantemente buscar soluciones adecuadas y acorde a la realidad financiera de la institución con la finalidad de garantizar un correcto desempeño de docentes y estudiantes y como consecuencia un correcto proceso de enseñanza – aprendizaje.

2.2.3.2 Organización y Métodos

Estructura

Según MINTZBERG, (2000); manifiesta:

“La estructura de una organización: es la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas”. (p.6)

Como queda de manifiesto en la cita anterior la estructura de una empresa es el conjunto de estratos que la conforman y que permiten un trabajo jerárquico, organizado y responsabilizado.

La estructura garantiza el compromiso de cada uno de los elementos que intervienen en la actividad económica, científica o educativa que se lleve a cabo, permite que exista una responsabilidad personal pero al mismo tiempo colectiva, garantizando la labor de cada uno de sus elementos y la cooperación entre los mismos.

Según DAFT, (2007); manifiesta:

“Una estructura ideal alienta a los empleados a proporcionar información y coordinación horizontal dónde y cuando sea

necesaria. La estructura de la organización está reflejada en el organigrama”.(p.90)

De existir una estructura organizada, coordinada en la que todos sus elementos tengan claramente definidas sus actividades y objetivos es la garantía del éxito, desarrollo y normal desenvolvimiento de toda empresa.

La estructura es la necesidad de dar forma a toda empresa o proyecto y crear una jerarquía de dirección que permita dirigir y controlar la actividad de todos y cada uno de los elementos que conforman la empresa.

Existe un sinnúmero de estructuras organizativas a nivel mundial siendo imposible copiar las mismas debido a que toda empresa tiene características y necesidades propias por lo que ninguna estructura debe ser imitada sino solamente se deben tomar los aspectos positivos y relevantes de las mismas para con esos elementos conformar la estructura que se adapte y responda a las necesidades y características propias de la empresa que se desee acometer.

2.2.3.3 Estructura organizacional

ACKOFF, (1996); manifiesta que:

“La estructura de una organización es la manera en que su trabajo está dividido (cómo se asignan las responsabilidades) y cómo estas actividades separadas se coordinan y se integran (cómo se distribuye la autoridad). Las estructuras convencionales generalmente se representan en un diagrama que consiste en cuadros y líneas de conexión. En ellos se muestra quién tiene la responsabilidad de qué y quién tiene autoridad sobre quién”. (p.183)

La estructura organizacional responde a un sistema jerárquico en el que la disciplina, cooperación y compromiso son las piedras angulares que posibilitan la materialización de los objetivos trazados por la dirección empresarial.

Un fallo en la estructura organizacional compromete todas las acciones de la empresa, investigación o plan estratégico, este sistema debe funcionar coordinadamente, de forma tal que la acción de uno de sus miembros propicie el desenvolvimiento del resto del equipo.

Para lograr el progreso constante, equilibrado y de peso es imprescindible que se respete la estructura organizacional y que los diferentes planteamientos, dudas y propuestas sigan canales preestablecidos en los que toda iniciativa pueda ser correctamente valorada y por ende puesta en funcionamiento de manera que no cause perjuicios a ningún elemento de la estructura organizativa.

Según MINTZBERG, (2000);

“La estructura organizacional es el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.” (p. 20).

Compartimentar y dividir de forma estratégica el trabajo a realizar entre el conjunto de empleados y áreas de la empresa es la única vía de lograr efectividad, eficacia y eficiencia.

2.2.3.3.1 Importancia de la estructura organizacional

La estructura organizacional puede ser calificada como el conjunto de acciones continuas y permanentes de la empresa direccionadas al control, uso y crecimiento

de los recursos dirigidos a la expansión y desarrollo de la empresa, por lo que la organización puede ser calificada como estructura en constante cambio y evolución.

Es de destacar que la estructura organizacional es el medio que permite establecer las estrategias con vistas a lograr objetivos comunes a un grupo social. Por otra parte la estrategia organizacional es la fuente por la cual se puede definir la metodología que brinda las mejores opciones con vistas a lograr los objetivos trazados con un mínimo de recursos y esfuerzo.

También la estructura organizacional brinda las pautas a través de las cuales se pueden eludir situaciones que ralentizarían y retarían eficiencia a las actividades a desarrollar por lo que la estructura organizacional se transforma en un mecanismo de reducción de costos, lo cual incide positivamente en la productividad.

Finalmente es de destacar que a través de una estructura organizacional efectiva los errores quedan reducidos al mínimo y cada elemento que interviene en el proceso productivo posee claramente el conjunto de funciones y responsabilidades que debe desarrollar.

Es de destacar que la estructura organizacional es el elemento base de la organización, de la administración de toda empresa, así como el elemento que posibilita una constante y certera coordinación entre todas las actividades a ser desarrolladas.

2.2.3.3.2 Estructura matricial

FIGUEROA, (2011); indica:

“La estructura matricial resume de forma simple y concreta la fusión entre los recursos materiales y humanos de toda empresa encaminados a

lograr la materialización de los objetivos empresariales, haciendo un uso exacto y calculado de tales recursos para garantizar la eficiencia económica empresarial” (p. 68)

La estructura matricial está basada la unión de recursos humanos y materiales que garanticen la realización de los proyectos asignados, conformándose como consecuencia equipos que abarcan los diferentes aspectos del proyecto a desarrollar, supeditados a una organización que garantice la correcta consecución del proyecto.

2.2.3.3.3 Estructura lineal

NÚÑEZ, (2012); afirma:

“La estructura lineal es el elemento más común en la actualidad debido a la constante y acelerada proliferación de pequeñas empresas de corte y carácter familiar en las que la figura del dueño y gerente coinciden y cuyo objetivo se enfoca en un pequeño sector del mercado bien definido” (p. 76)

La estructura lineal puede ser definida como la organización característica de pequeñas empresas cuya finalidad esta dada por la producción de uno o pocos artículos dirigidos a un sector específico del mercado, siendo común que en tal tipo de organización coincidan las figuras del dueño y gerente en una misma persona.

2.2.3.3.4 Estructura por departamentalización

PARRA, (2011); expone:

“La estructura por departamentalización asegura un mejor manejo de la información de los diferentes elementos productivos en un mundo en el que la información ha pasado a ser uno de los principales elementos

económicos por lo que es necesario crear medidas de estanco que impidan la fuga de información y al mismo tiempo posibiliten un mejor control del proceso productivo” (p. 126)

La estructura por departamentalización se caracteriza por la compartimentación de la institución, tomándose en cuenta las diferentes aéreas y funciones de la misma, con el objetivo de optimizar el servicio o producto ofertado y lograr satisfacer plenamente las necesidades y demandas de los clientes.

2.2.3.3.5 Estructura circular

La estructura circular responde al modelo en el que la máxima autoridad de la organización se rodea por un conjunto de colaboradores que rinden informaciones directamente al mismo.

2.2.3.3.6 Tipos de organizaciones

Según GÓMEZ, (2002); manifiesta:

“La tipología de las organizaciones es el medio por el cual se puede definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas de cualquier organismo social”.(p.281)

Las organizaciones son una característica heterogénea y variada, siendo sus objetivos y estructura diversos, por lo que en la actualidad las mismas pueden ser clasificadas en una amplia variedad en las que se toma en cuenta para su clasificación la estructura, objetivos y características.

Las organizaciones según su finalidad pueden ser clasificadas en organizaciones con fines de lucro, cuyo objetivo es generar rentabilidad o ganancia a sus propietarios y organizaciones sin fines de lucro, su objetivo es brindar una función a la sociedad sin objetivo de ganancia.

Según su formalidad pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

Organización formal caracterizada por una estructura, directrices y normas, organización informal la cual utiliza medios informales que se apoyan en la comunicación, decisiones y control habituales, a su vez la organización puede ser subdividida en: Organización lineal, organización funcional, organización línea – staff y comités.

Las organizaciones pueden ser clasificadas según su grado de centralización en organizaciones centralizadas, en la que una única autoridad toma todas las decisiones y organizaciones descentralizadas en la que las decisiones están en manos de una cadena de mando.

2.4 Organigramas

Los organigramas se pueden definir como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución, sus áreas o unidades administrativas en la que queda representada la relación y funciones de los órganos que la conforman.

También se puede definir como la representación gráfica de la estructura organizacional, sus servicios, órganos y puestos de trabajo en concordancia con su relación y responsabilidad.

Se deduce que los organigramas son representaciones gráficas de las organizaciones, sus servicios, puestos de trabajo así como las relaciones que se establecen entre los mismos y responsabilidades, siendo el medio de información de mayor simplicidad que posibilita un reconocimiento expedito de la estructura organizacional de la empresa, sus acciones y relaciones.

.2.2.4.1 Objetivos de los organigramas

La finalidad de los organigramas está dada por plasmar gráficamente las funciones así como jerarquías establecidas en una organización, siendo por ende el organigrama el instrumento en el que se pueden apreciar de forma resumida las funciones, responsabilidades y jerarquías de una organización, permitiendo apreciar de forma clara y concisa los estratos y organización de la empresa.

El organigrama brinda una visión global, verídica y acertada de las características íntimas de una empresa sin la necesidad de realizar estudios profundos que dificultaría en cierta medida ser objetivo.

2.2.4.2 Clases de organigramas

Los organigramas pueden ser clasificados por su actitud y complejidad en:

Organigramas maestros son aquellos que presentan una estructura compleja, organigramas suplementarios su estructura es simple y abarca un solo departamento.

Los organigramas también pueden ser clasificados según su presentación en:

Organigramas verticales: son los que representan la jerarquía de la empresa en forma piramidal, encabezadas por los dirigentes y en la base se encuentran los empleados.

Organigramas horizontales: colocan las principales jerarquías a la izquierda y los demás niveles a la derecha.

Organigramas circulares: colocan la principal jerarquía en el centro y en los alrededores las demás jerarquías.

Los organigramas se clasifican por su contenido en:

Integrales: representan la totalidad de las unidades que representan la empresa sus relaciones y dependencias.

Funcionales: abarcan la organización, las interrelaciones y principales funciones.

Organigramas de puestos, de plazas y unidades: abarcan la totalidad de los puestos y plazas existentes o necesarias conteniendo el nombre del personal que ubica dichas posiciones.

A su vez los organigramas de puestos, plazas y unidades pueden ser clasificados en:

Informativo: el cual brinda una visión general

Analítico: permite un análisis completo de las funciones ejercidas

Reales: su objetivo es permitir una comprensión de la situación con vistas a lograr cambios y reformas efectivos.

Legales: funciona como guía de directores y administrativos brindando datos sobre las funciones dentro de la institución.

Los organigramas también pueden clasificarse según su contenido:

Estructural: es una representación básica de la organización.

De posición o personal: indica la distribución del personal en las diferentes áreas.

2.2.4.3 Niveles Jerárquicos

Los niveles jerárquicos por lo general coinciden en sus características estructurales, funcionales y jurídicas, existiendo solamente marcadas diferencias en la responsabilidad de las actividades que realizan sus integrantes.

La jerarquía es directamente proporcional a las funciones y a la responsabilidad del individuo, siendo la misma un instrumento para ejercer un elevado nivel de autoridad.

Gráfico 3. Niveles Jerárquicos



Fuente: Jenny León

Elaborado por: Jenny León

2.2.5. Talento Humano

JIMÉNEZ, (2012); afirma:

“El talento humano depende de un conjunto de acciones tales como el reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal, acciones que para lograrse de forma óptima precisan de prolongados periodos de tiempo e innumerables recursos económicos, siendo el talento humano el elemento más importante dentro de la organización” (p.67)

El talento humano en la organización es un elemento esencial para lograr resultados significativos, siendo los recursos humanos el motor impulsor

de toda actividad económica, los cambios y transformaciones en la organización, en los cuales se manifiestan transformaciones del entorno.

Las nuevas visiones en la organización dan y amplían los espacios en los que la tecnología se ha transformado en un elemento indispensable pero sin que el mismo pueda suplir o sustituir la actividad humana, desarrollándose como consecuencia programas que integran ambos elementos y propician un mayor desarrollo tanto del talento humano como de la organización.

La organización actualmente ha ganado experiencias adquiridas a partir del desarrollo y transformaciones en su desempeño diario incrementándose la necesidad de contar con un personal con mayor capacitación y talentos acorde con los avances científicos – técnicos.

Cada día se incrementa la tendencia de transformar la organización en concordancia con los factores socio económico, la capacidad de liderazgo y conocimientos de los trabajadores.

Importancia del Talento Humano en la organización.

El talento humano es el elemento que brinda soporte a la organización y permite que la misma manifieste sus capacidades y deficiencias, tomándose en cuenta que el talento humano es la herramienta a través de la cual se materializan expresiones cognitivas, de experiencia, motivacionales, vocacionales, actitudes, habilidades, potencialidades, entre otros.

GUERRERO, (2010); señala:

“El talento humano en la organización debe ser cuidadosamente seleccionado a través de procesos de reclutamiento y selección en los que se abarquen aspectos personales y profesionales del individuo, prestándose estrecha atención a aspectos tales como las compensaciones, evaluaciones de desempeño y capacitaciones dirigidas al talento humano de forma periódica” (p.134)

La organización es el elemento que impacta en la materialización de resultados satisfactorios, siendo el talento humano un elemento integral de la misma, a través del cual se toman decisiones que incrementan la efectividad de la organización y sus posibilidades de crecimiento y desarrollo.

El talento humano es el elemento que brinda la confianza, interés y apoyo necesario para lograr un funcionamiento óptimo de la institución, de existir el personal idóneo para desempeñar tales funciones, se revelará como un elemento funcional de forma contraria, al no existir el elemento humano necesario sin importar el nivel y desarrollo de la organización la misma se revela como incapaz.

A pesar de ser el talento humano piedra angular dentro de la organización debe destacarse la importancia de la misma como consecuencia de la naturaleza humana, la cual para lograr resultados óptimos necesita de una organización que lo dirija y guíe en la cual las responsabilidades estén debidamente compartidas lográndose como resultado un incremento de la estima y auto realización del talento humano.

2.2.5.1 Gestión del Talento Humano

CASTILLO (2002) explica:

“La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios” (p.96).

Adicionalmente, se debe mantener la organización al día en cuanto a los cambios tecnológicos relacionados con las actividades fundamentales de la organización con el fin de mejorar su efectividad y eficiencia, para lo cual será necesario disponer de recursos financieros que permitan la adquisición de equipos modernos y la actualización del personal.

La Gestión del Talento Humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye:

Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo.

Capacita y desarrolla a los empleados continuamente.

Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

Genera ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad.

Identifica las necesidades de las personas para encaminar programas.

Diseñar e implementar programas de bienestar a los empleados.

Apoya las decisiones que toma la gerencia.

2.2.5.2 Reclutamiento

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

DESSLER, (2010) expone:

“El reclutamiento abarca todos los medios necesarios que garanticen la correcta captación de personal que satisfaga totalmente las crecientes necesidades de la industria y educación actual, las cuales cada día exigen mayor preparación, motivación y calificación a su talento humano” (p. 167)

El reclutamiento puede ser definido como el conjunto de acciones y estrategias utilizadas por una organización en específico con la finalidad de captar candidatos que respondan a las necesidades y exigencias de la misma.

El reclutamiento es uno de los elementos básicos en la captación de talento humano. El cual posee una amplia historia, remitiéndose a la época del imperio romano en el cual se ofrecía una paga, tres comidas al día y una parcela de tierra luego de 10 años de servicio.

En la edad moderna y con los avances científicos – técnicos producto de las revoluciones industriales se incrementaron las necesidades y requisitos a ser cumplidos en algunas labores económicas por lo que se formaron dentro de fábricas, empresas y factorías las primeras oficinas de reclutamiento.

En la actualidad y como consecuencia del constante desarrollo científico – técnico las actividades productivas han alcanzado niveles de complejidad que precisan de un personal calificado con vocación e interés en la tarea que va a realizar.

La importancia del reclutamiento se ha incrementado en la medida en que se ha modernizado y tecnificado el proceso productivo, siendo necesaria la captación de un personal motivado y calificado para obtener los resultados productivos esperados.

2.2.5.2.1 Tipos de reclutamiento

El reclutamiento puede ser clasificado en dos formas: reclutamiento interno y externo.

El reclutamiento interno es aquel que se realiza dentro de la misma empresa, reubicando al personal existente en nuevos cargos y posiciones que estimulen su productividad y desempeño personal, incidiendo positivamente en los resultados productivos.

ALLES, (2009); señala:

“Se denomina reclutamiento interno a las acciones de captación de personal que involucran al personal interno de la empresa reubicándose en puestos laborales dentro de una organización ya existente, sacando provecho de las vacantes existentes, así como de las capacidades, habilidades y vocación de los trabajadores” (p.61)

El reclutamiento interno es una de las formas de captación de personal más utilizada a nivel mundial, con la ventaja de que se puede utilizar un personal conocido y familiarizado con las diferentes actividades laborales de la empresa.

El reclutamiento interno se caracteriza por abarcar aspectos como la propaganda y anuncios dentro de la empresa dirigidos al personal interno, la ventaja de la existencia de una base de datos e historial en los que está correctamente plasmada las actitudes, habilidades y talentos de los aspirantes, también es destacar que este tipo de reclutamiento agiliza el reemplazo del personal necesario.

Entre las ventajas a ser destacadas en el reclutamiento interno se encuentra una disminución efectiva de costos al poseer una información detallada de los aspirantes, situación que se traduce en una mayor agilidad y velocidad de reclutamiento, también es de destacar la confiabilidad elevada que brinda este tipo de reclutamiento, el cual se revela como un mecanismo de motivación del personal interno.

Las desventajas que posee el reclutamiento interno están dadas por la limitación a nuevas ideas, experiencias e intereses que puedan aportar los aspirantes que posee el personal que no posee a la empresa, también los asensos y promociones pueden causar resentimientos y conflictos en el personal interno, impidiéndose el ingreso de nuevos talentos humanos que aporten elementos de creatividad e innovación a la empresa.

LACALLE, (2009); indica:

“El reclutamiento es un elemento profundamente estudiado, pero el mismo se encuentra constantemente en proceso de desarrollo y evolución, como consecuencia del desarrollo de nuevas técnicas de comunicación que permiten optimizar tal actividad con el consiguiente ahorro de recursos materiales y humanos” (p.48)

El reclutamiento externo está dado por un conjunto de acciones, estrategias e iniciativas en las que se ponga de manifiesto la necesidad de un nuevo talento humano por parte de las empresas, las cuales tomarán en cuenta a todas las personas que posean las condiciones y conocimientos necesarios para desempeñar la vacante ofrecida.

Las ventajas que ofrece el reclutamiento externo están dadas por la captación de nuevo talento humano que puede aportar ideas novedosas y elevar los niveles de productividad y competitividad del personal existente, elevando la calidad y productividad de la empresa en cuestión.

Las desventajas existentes en el reclutamiento externo están dadas por el desconocimiento del carácter, actitud, vocación e intenciones reales del talento humano a ser captado, el cual puede revelarse como totalmente provechoso y productivo para la empresa o ineficaz e ineficiente provocando serios daños en la productividad y ambiente laboral.

Las técnicas de reclutamiento independientemente de su tipo brindan la posibilidad a la empresa de ocupar vacantes, desarrollar el nivel de competitividad y productividad, así como elevar el profesionalismo y calidad del personal existente.

2.2.5.2.1.1 El Reclutamiento Externo

En esta alternativa se presentan dos situaciones bien definidas:

El trabajador que se desea contratar existe, es especializado y se encuentra laborando en una organización diferente.

En este caso se suele desarrollar un mecanismo de atracción, planteándole al profesional condiciones de trabajo atrayentes que lo compensarían al aceptar cambiar de posición laboral. Cuando hay oferta abundante de empleo en todos los sectores, se torna más difícil atraer personal calificado sin ofrecerles grandes incentivos.

Se define el perfil del cargo, se transcriben sus requisitos y se divulga la solicitud de candidatos en lugares donde puedan existir interesados en llenar la vacante que cumplan los requerimientos

2.2.5.2.1.2 El Reclutamiento Interno

Esta alternativa se presenta cuando se crean nuevos cargos en la institución y se quiere estimular a los empleados ya incorporados a la entidad. El caso es relativamente frecuente para cubrir vacancias gerenciales o cuando se tiene conocimiento de empleados que desean cambiar su actual situación de trabajo.

2.2.7.3 Rendimiento laboral

Se define como la capacidad de disponer las aptitudes y habilidades para conseguir un efecto óptimo y superior en el trabajo que se desempeña.

2.2.7.4 Contratación

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, deberes y obligaciones, tanto del trabajador como de la empresa.

Cuando aceptaron las partes es necesario integrar a su expediente de trabajo.

La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.

La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.

El contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador.

2.2.7.4.1 El Contrato de Trabajo

El contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona (trabajador) se compromete para con otra (empleador) u otras a prestar sus servicios, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

El contrato de trabajo en Ecuador puede ser expreso o tácito. Se dice expreso cuando hay un acuerdo escrito o de palabra. En cambio, se dice que un contrato es tácito cuando no existe algún acuerdo que lo sustente.

2.2.7.4.1.1 Tipos de contrato de trabajo

2.2.7.4.1.1.1 El contrato de tiempo fijo.

Cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, las partes pueden determinar la duración del contrato. La duración mínima de estos contratos es un año.

Para dar por terminado el contrato de tiempo fijo, la parte interesada debe avisar por escrito su interés de que el contrato termine, por lo menos un mes antes de la fecha de terminación del contrato original. Sin este aviso, el contrato se prorrogará automáticamente.

2.2.7.4.1.1.2 El contrato por tiempo indefinido

No tienen duración predeterminada por las partes o por la naturaleza de que se trata.

Aunque, la duración mínima de estos contratos es un año, este contrato podrá renovarse cuantas veces sea necesario, sin que se entienda que es un contrato de tiempo indefinido.

2.2.7.4.1.1.3 El contrato de temporada

Celebrado entre un empleador y un trabajador para que realice trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como la preferencia a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fuere.

2.2.7.4.1.1.4 El contrato eventual

Se realiza para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente, en cuyo caso, en el contrato deberá justificarse la ausencia. También se podrá celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de seis meses.

2.2.7.4.1.1.5 El contrato ocasional

Cuando el objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año.

2.2.7.4.1.2 Control y manejo adecuado

El sistema de control y el manejo adecuado son un conjunto de medidas, estrategias y acciones funcionales especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa.

2.2.7.4.1.3 Selección

Se trata de la acción y efecto de elegir a una o más personas para desempeñar un trabajo o actividad de forma óptima

2.2.7.4.1.4 Coordinación y cooperación

La coordinación significa disponer cosas metódicamente o concertar medios y esfuerzos para una acción común. La cooperación supone sujetos múltiples que colaboran entre sí para lograr fines comunes.

2.2.7.4.1.5 Depuración del personal

Es el trabajo que se lleva a cabo con el personal de una institución el cual consiste en la revisión de las estrategias y métodos de la empresa o institución y actividades de sus integrantes con el fin de eliminar los posibles errores y fallos que puedan existir.

2.2.7.4.1.6 Mejores resultados

Producto, tangible o intangible, de óptima calidad que cumple con todas las expectativas, fruto de un proceso o conjunto de procesos y actividades.

Selección de personal

LEÓN, (2011); explica:

“Desde los inicios de la industrialización de la economía y desarrollo del comercio, la selección de personal pasó de ser un trámite de preferencia y favoritismo a un elemento vital, de importancia y definitorio en el desarrollo, crecimiento y supervivencia empresarial” (p.59)

La selección de personal puede ser definida como un conjunto de criterios, exámenes y actividades que permiten al equipo seleccionador distinguir y seleccionar a los candidatos que poseen las aptitudes, conocimientos y características idóneas para la vacante ofertada.

La selección de personal se caracteriza por ser un proceso complejo que precisa períodos de tiempo prolongados si se desea obtener un criterio verídico y real sobre las capacidades, aptitudes y destrezas del talento humano.

La selección del personal varía según las características y necesidades de las empresas contratantes, es de destacar que el pensamiento filosófico de la empresa juega un papel esencial en dicha actividad tomando como ejemplo a empresas europeas que buscan talento humano joven, sin experiencia y preferentemente solteros, a diferencia de las empresas asiáticas que prefieren un personal maduro con experiencia y preferentemente que posean familia.

La selección de personal es una etapa crítica en el desarrollo de toda empresa, es el momento en el que se capta el talento humano que puede incrementar el desarrollo y potencialidades empresariales o se adquiere un talento humano que se manifiesta como incapaz e incompetente, situación que pone en peligro la existencia empresarial.

2.2.8 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional de toda empresa está dado primeramente por la actitud y desempeño administrativo, el cual influye de manera decisiva sobre el comportamiento y desempeño de los empleados, toda organización empresarial debe estar dispuesta desde los niveles superiores hasta los inferiores.

Otro aspecto a ser tomado en cuenta es la actitud y desempeño de los empleados, los cuales deben estar comprometidos con la empresa teniendo no solamente un interés personal en el crecimiento y buen desempeño de interés personal sino un pensamiento que abarque toda la institución de forma tal que se fusione los intereses de toda la empresa.

El comportamiento organizacional de toda empresa define su capacidad de desarrollo y crecimiento así como las posibilidades de lograr desplazar a otras empresas en el mercado, el comportamiento organizacional es una necesidad actual para lograr establecerse en un mercado cada día más competitivo y especializado.

Al existir un correcto comportamiento organizacional en la empresa las necesidades de constante supervisión así como el número de administradores puede ser reducido debido a que los empleados son conscientes de las labores que deben desempeñar y la calidad necesaria para lograr una acción económica efectiva.

2.2.8.1 Cultura organizacional

CHIAVENATO, (2007); explica:

“La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales, con la finalidad de lograr eficiencia y calidad en la actividad económica que se desempeña” (p. 84)

Este tema aborda los principales conceptos relacionados con la cultura corporativa o cultura organizacional, la cual debe ser la meta de toda empresa para poder “permear” todos los niveles con un conjunto de factores que la van a ayudar a que el proceso de cambio que desea impulsar entre sus empleados sea más fácil de lograr.

Al poseer una empresa una cultura corporativa, se le facilita implantar acciones dinámicas para adaptarse más fácilmente a las situaciones cambiantes del medio ambiente.

Además, esta serie de modificaciones no tendría carácter impositivo, sino que se basaría en el pleno convencimiento de los inmiscuidos en el proceso de cambio.

Es conveniente iniciar el proceso de “sensibilización” del personal desde la fundación de una empresa. Si no fuese así, de la alta gerencia debe surgir la iniciativa para difundir la cultura corporativa en todos los niveles jerárquicos. En los siguientes párrafos se expondrán las diversas opciones que se pueden emplear para difundir esa cultura corporativa.

Este tema aborda los principales conceptos relacionados con la cultura corporativa o cultura organizacional, la cual debe ser la meta de toda empresa para poder “permear” todos los niveles con un conjunto de factores que la van a ayudar a que el proceso de cambio que desea impulsar entre sus empleados sea más fácil de lograr.

“Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización”. Al poseer una empresa una cultura corporativa, se le facilita implantar acciones dinámicas para adaptarse más fácilmente a las situaciones cambiantes del medio ambiente.

Además, esta serie de modificaciones no tendría carácter impositivo, sino que se basaría en el pleno convencimiento de los inmiscuidos en el proceso de cambio.

Es conveniente iniciar el proceso de “sensibilización” del personal desde la fundación de una empresa. Si no fuese así, de la alta gerencia debe surgir la iniciativa para difundir la cultura corporativa en todos los niveles jerárquicos. En los siguientes párrafos se expondrán las diversas opciones que se pueden emplear para difundir esa cultura corporativa.

BARKER, (1995); expone:

“La cultura organizacional nos encamina a fomentar un clima laboral que dependerá de la fortaleza de dicha cultura, para que el desempeño del empleado pueda verse reflejado en su compromiso y lealtad hacia la empresa, el cual se verá influenciado en la motivación, la misión y las metas alcanzadas” (p. 149)

Tal como queda expuesta la cultura organizacional puede ser definida como un conjunto de normas, atributos y hábitos laborales que influyen positivamente en el desenvolvimiento laboral, incrementando notablemente las posibilidades y oportunidades de realizar una labor con eficiencia.

La cultura organizacional sobresale en culturas asiáticas, siendo uno de los mayores exponentes Japón, país en el cual el compromiso y lealtad de los empleados hacia la empresa significa tanto que el trabajo que desempeñan no constituye para ellos un medio de vida sino una forma de vida.

Los japoneses al asumir un compromiso empresarial consideran que deben ser honorables, puntuales, empleados, y hacer su trabajo impecablemente prestando atención a todos los detalles y eventos que puedan afectar la producción para finalmente llegar a gozar de un bienestar durante su desempeño laboral de tal modo que el trabajar no pasa a ser una obligación para el empleado sino una satisfacción.

Japón no es la única sociedad asiática que posee una cultura organizacional perfectamente estructurada, también sobresalen países como Corea y China, en los que cada empleado de una empresa es tan importante como el gerente o director de la misma, pudiéndose constatar la existencia de un espíritu de cooperación y responsabilidad colectivo que sea traducido en el crecimiento a nivel mundial de las empresas chinas y coreanas, a tal punto que a China en la actualidad se le denomina el motor de la economía mundial, calificativo ganado no por los recursos naturales que posee el país, sino por el empeño y laboriosidad de sus empleados, lo que se traduce en una cultura organizacional de avanzada.

CUEVA, (2012); explica:

“Los factores que intervienen en la creación de un clima laboral de calidad pueden resumirse en las características personales, compañeros de trabajo, jefes, tareas a desempeñar, salario y entorno socio cultural” (p.84).

Latinoamérica sobresale por su crecimiento y desarrollo acelerado luego de décadas de subdesarrollo, países como Chile, Argentina y Brasil encabezan el desarrollo Suramericano, debido en gran medida al espíritu de sacrificio y el deseo de sus empleados de hacer crecer y progresar las empresas nacionales, debe destacarse que estos países mantienen un modelo capitalista en el cual se estimula el sacrificio, la iniciativa propia y el deseo de los empleados de aportar con acciones e ideas a sus empresas.

Chile destaca como la economía de mayor crecimiento en Latinoamérica debido a las transformaciones políticas ocurridas en el país en la década del 70 del siglo pasado y también a la cultura organizacional de los trabajadores chilenos, los cuales destacan por su puntualidad, compromiso y eficiente desempeño laboral.

Ecuador es un país en vías de desarrollo que posee una cultura empresarial, relativamente joven pero con pujanza y deseo de controlar el comercio nacional y expandirse a países vecinos, los trabajadores ecuatorianos poseen ese espíritu laborioso y sacrificado heredado de las culturas prehispánicas, así como también los empresarios ecuatorianos hacen gala de imaginación, incentivando el consumo y exportación de productos nacionales, todos los elementos anteriores indican que existe un crecimiento y desarrollo de la cultura empresarial en Ecuador que desembocará en el desarrollo económico del país.

La cultura organizacional en Ecuador puede ser observada en algunas ramas de la economía, tales como las empresas exportadoras de flores, banano, cacao, productos exportables históricos de Ecuador de empresas que poseen una amplia experiencia tanto en el mercado nacional como internacional y cuyos empleados han laborado por generaciones en tales actividades productivas, poseyendo una amplia experiencia y capacidad, la cual se traduce en una mayor productividad y eficiencia en las diferentes acciones laborales.

DÍAZ, (2011); indica:

“La experiencia y compromiso de los trabajadores, así como sus relaciones laborales con sus iguales, subordinados y jefes son el elemento que crea y mantiene un clima laboral adecuado, siendo el salario y los estímulos económicos los que incentivan al trabajador creándose un clima laboral competitivo que incide positivamente en la producción” (p.46)

A pesar que la sociedad ecuatoriana se caracteriza por valores como el sacrificio, la puntualidad y el amor al trabajo persisten elementos negativos que afectan la productividad tales como el ausentismo, impuntualidad y bajo rendimiento laboral, debe señalarse que tales manifestaciones en ningún caso son elementos generalizados en los trabajadores, siendo en la actualidad objetivo principal del gobierno nacional desterrar este tipo de actitudes para lograr una cultura organizacional que se traduzca en un pronto desarrollo económico nacional.

Tomando en consideración lo expuesto en el libro de Comportamiento Organizacional Hellriegel (1999) existe un conjunto de elementos estructurales de la cultura organizacional en los cuales debe mencionarse el comportamiento de rutina lo cual se traduce como una interacción diaria a través de un lenguaje y acciones comunes para los trabajadores, las normas que rigen la actividad productiva, los valores dominantes tales como la eficiencia y calidad, la filosofía laboral que rige la organización y labor de los trabajadores, las reglas del juego, parámetros que deben conocer y desempeñar correctamente los trabajadores y finalmente el sentimiento o clima lo cual se traduce como la disposición física y forma de interactuar del personal con clientes o personal externo.

Funciones de la cultura organizacional

CHÁVEZ, (2010); expone:

“La cultura organizacional engloba un conjunto de aspectos, los cuales transforman y modelan al trabajador a las necesidades y requerimientos de la empresa en la cual se desempeña, de tal modo que adquieren los conocimientos, capacidades y hábitos que identifican y diferencian el funcionamiento y objetivos empresariales propios “(p.134)

La cultura organizacional juega un papel de vital importancia dentro de las instituciones, asumiendo varias funciones como:

La cultura organizacional identifica y diferencia a las instituciones estableciendo características propias para cada una.

Como resultado de la implementación de métodos y características propias para cada institución los miembros de las mismas adquieren un sentido e identidad propios.

La cultura organizacional estimula a través de sus políticas y estrategias que impere el sentimiento de compromiso colectivo en los trabajadores sobre el individualismo.

La cultura organizacional es un elemento que reafirma y solidifica el sistema social existente en la organización, contribuyendo a la mejora y desarrollo del mismo.

Finalmente es de destacar que la cultura organizacional es el elemento que une, centra y direcciona los esfuerzos y acciones de la institución con el objetivo de alcanzar los objetivos propuestos siguiendo las normas y estilos de trabajo previamente acordados.

Entre las principales funciones de la cultura organizacional se destacan:

Proporciona una identidad organizacional.

Precisa con exactitud la visión de la organización.

Es un elemento que brinda estabilidad y continuidad a la organización.

Brinda seguridad a los miembros de la organización.

Actúa como elemento clarificador para los empleados a través del cual logran una mejor interpretación de los objetivos de la organización.

Es un componente que incentiva el entusiasmo y compromiso de los trabajadores con la organización.

Proporciona un sistema de valores y creencias a la organización que fortalecen su funcionalidad.

Indica y especifica el comportamiento y actitudes a ser desarrolladas en la organización.

Los elementos de dominio y pujanza que propician un funcionamiento eficaz y coordinado de una organización son:

Autoridad, elemento que se basa en el poder legal que cimienta la organización.

Ideología, conjunto de pensamientos prácticos y filosóficos que dan respuesta a los objetivos de la cultura organizacional.

Conocimientos, saberes teóricos y prácticos que garantizan el correcto funcionamiento de la organización.

Política, tendencias legales que establecen las diferencias entre los elementos legítimos que persigue la organización y aquellos ilegítimos que afectan su normal desempeño.

La cultura organizacional está conformada por un conjunto de elementos que abarcan todos los aspectos funcionales sociales y económicos, los cuales brindan un sentido de identidad, compromiso y responsabilidad que propicia el buen funcionamiento de la organización.

Para lograr un pleno y apropiado funcionamiento de toda organización es imprescindible que los elementos que los conforman identifiquen y adapten con la cultura organizacional de la misma, de tal modo que se cree una filosofía que rijan el quehacer cotidiano de la organización a partir de la cultura organizacional.

La efectividad de la cultura organizacional quedará de manifiesto en el grado de equilibrio y solidez de la organización, y el cumplimiento de sus proyecciones en las actividades que lleve a cabo, de no ser adecuada la cultura organizacional no se logrará el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

La cultura organizacional propicia la existencia de un conjunto de valores y creencias que identifican el accionar de todos los elementos que la componen, de tal modo que se crea una estrecha interacción e interdependencia entre los mismos.

LÓPEZ, (2011); indica:

“La cultura organizacional de las empresas se ve directamente influenciada y afectada por la cultura, tradiciones, historia y política del país en el cual se encuentren ubicadas, de tal modo que inclusive las transnacionales que poseen establecimientos en todos los continentes deben adaptar sus características propias y cultura organizacional a la idiosincrasia del lugar donde se encuentran ubicadas” (p.136)

Los constantes cambios y transformaciones administrativos que experimentan en la actualidad las organizaciones, pueden ser asimilados y no afectar el funcionamiento de las mismas así como el desempeño de sus empleados gracias a la existencia de una cultura organizacional que garantiza el respeto y seguimiento de valores y comportamientos previamente establecidos.

No existen dos culturas organizacionales iguales, es decir toda organización posee autonomía e identidad propia en su cultura organizacional, la cual posee raíces históricas y culturales con una notable influencia del medio social que la rodea, siendo el resultado de la fusión de tales elementos el comportamiento, creencias, relaciones interpersonales y métodos de trabajo existentes en la organización.

Las estrategias de la organización están directamente relacionadas con la cultura organizacional que la misma posea, puede afirmarse que existe una dependencia entre la estrategia de la organización y su cultura organizacional si se toma en cuenta que la misma es el elemento que brinda las pautas de comportamiento, intercambio y toma de decisiones de la organización.

La cultura organizativa a su vez está influenciada por los subsistemas filosóficos y actitudinales, los cuales abordan aspectos como la visión, misión y valores de la organización, al igual que las normas de comportamiento, actitudes y relaciones interpersonales de los integrantes de la organización, elementos necesarios e indispensables para garantizar el normal desenvolvimiento de la organización.

Función de la Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas

HUERTA, (2012); indica:

“La educación es el pilar de la sociedad moderna, de la calidad, experiencia, hábitos y costumbres adquiridos en la etapa estudiantil dependerá en buena medida las habilidades, destrezas y capacidades de los futuros trabajadores, por lo que es imprescindible que exista una cultura organizacional basada en el respeto, honestidad y responsabilidad que garantice futuras generaciones de trabajadores”.(p.56)

Partiendo de la definición de cultura organizacional la cual plantea que es el conjunto de acciones y comportamientos que definen el modo de actuar y pensar de los integrantes de una organización y tomándose en cuenta que las instituciones educativas son espacios de creación de las nuevas generaciones y futuros profesionales, lugares en los que se aprende y reafirman valores como el respeto, la disciplina, honestidad, espíritu de sacrificio y responsabilidad, es innegable la relación entre la función de la cultura organizacional y las instituciones educativas.

La cultura organizativa en las instituciones educativas se enfoca en lograr una constante superación y desarrollo de los profesionales que laboran en dichos centros con la finalidad de lograr una óptima transferencia de conocimientos, tales transformaciones abarcan aspectos profesionales y personales, de tal forma que se logre la creación de un hombre nuevo, que supere a las anteriores generaciones en todos los sentidos.

La auto preparación, la iniciativa, la investigación y búsqueda de soluciones, son los elementos del pensamiento y comportamiento que deben primar en el enfoque y objetivos de la cultura organizacional en los centros educativos, los cuales solamente podrán alcanzar niveles de eficiencia y calidad en su labor educativa de existir un verdadero compromiso y respeto de los empleados con la cultura organizacional del centro educativo.

El liderazgo de los profesionales es un elemento de vital importancia en la cultura organizacional de los centros educativos, siendo el vehículo a través del cual se logre contribuir de forma efectiva en la formación de los estudiantes, los cuales se identificarán con los valores y elementos de la cultura organizacional existente en el centro educativo adquiriendo consiente e inconscientemente los valores y características de dicha cultura.

Se pueden sintetizar las funciones de la cultura organizativa en las instituciones educativas en:

- Crear un ambiente de respeto, aceptación y tolerancia en el que todos los miembros de la institución educativa, estudiantes, docentes y directivos se integren.
- Mantener y desarrollar un sistema de valores en los que se incentive el conocimiento, respeto, sacrificio, honestidad, compromiso entre otros.
- Elevar la eficiencia y calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, alcanzando niveles óptimos de desenvolvimiento de docentes y estudiantes.
- Formar personas con una mayor calidad de vida y mayores conocimientos, habilidades y destrezas que las generaciones precedentes.
- Actualizar constantemente los elementos de la cultura organizativa en el centro educativo de tal modo que se garantice una correspondencia entre los valores a ser difundidos y la realidad histórica y política de la nación.

Queda de manifiesto que el desarrollo de la cultura organizativa es piedra angular en el funcionamiento óptimo de los centros educativos, como única vía a través de la cual lograr una educación de calidad que dé respuesta a las necesidades y requerimientos de la sociedad actual.

2.2.8.2 Creación y conservación de la cultura

La cultura de una organización no es resultado de generación espontánea. Una vez establecida, rara vez desaparece. ¿Qué factores influyen en la creación de una

cultura? ¿Qué elementos refuerzan y sostienen esos factores una vez que están en acción? Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión, se deben en gran medida a su historia y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la fuente primera de su cultura: los fundadores.

Como éstos son los autores de la idea original, también suelen tener prejuicios sobre la forma de alcanzar las metas. La cultura de una organización resulta de la interacción entre:

- Los prejuicios y suposiciones de los fundadores.
- Lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron aprenden después con su propia experiencia.
- La cultura se transmite a los empleados de diversas formas, las más eficaces de las cuales, son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

2.2.8.3 Clima organizacional

El clima organizacional puede ser definido como la percepción común individual o colectiva ante una situación laboral, de forma tal que pueden existir climas laborales en los que impere el sentimiento de satisfacción, resistencia, participación, limitaciones entre otros calificativos.

A su vez el clima organizacional también puede definirse como el conjunto de condiciones existentes que poseen un impacto sobre el desempeño laboral del trabajador, de forma tal que el mismo moldea el nivel de motivación e interés del trabajador, lo que se traduce en el compromiso individual el cual es un elemento de vital importancia para lograr un clima laboral efectivo.

FUENTES, (2006); indica:

“El clima laboral está dado por las relaciones existentes entre los elementos que intervienen en el proceso productivo, su capacidad técnica de desenvolvimiento y estímulos dirigidos a los empresarios y trabajadores, elementos que enriquecen y fortalecen el clima laboral y como consecuencia elevan la productividad” (p.93)

Debe tomarse en cuenta que el clima organizacional está íntimamente relacionado con el desempeño individual personal y las relaciones interpersonales existente entre el colectivo de empleados, en el caso de no existir una buena comunicación entre los empleados los elementos predominantes serán la frustración, depresión, desinterés, apatía, insatisfacción entre otros elementos que provocarán una notable disminución en la capacidad productiva de los empleados.

Por el contrario de existir una comunicación adecuada y relaciones interpersonales extrovertidas prevalecerán valores como la satisfacción, el ánimo, interés, colaboración, entre otros elementos que propiciarán un mejor desempeño laboral y como consecuencia un clima laboral óptimo.

2.2.8.3.1 Características del clima organizacional

GUTIÉRREZ, (2010); indica:

“Un colectivo de trabajadores en el que imperen valores como la cooperación, buena comunicación, respeto y especialización en la labor productiva que se desempeña posee todos los elementos necesarios para la conformación de un clima laboral en el que se obtengan elevados niveles productivos”. (p.73)

Las características del clima organizacional son aquellos elementos íntimamente relacionados con la capacidad y esfuerzo de los empleados tales como comunicación, relación con sus superiores, condiciones físicas del trabajo, salarios y bonificaciones, elementos que de ser positivos se traducen en un mayor rendimiento y desempeño de los empleados.

Las características del clima organizacional están dadas por:

- El clima laboral es externo al individuo o trabajador.
- Está basado previamente en una organización determinada.
- Puede ser monitoreado y dirigido a través de procedimientos estándares.
- Difiere de la cultura organizacional.
- El individuo es el elemento principal a través del cual se producirán las modificaciones del clima laboral para satisfacer las exigencias y necesidades del momento.

El clima organizacional es externo al individuo o trabajador como consecuencia de ser el mismo el resultante de un conjunto de normas previamente dispuestas con el objetivo de mantener estándares de disciplina y responsabilidad entre los empleados.

HUERTA, (2010); indica:

“El clima laboral está conformado por una serie de elementos entre los que destaca el horario de trabajo, relaciones

laborales, salario, condiciones del trabajo y posibilidades de promoción como dimensiones que tienen un efecto físico y psicológico en los trabajadores, siendo importante para lograr niveles productivos óptimos que tales dimensiones favorezcan el desempeño laboral de los trabajadores” (p.157)

Por otra parte deberá ser constantemente vigilado y monitoreado a través de la observación, encuestas e intercambio con los trabajadores de forma tal que la dirección de la empresa posea un estrecho control de cualquier variación dentro del clima laboral que pueda transformarse en un elemento negativo y perjudicial para el proceso productivo.

A pesar de ser la cultura organizacional un elemento de vital importancia para la existencia y mantenimiento de un clima laboral óptimo los aspectos a evaluar no son los mismos, difiriendo en el sentido en el cual la cultura laboral se centra de forma personal e individual en las características del trabajador, mientras que el clima laboral abarca las relaciones interpersonales y del conjunto de trabajadores, los cuales son los elementos que modifican de forma positiva o negativa el clima laboral.

Lo anteriormente expuesto reafirma que el clima organizacional es el resultante de una acción plural en la que intervienen varios individuos, siendo los mismos los protagonistas principales y hacedores del clima laboral, elemento que repercutirá de forma positiva en el proceso productivo de existir relaciones interpersonales basadas en principios de respeto, consideración y cooperación.

2.2.8.3.2 Factores que condicionan el clima organizacional

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa).

Entre los factores de liderazgo y prácticas de dirección pueden señalarse el liderazgo, elemento de vital importancia para lograr un ambiente basado en el respeto y la consideración entre los trabajadores y sus superiores.

RAMÍREZ, (2011); indica:

“Del clima laboral depende la eficiencia y productividad de toda empresa por lo que el cuidado y atención de los elementos que conforman el clima laboral depende las posibilidades empresariales de crecer y mantenerse en un mercado cada vez más competitivo” (p.84)

La motivación es otro elemento de gran importancia a ser mencionado debido a que es un incentivo permanente en el trabajo y desempeño de los obreros de forma tal que de existir las motivaciones adecuadas el rendimiento laboral podría duplicarse e incluso triplicarse.

La cultura organizacional es otro factor que influye directamente en el clima laboral pudiéndose constatar que aspectos que conforman la cultura organizacional tales como la dirección, la estructura, la comunicación y relaciones que se establecen entre los diferentes actores que intervienen en el proceso productivo son elementos que definen e influyen significativamente en el clima laboral.

Un elemento de vital importancia en el clima organizacional está dado por la existencia de un personal estable de forma tal que el mismo llegue a conocerse,

familiarizarse y acoplarse a tal punto que el proceso productivo se transforme en una actividad amena en la que impere el espíritu de cooperación y camaradería.

La comunicación es un elemento que posibilita agilizar todas las labores productivas a ser llevadas a cabo creando un clima laboral de entendimiento y cooperación en el que cada actor posea una completa intercomunicación que incentive la producción y permita evacuar cualquier tipo de situación que pueda afectar la misma.

Por otra parte el grado de compromiso y responsabilidad de los empleados de ser elevado crea un clima laboral en el que la actividad económica a realizar es un objetivo de interés de cada uno de los empleados procurando dar su mayor esfuerzo estimulados por un clima laboral en el que impera la competitividad y el deseo de hacer una obra mejor.

2.2.8.3.3 Escalas del clima organizacional

La escala del clima organizacional puede ser definida como aquellos elementos que a la percepción global del trabajador generan un mayor rendimiento y permite mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, entre los elementos que se destacan pueden ser mencionados el salario, autonomía y participación, condiciones físicas del puesto, relaciones con los jefes, posibilidades de promoción, relaciones con los compañeros, horarios entre otros aspectos que brindan al trabajador una idea general de la validez del trabajo a ser desempeñado.

Cuadro 1. Escalas del Clima Organizacional

Nombre en la Escala	Descripción
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus

	necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Fuente: CHIAVENATO, (2007), (p.126)

Elaborado por: Jenny León

Queda evidenciado en el cuadro anteriormente expuesto los aspectos que influyen decisivamente en una evaluación correcta, crítica, fiable y válida del clima laboral, destacando que tal elemento es de gran importancia para elevar el rendimiento laboral y poder dar respuesta a las crecientes necesidades y demandas de la prestación de servicios o producción de bienes.

El clima organizacional es un elemento esencial en el proceso productivo por lo que con el objetivo de lograr una mayor eficiencia y calidad debe ser constantemente monitoreado, tomándose en cuenta aquellos elementos que incrementan la capacidad y esfuerzo del trabajador, lo cual se traduce en un mayor rendimiento.

2.2.8.4 Capacitación

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

- Adaptación de la persona en el puesto
- Eficiencia y mejorar las labores
- Incrementar la productividad
- Prepararlo para otros niveles
- Promover seguridad en el empleo
- Mejorar condiciones de seguridad en el trabajo
- Promover el mejoramiento de sistemas
- Reducir quejas y alta moral
- Facilitar supervisión del personal
- Promover ascensos por merito
- Reducción de Rotación, accidente y
- Costos de operación

2.2.8.4.1 Capacitación permanente

Capacitación está considerada como un proceso educativo permanente el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

2.2.8.5 Calidad y capacidad

La calidad de una acción laboral está dada por la capacidad del mismo de satisfacer las necesidades demandadas. Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.

2.2.8.6 Motivación y creatividad

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La creatividad consiste en encontrar métodos u objetos para realizar tareas de maneras nuevas o distintas, con la intención de satisfacer un propósito.

2.2.8.7 Cohesión laboral

Se denomina cohesión laboral al conjunto de acciones y procedimientos que permiten organizar el trabajo de un colectivo de trabajadores para lograr un objetivo o meta en común.

2.2.9 Manual de funciones

Se puede definir al manual de funciones como el conjunto de estrategias y directrices contenidas en un documento, elaboradas a partir de experiencias anteriores y en dependencia de los objetivos a desarrollar, materializándose en actividades y procesos que facilitarán y optimizarán las funciones del personal.

El manual de funciones es una herramienta indispensable en el área administrativa, debido a que la misma contiene los objetivos y procedimientos a desarrollar por todo el personal.

Por otra parte el manual de funciones brinda las pautas a seguir en la realización de los diferentes objetivos establecidos, así como el personal encargado de llevar a cabo dichas acciones y la responsabilidad de las mismas.

Los objetivos del manual de funciones están dados para establecer claramente la responsabilidad del personal ante fallas y errores, agilizar y facilitar las acciones de auditoría, así como la evaluación del control interno, lograr unificar de forma uniforme los objetivos del trabajo siendo de esta forma fácilmente controlables con el objetivo de evitar cambios o alteraciones en los mismos, incrementar el desempeño y la eficiencia de los empleados sirviendo de modelo y guía para las acciones a desarrollar, es una herramienta de coordinación y simplificación de las acciones laborales, sirve como plataforma para futuras propuestas y transformaciones en las acciones laborales con vistas a mejorar e incrementar la calidad de las mismas.

Por otra parte el manual permite observar de forma global la estructura organizacional facilitando su evaluación de forma general e individual con vistas a incrementar o delegar responsabilidades de sus miembros y coordinar actividades y acciones con otras organizaciones.

Lo anteriormente expuesto reafirma que los manuales son herramientas cuya finalidad está dada por el desarrollo empresarial con el objetivo de alcanzar las metas propuestas, eludiendo posibles pérdidas de recursos o esfuerzos del personal.

2.2.9.1 Características del manual

El manual es un documento de uso público y generalizado, el cual debe ser conocido y manejado por todos los funcionarios de la institución, por otra parte el manual debe estar debidamente ratificado por las jerarquías directivas de la

institución con el objetivo de que el mismo pueda ser utilizado de forma racional y efectiva para lograr un grado de conformidad en la institución.

La redacción de todo manual debe ser clara, sencilla y concisa, la metodología a partir de la cual fue elaborado debe ser actual y flexible de forma tal que el mismo siempre quede abierto a cambios o transformaciones positivas tomando en cuenta que la metodología de todo manual de funciones está en constante cambio y desarrollo.

Finalmente el manual debe guardar una relación estrecha entre lo que expone y las actividades a ser llevadas a cabo.

Entre las ventajas a destacar en la utilización de manuales se encuentran que:

No existe la posibilidad de tomar decisiones improvisadas sino que las mismas van a ser regidas por los elementos contenidos en el manual, el manual se constituye en una guía que abarca las funciones y procedimientos a llevar a cabo en la organización, clasificando las acciones a ser tomadas según la situación así como el grado de responsabilidad que debe tener el personal que las efectúe.

Por otra parte el manual permite la toma de decisiones de forma homogénea tomando en cuenta las características de la institución y su organización de forma tal que se facilite el control así como la recolección de información con vistas a mejorar la calidad del manual y las actividades y estándares empresariales.

2.2.9.2 Limitaciones del manual

Todo manual presenta limitaciones debido a los cambios que puedan transformarlo, entre dichas limitaciones se encuentra que de no ser elaborado

correctamente el mismo se puede transformar en un elemento que limite el desarrollo operacional, provocando por ende que pierda efectividad.

Los manuales incluyen dentro de su información solamente aspectos formales de la organización obviando aquellos aspectos informales que pueden tener un peso e incidencia importante en la organización, por otra parte un manual de extremada sencillez puede no brindar todos los datos e informaciones necesarias, mientras que de ser muy extensos y complicados pueden transformarse en elementos de difícil entendimiento.

La elaboración, confección y redacción del manual demanda tiempo y elementos que deben ser sufragados siendo los mismos de necesaria actualización para que mantengan su importancia y validez.

2.2.9.3 Contenidos de los manuales

El contenido de los manuales está dado por aspectos tales como:

- Aspectos generales: comprenden los antecedentes, objetivos y políticas de la institución, aspectos esenciales, reflejan las unidades administrativas y puestos de trabajo.
- Aspectos complementarios: detallan el organigrama interno de la organización.
- Aspectos adicionales: información sobre términos y descripción de procedimientos.

De lo anteriormente expuesto se deduce que el contenido del manual es el elemento decisivo que garantiza el desarrollo de la organización y cumplimiento de los objetivos trazados.

2.2.9.4 Pasos para la elaboración de manuales

Existe un conjunto de parámetros a ser tomados en cuenta en la elaboración de un manual, los cuales se definen en la siguiente metodología:

Primeramente se recopila información para luego ser estudiada y analizada y a partir de los datos que arrojen dichas acciones se elabora el proyecto del manual, el cual será examinado por una autoridad competente que dictaminará si dicho proyecto procede, luego se realiza la propuesta definitiva del manual revisado, el cual será sometido a la revisión de la autoridad superior de la institución la cual definirá su aprobación para finalmente ser publicado y distribuido entre todos los elementos de dirección de la empresa.

Se debe destacar que al recopilar información para elaborar un manual pueden utilizarse las leyes constitucionales vigentes, organigramas y reglamentos anteriores y la realización de entrevistas al personal operativo que permitan elaborar normas que se ajusten a las necesidades y requerimientos de la empresa.

2.2.9.5 Tipos de manuales

El manual es la herramienta que brinda los elementos necesarios para un desarrollo armónico y eficaz de las diferentes unidades administrativas de la empresa, siendo su principal objetivo exponer los objetivos a ser alcanzados así como el personal encargado de ejecutarlos con la finalidad de lograr los objetivos generales de la organización así como una eficiencia organizacional.

Los manuales pueden ser clasificados en:

Manuales de organización, política, normas y procedimientos, para especialistas, para el empleado, de contenido múltiple, de finanzas y del sistema.

Los manuales dentro de la organización son los encargados de fijar la estructura de puestos de la misma con vistas a incrementar la eficiencia y satisfacción de los trabajadores, siendo también el manual un reflejo gráfico de la organización en el que quedan detalladas las funciones de sus diferentes departamentos con vistas a que los mismos sean constantemente mejorados.

2.2.9.6 Fundamentación legal

El desarrollar este estudio se enmarca en el amparo legal de la Constitución de la República, toda vez que es un derecho de los ecuatorianos la educación con calidad y calidez, conjuntamente con este enfoque se acopla a lo determinado por el Plan Nacional del Buen Vivir, que busca desarrollar potencialidades, capacidades y habilidades en los individuos a través de una educación integral.

La Constitución Política de nuestro país cita una fundamentación legal de la Educación que es importante citarla:

Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal garantía de la igualdad y de la inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. La educación es indispensable

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

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

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

El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada.

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

Art. 344.- El sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el sistema de educación superior. El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad educativa nacional, que formulará la política nacional de educación; asimismo regulará y controlará las actividades relacionadas con la educación, así como el funcionamiento de las entidades del sistema.

Art. 345.- La educación como servicio público se prestará a través de instituciones públicas, fiscomisionales y particulares. En los establecimientos educativos se proporcionarán sin costo servicios de carácter social y de apoyo psicológico, en el marco del sistema de inclusión y equidad social.

Art. 346.- Existirá una institución pública, con autonomía, de evaluación integral interna y externa, que promueva la calidad de la educación.

Art. 347.- Será responsabilidad del Estado:

1. Fortalecer la educación pública y la coeducación; asegurar el mejoramiento permanente de la calidad, la ampliación de la cobertura, la infraestructura física y el equipamiento necesario de las instituciones educativas públicas.
2. Garantizar que los centros educativos sean espacios democráticos de ejercicio de derechos y convivencia pacífica. Los centros educativos serán espacios de detección temprana de requerimientos especiales.
3. Garantizar modalidades formales y no formales de educación.
4. Asegurar que todas las entidades educativas impartan una educación en ciudadanía, sexualidad y ambiente, desde el enfoque de derechos.
5. Garantizar el respeto del desarrollo psicoevolutivo de los estudiantes, en todo el proceso educativo.
6. Erradicar todas las formas de violencia en el sistema educativo y velar por la integridad física, psicológica y sexual de las estudiantes y los estudiantes.
7. Erradicar el analfabetismo puro, funcional y digital, y apoyar los procesos de post-alfabetización y educación permanente para personas adultas, y la superación del rezago educativo.
8. Incorporar las tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo y propiciar el enlace de la enseñanza con las actividades productivas o sociales.
9. Garantizar el sistema de educación intercultural bilingüe, en el cual se utilizará como lengua principal de educación la de la nacionalidad respectiva y el castellano como idioma de relación intercultural, bajo la rectoría de las políticas públicas del Estado y con total respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades.
10. Asegurar que se incluya en los currículos de estudio, de manera progresiva, la enseñanza de al menos una lengua ancestral.

11. Garantizar la participación activa de estudiantes, familias y docentes en los procesos educativos.
12. Garantizar, bajo los principios de equidad social, territorial y regional que todas las personas tengan acceso a la educación pública.

Art. 348.- La educación pública será gratuita y el Estado la financiará de manera oportuna, regular y suficiente. La distribución de los recursos destinados a la educación se regirá por criterios de equidad social, poblacional y territorial, entre otros. El Estado financiará la educación especial y podrá apoyar financieramente a la educación fiscomisional, artesanal y comunitaria, siempre que cumplan con los principios de gratuidad, obligatoriedad e igualdad de oportunidades, rindan cuentas de sus resultados educativos y del manejo de los recursos públicos, y estén debidamente calificadas, de acuerdo con la ley.

Las instituciones educativas que reciban financiamiento público no tendrán fines de lucro. La falta de transferencia de recursos en las condiciones señaladas será sancionada con la destitución de la autoridad y de las servidoras y servidores públicos remisos de su obligación.

Art. 349.- El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la Investigación

Para realizar la investigación se asume los principios del paradigma crítico propositivo de carácter cuantitativo–cualitativo. Cuantitativo porque se procederá información numérica estadística y; cualitativo porque estos resultados estadísticos serán sometidos a interpretación crítica con apoyo del marco teórico.

3.2 Modalidades de la Investigación.

3.2.1 Bibliográfica – documental

La investigación tuvo un soporte bibliográfico obtenido a través de fuentes secundarias como libros, textos, módulos, revistas, publicaciones, internet y manejo de documentos válidos y confiables.

3.2.2 De campo

La investigadora acudió al lugar donde se producen los hechos para adquirir información primaria con la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación.

3.2.3 De intervención social o proyecto factible

La investigadora planteará además una propuesta de solución al problema investigado.

3.3 Niveles o Tipos de Investigación

3.3.1 Exploratorio

Por cuanto se indagaron los antecedentes de la problemática investigadas a fin de tener una caracterización adecuada de la misma.

3.3.2 Descriptivo

Porque se detallaron las causas y consecuencias del problema a investigarse.

3.3.3 Asociación de variables

Porque permitió establecer el grado de relación entre variables en los mismos sujetos de un contexto determinado.

3.4 Población y Muestra

La población establecida para la investigación estuvo dada por el personal administrativo y financiero de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”, la misma que está determinada de la siguiente forma.

Cuadro 2. Población

PERSONAL	NÚMERO
Administrativo	4
Estudiantes	2076
Padres de Familia	2076
TOTAL	4156

Fuente: Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”
Elaborado por: Jenny León

Para la estipulación de la muestra de los estudiantes y padres de familia se trabajó con la fórmula de la investigadora Laura Fisher:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N-1) + Z^2 p * q}$$

Z^2 = Nivel de confianza

p = probabilidad de éxito o fracaso

q = probabilidad de fracaso

N = población o universo poblacional

e^2 = margen de error

Dicha fórmula está establecida por la investigadora Laura Fisher quien establece como valores para la fórmula los siguientes:

Z = Nivel de confiabilidad 95% el cual es dividido para 2 y se obtiene que es igual a 0.4750 y se transforma en 1.96

P = es la probabilidad de éxito que es del 50% = 0.50

Q = es la probabilidad de fracaso que es del 50% = 0.50

e = Error de muestreo = 5% lo cual representa el 0.05

Aplicando la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (2076)}{(0.05)^2 (2075) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{17191356}{51875 + 09604}$$

$$n = \frac{17191356}{61419}$$

$$n = 279.90$$

$$n = 280$$

$$n = 280$$

Se utilizó la fórmula de la investigadora Laura Fisher, para lo que se trabajará con una población de:

- 4 Administrativos
- 138 Estudiantes y
- 138 Padres de Familia

3.5 Operacionalización de las Variables.

Cuadro 3. Operacionalización de las Variables

Variab	Dimensiones	Indicadores	Ítem básico	Técnicas
Administración	Estructura Administrativa	- Niveles de organización interno - Políticas y Normas - Formas de organización - Distribución de	¿Está de acuerdo con la organización actual del instituto?	- Encuesta - Entrevista

		puestos		
Recursos Humanos	Talento Humano	- Nivel de Instrucción - Habilidades y Destrezas del Personal -Experiencia en su puesto -Capacitación	¿El personal tiene la suficiente experiencia para desempeñar el cargo?	-Encuesta - Entrevista
Regulación y control	Control Interno	-Procesos de Control Interno -Distribución de tareas	¿Conoce las funciones y procedimientos a seguir?	-Encuesta - Entrevista
Material Administrativo	-Utilización de Instrumentos Administrativos	- Manuales	¿Existe un manual de funciones?	- Encuesta

Fuente: Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”
Elaborado por: Jenny León

3.6 Técnicas e Instrumentos

3.6.1 Encuesta

Para lograr que este proyecto se efectúe, la técnica que se aplicó fue la encuesta, la misma que cuenta con preguntas que ayudarán a sacar conclusiones y a verificar la necesidad de diseñar un sistema alternativo orgánico funcional y su manual de funciones.

3.7 Validez y Confiabilidad

Los instrumentos que se aplicaron en la investigación de campo fueron sometidos a criterios de validez y a través del juicio de expertos.

Mientras la confiabilidad se dio a través de una prueba piloto a una pequeña muestra para detectar errores y corregirlos a tiempo antes de su aplicación definitiva al personal administrativo y financiero de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”

3.8 Plan de Recolección de Información

Cuadro 4. Plan de Recolección de Información

PREGUNTAS BÁSICAS		EXPLICACIÓN
1	¿Para qué?	Para alcanzar con los objetivos de la investigación.
2	¿A qué personas investiga?	Al personal administrativo y financiero de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”
3	¿Sobre qué aspectos?	Hacer relación, investigar sobre la necesidad de crear un sistema alternativo orgánico funcional y su manual de funciones
4	¿Quién?, ¿Quiénes?	La investigadora.
5	¿Cuándo?	Junio 2014 - Diciembre 2014
6	¿Dónde?	Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”
7	¿Cuántas veces?	Dos veces un piloto y una
8	¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta.
9	¿Con qué?	Cuestionarios.
10.	¿En qué situación?	En el puesto de trabajo

Fuente: Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”

Elaborado por: Jenny León

3.9 Plan para el procesamiento de la información

Los datos recogidos se transformaran siguiendo estos procedimientos:

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de la información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

- Ordenación de la información recolectada.
- Tabulación de la información
- Representación gráfica de los resultados
- Interpretación y análisis de los resultados obtenidos
- Comprobación de las preguntas directrices.

3.9.1 Análisis de interpretación de resultados

- Análisis de los resultados estadísticos destacando tendencias y relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos y las preguntas directrices
- Interpretación de los resultados con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Verificación de las preguntas directrices
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.
- La información recolectada se codificará y analizará con sumo cuidado para poder relacionarla con las variables y poder llegar a la verificación de las preguntas directrices.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 ENCUESTAS DIRIGIDAS A PADRES DE FAMILIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “RAMÓN BARBA NARANJO”.

1. ¿Cómo es la atención que recibe por parte del personal administrativo, financiero de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”?

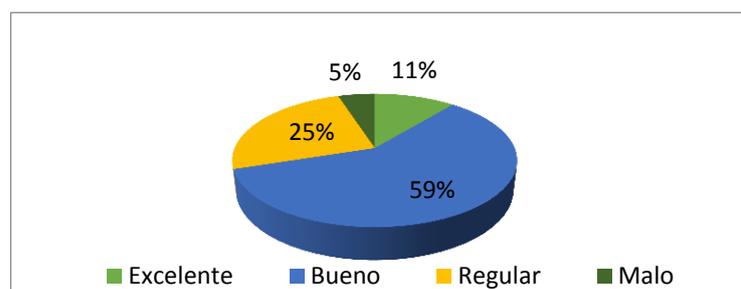
Tabla 1. Atención que se brinda al usuario

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	15	11%
Bueno	83	59%
Regular	34	25%
Malo	6	5%
Total	138	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia.

Elaborado por: Jenny León

Gráfico 4. Atención que se brinda al usuario



Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia.

Elaborado por: Jenny León

Análisis e Interpretación.- El 11% de los encuestados responde EXCELENTE, el 59% responde BUENO, el 25% responde REGULAR y el 5% responde MALO, es así que se obtiene como resultado de los encuestados que el servicio que brindan está en un rango de bueno y regular.

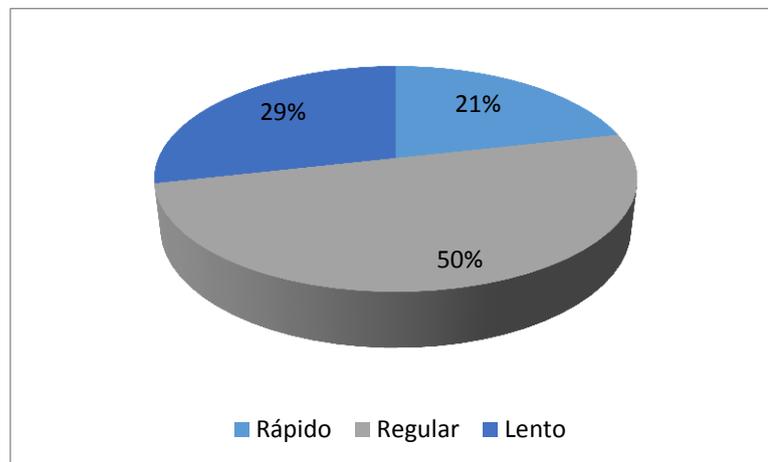
2.- ¿Al solicitar que se le realice un trámite en las oficinas de la institución, el tiempo que se tardan en resolverlo es?

Tabla 2. Tiempo en realizar un trámite

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Rápido	29	21%
Regular	69	50%
Lento	40	29%
Total	138	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia.
Elaborado por: Jenny León

Gráfico 5. Tiempo en realizar un trámite



Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia.
Elaborado por: Jenny León

Análisis e Interpretación.- El 21% de los encuestados responde RÁPIDO, el 50% responde REGULAR y el 29% responde LENTO, lo que significa que no es tan bueno el tiempo que se tardan en responder a un trámite.

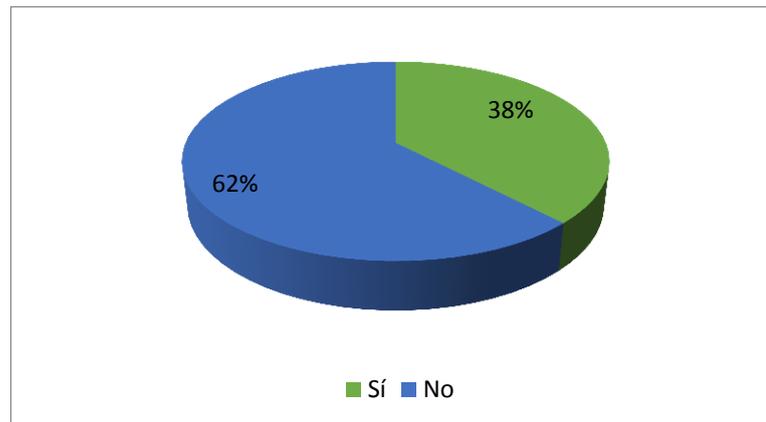
3.- ¿Ha observado seguridad en el personal de las oficinas para resolver un trámite?

Tabla 3. Conocimiento para realizar un trámite.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	53	38%
No	85	62%
Total	138	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia.
Elaborado por: Jenny León

Gráfico 6. Conocimiento para realizar un trámite.



Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia.
Elaborado por: Jenny León

Análisis e Interpretación.- El 38% de los encuestados responde que SI y el 62% responde que NO, es así que no existe una muy buena satisfacción del usuario.

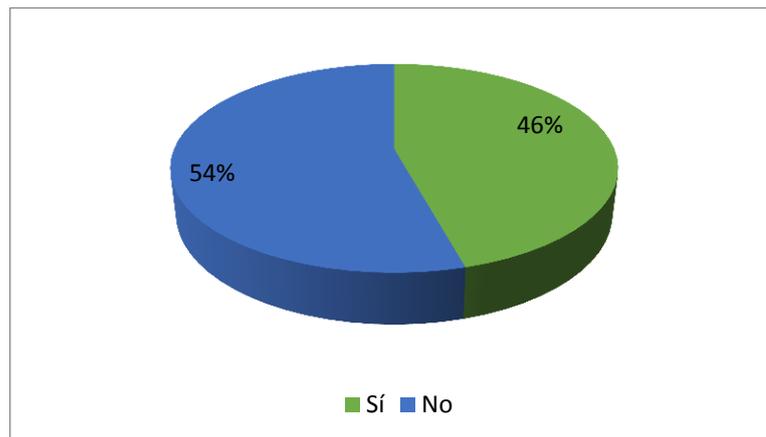
4.- ¿Cree que existe coordinación entre los departamentos, trabajo en equipo?

Tabla 4. Coordinación entre departamentos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	64	46%
No	74	54%
Total	138	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia.
Elaborado por: Jenny León

Gráfico 7. Coordinación entre Departamentos



Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia.
Elaborado por: Jenny León

Análisis e Interpretación.- El 46% de los encuestados responde que SI y el 54% responde que NO, es así que no existe una muy buena coordinación entre departamentos.

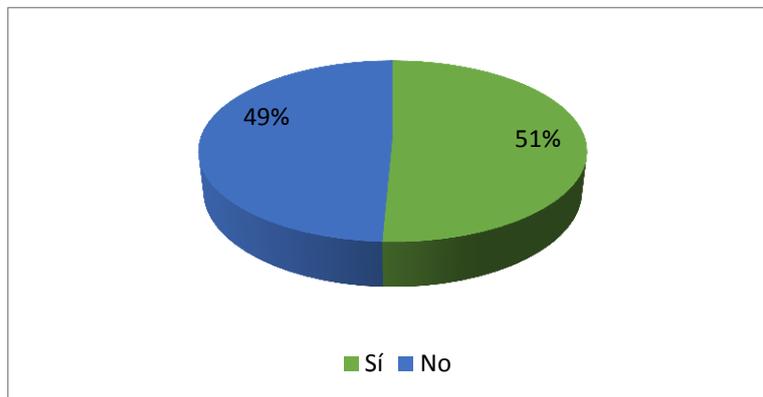
5.- ¿Considera que existe el personal idóneo en cada una de las oficinas de la institución educativa?

Tabla 5. Personal Idóneo en oficinas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	71	51%
No	67	49%
Total	138	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia.
Elaborado por: Jenny León

Gráfico 8. Personal Idóneo en oficinas.



Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia.
Elaborado por: Jenny León

Análisis e Interpretación.- El 51% de los encuestados responde que SI y el 49% responde que NO, por lo que se observa que los encuestados presumen que casi la mitad del personal SI es idóneo y la otra NO.

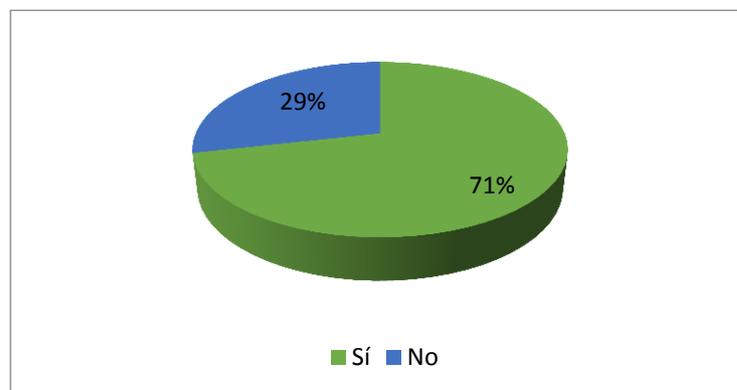
6.- ¿Cree que existe la necesidad de capacitar al personal de las áreas administrativa, financiera y de atención al cliente de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” para lograr el cumplimiento óptimo de sus funciones?

Tabla 6. Capacitación al personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	98	71%
No	40	29%
Total	138	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia.
Elaborado por: Jenny León

Gráfico 9. Capacitación al personal.



Fuente: Encuesta aplicada a Padres de Familia.
Elaborado por: Jenny León

Análisis e Interpretación.- El 71% de los encuestados responde que SI y el 29% responde que NO, por lo que se observa que los encuestados recomiendan que el personal administrativo SI necesita de una capacitación.

4.2 ENCUESTAS DIRIGIDAS A ESTUDIANTES DEL UNIDAD EDUCATIVA “RAMÓN BARBA NARANJO”.

1. ¿Mencione cómo es la atención que recibe por parte del personal administrativo financiero de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”?

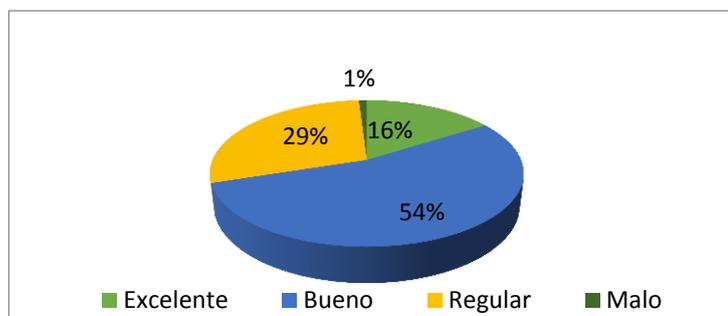
Tabla 7. Atención que recibe del personal administrativo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	22	16%
Bueno	74	54%
Regular	40	29%
Malo	2	1%
Total	138	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Estudiantes.

Elaborado por: Jenny León

Gráfico 10. Atención que recibe del personal administrativo.



Fuente: Encuesta aplicada a Estudiantes.

Elaborado por: Jenny León

Análisis e Interpretación.- El 16% de los encuestados responde EXCELENTE, el 54% responde BUENO, el 29% responde REGULAR y el 1% responde MALO, es así que se obtiene como resultado de los encuestados que el servicio que brindan está en un rango de bueno y regular.

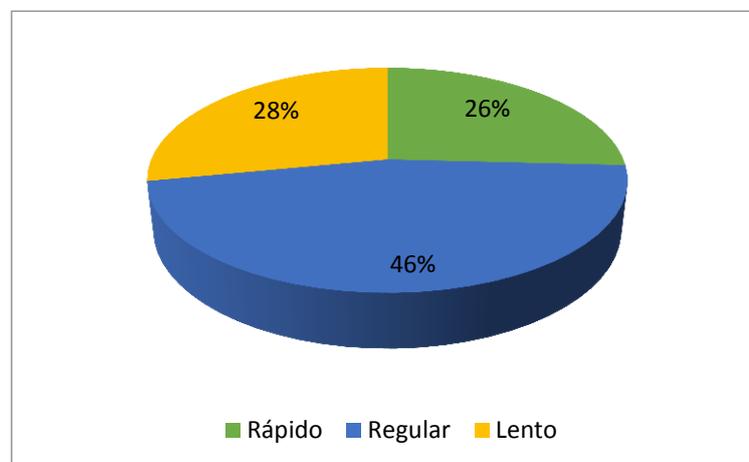
2.- ¿Cuándo necesita solicitar un trámite en las oficinas de la institución, el tiempo que se tardan en resolverlo es?

Tabla 8. Tiempo en resolver un trámite.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Rápido	35	26%
Regular	64	46%
Lento	39	28%
Total	138	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Estudiantes.
Elaborado por: Jenny León

Gráfico 11. Tiempo en resolver un trámite.



Fuente: Encuesta aplicada a Estudiantes.
Elaborado por: Jenny León

Análisis e Interpretación.- El 26% de los encuestados responde RÁPIDO, el 46% responde REGULAR y el 28% responde LENTO, lo que significa que no es tan bueno el tiempo que se tardan en responder a un trámite.

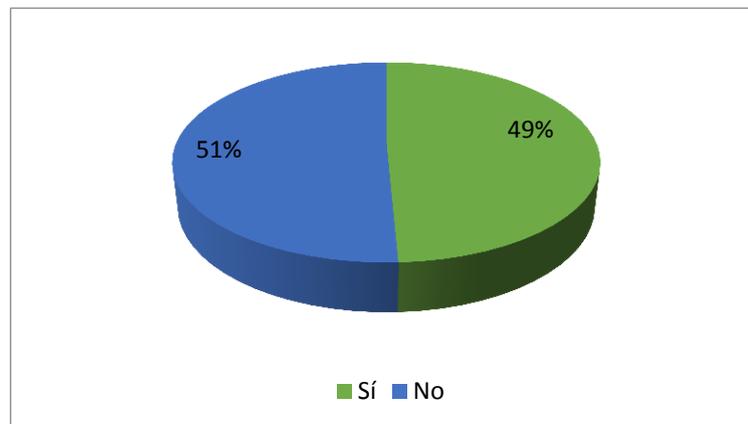
3.- ¿Ha observado que el personal administrativo financiero de su institución para resolver un trámite que usted solicita presenta dificultad?

Tabla 9. Conocimiento para desarrollar un trámite.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	68	49%
No	70	51%
Total	138	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Estudiantes.
Elaborado por: Jenny León

Gráfico 12. Conocimiento para desarrollar un trámite.



Fuente: Encuesta aplicada a los Estudiantes.
Elaborado por: Jenny León

Análisis e Interpretación.- El 49% de los encuestados responde que SI y el 51% responde que NO, es así que no existe una muy buena satisfacción del usuario.

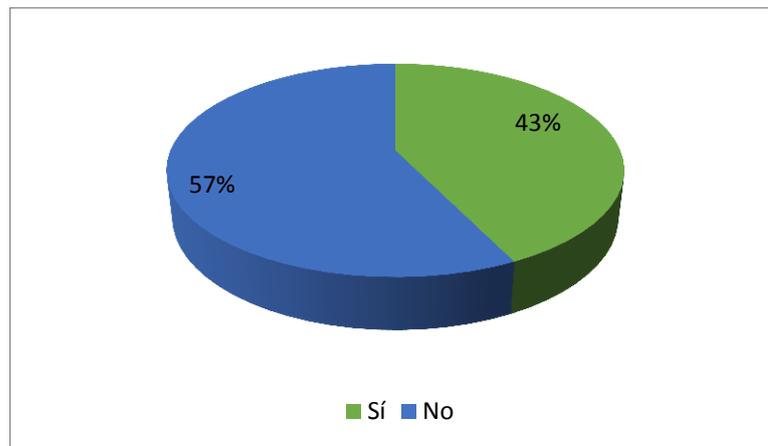
4.- ¿Ha observado que existe colaboración, ayuda entre el personal administrativo financiero para poder resolver cualquier trámite o problema que se presente?

Tabla 10. Colaboración entre el personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	59	43%
No	79	57%
Total	138	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Estudiantes.
Elaborado por: Jenny León

Gráfico 13. Colaboración entre el personal.



Fuente: Encuesta aplicada a Estudiantes.
Elaborado por: Jenny León

Análisis e Interpretación.- El 43% de los encuestados responde que SI y el 57% responde que NO, es así que se presume que no existe mucha colaboración entre el personal para poder resolver un problema.

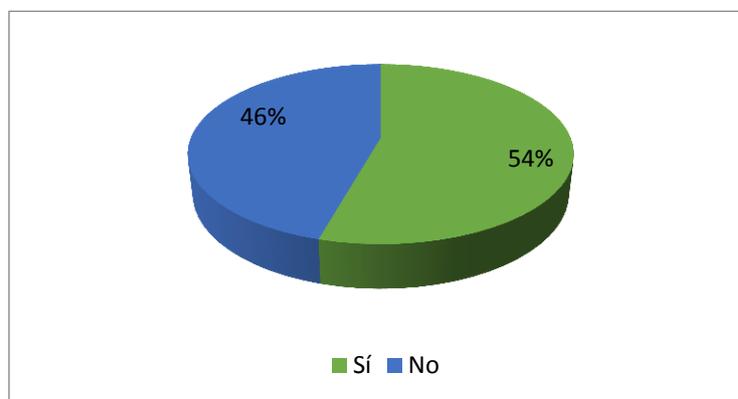
5.- ¿Ha observado que existe varias personas en las oficinas administrativas financieras que realizan la misma función?

Tabla 11. Duplicidad de funciones.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	75	54%
No	63	46%
Total	138	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Estudiantes.
Elaborado por: Jenny León

Gráfico 14. Duplicidad de funciones.



Fuente: Encuesta aplicada a Estudiantes.
Elaborado por: Jenny León

Análisis e Interpretación.- El 54% de los encuestados responde que SI y el 46% responde que NO, por lo que se observa que los encuestados presumen que casi la mitad del personal realiza las mismas funciones.

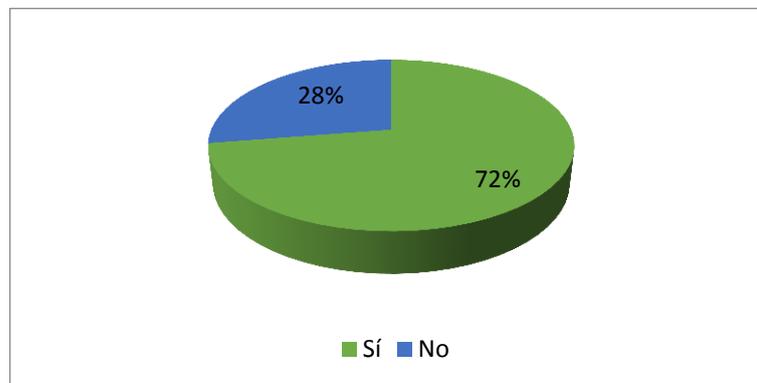
6.- ¿Cree que existe la necesidad de capacitar al personal de las oficinas administrativa, financiera y de atención al cliente de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” para lograr el cumplimiento óptimo de sus funciones?

Tabla 12. Capacitación al personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	98	71%
No	40	29%
Total	138	100%

Fuente: Encuesta aplicada a Estudiantes.
Elaborado por: Jenny León

Gráfico 15. Capacitación al personal.



Fuente: Encuesta aplicada a Estudiantes.
Elaborado por: Jenny León

Análisis e Interpretación.- El 72% de los encuestados responde que SI y el 28% responde que NO, por lo que se observa que los encuestados recomiendan que el personal administrativo SI necesita de una capacitación.

4.3 ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “RAMÓN BARBA NARANJO”.

1. ¿Tiene bien definido sus funciones y procesos que debe realizar en su área de trabajo en la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”?

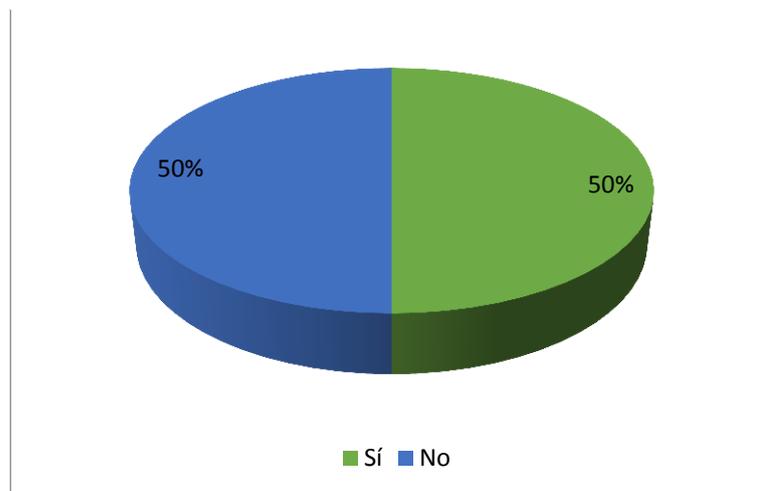
Tabla 13. Conoce sus funciones y procesos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal Administrativo.

Elaborado por: Jenny León

Gráfico 16. Conoce sus funciones y procesos.



Fuente: Encuesta aplicada al personal Administrativo.

Elaborado por: Jenny León

Análisis e Interpretación.- El 50% de los encuestados responde que SI y el otro 50% responde que NO, por lo que se observa que la mitad del personal no tiene bien claro sus funciones y procesos a realizar.

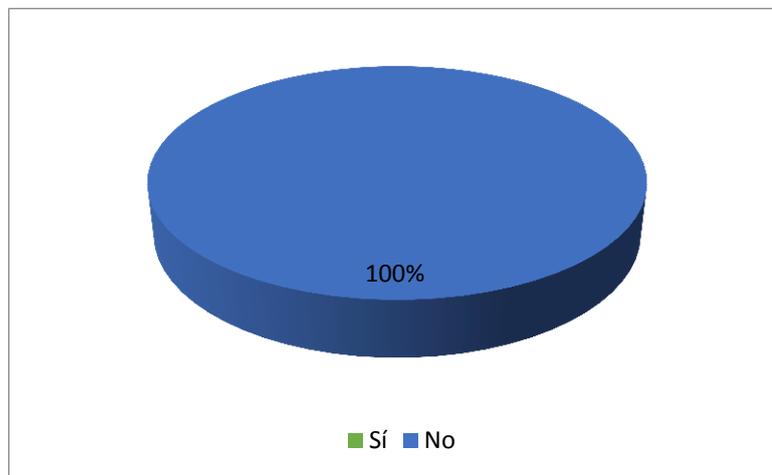
2. ¿La Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” cuenta con un organigrama funcional actualizado?

Tabla 14. Poseen organigrama funcional actualizado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal Administrativo.
Elaborado por: Jenny León

Gráfico 17. Poseen organigrama funcional actualizado



Fuente: Encuesta aplicada al personal Administrativo.
Elaborado por: Jenny León

Análisis e Interpretación.- El 100% de los encuestados responden que NO cuenta la institución con un organigrama funcional actualizado.

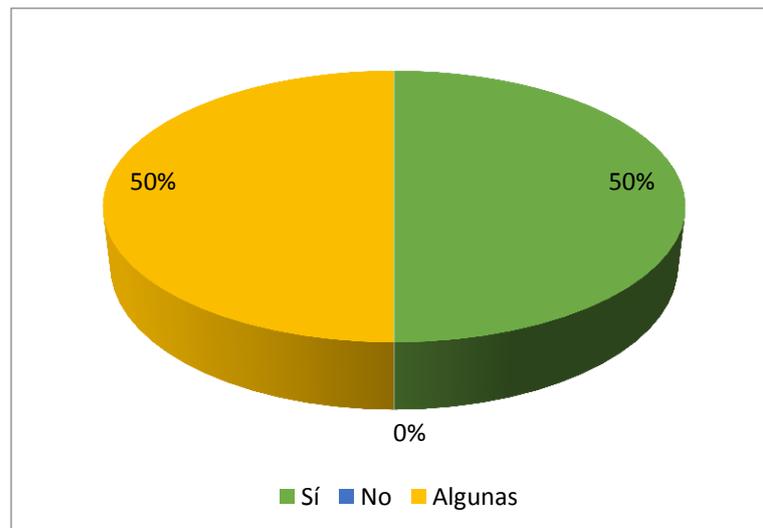
3. ¿Las funciones que realiza en la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” están acorde a su acción de personal?

Tabla 15. Funciones acorde a la acción de personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	50%
No	0	0%
Algunas	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal Administrativo.
Elaborado por: Jenny León

Gráfico 18. Funciones acorde a la acción de personal



Fuente: Encuesta aplicada al personal Administrativo.
Elaborado por: Jenny León

Análisis e Interpretación.- El 50% de los encuestados responden que SI y el otro 50% responde ALGUNAS, en vista de que les asignan funciones que no les corresponden.

4. ¿Conoce si la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” cuenta con un organigrama estructural actualizado?

Tabla 16. Poseen organigrama estructural actualizado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal Administrativo.
Elaborado por: Jenny León

Gráfico 19. Poseen organigrama estructural actualizado



Fuente: Encuesta aplicada al personal Administrativo.
Elaborado por: Jenny León

Análisis e Interpretación.- El 100% de los encuestados responden que NO posee la institución un organigrama estructural que les permita visualizar como está organizada la institución.

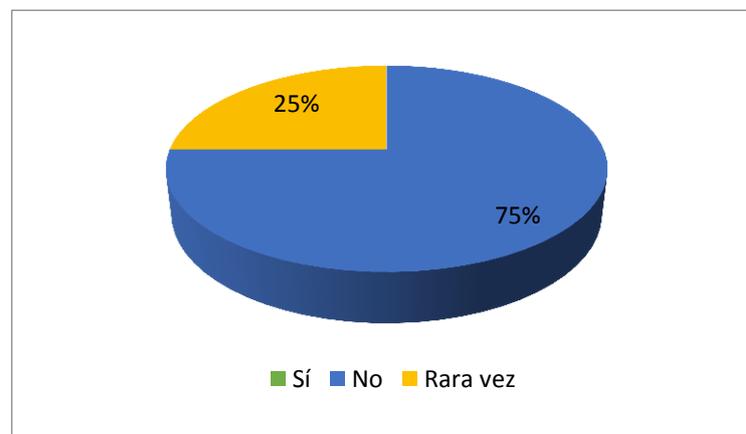
5. **¿Existe coordinación o trabajo en equipo entre el personal que labora en los diferentes departamentos de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”?**

Tabla 17. Coordinación entre departamentos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	50%
No	0	0%
Algunas	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal Administrativo.
Elaborado por: Jenny León

Gráfico 20. Coordinación entre departamentos



Fuente: Encuesta aplicada al personal Administrativo.
Elaborado por: Jenny León

Análisis e Interpretación.- El 50% de los encuestados responden que SI y el otro 50% responde que NO, ya que no todo el personal trabaja en equipo.

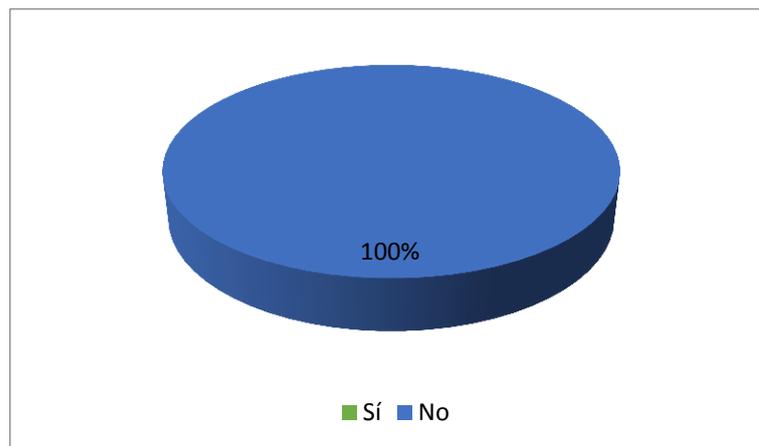
6. ¿Cuenta con un manual de funciones que le ayude a guiarse para el desarrollo de sus funciones?

Tabla 18. Poseen Manual de Funciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal Administrativo.
Elaborado por: Jenny León

Gráfico 21. Poseen Manual de Funciones



Fuente: Encuesta aplicada al personal Administrativo.
Elaborado por: Jenny León

Análisis e Interpretación.- El 100% de los encuestados responden que NO cuentan con un Manual de Funciones que sirva como apoyo en su trabajo.

CONCLUSIONES

- El sistema orgánico estructural existente en las áreas administrativas, financiera y de atención al cliente de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” no está acorde a la realidad, por lo que no favorece en su totalidad el funcionamiento de la institución.
- La Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” no cuenta con un organigrama funcional en donde se plasme las funciones y procesos de cada uno de los departamentos, que sea su apoyo o herramienta de consulta para el buen desenvolvimiento de sus funciones.
- Las funciones y procesos no están bien definidos y plasmados en un manual, lo que ocasiona demora y que no se realice un trabajo óptimo.
- No existe una buena coordinación entre el personal existente en cada uno de los departamentos, por lo que ocasiona que se retrase el trabajo y no se pueda cumplir con eficiencia los procesos.
- Existe personal administrativo financiero que desempeña funciones que no están acorde a su acción de personal o existe duplicidad de funciones, lo que dificulta y retrasa sus actividades.
- La rotación del personal que se realiza en determinadas ocasiones afecta el buen desenvolvimiento de sus labores.
- No se realiza capacitaciones frecuentes para fortalecer los conocimientos del personal administrativo financiero de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”.

RECOMENDACIONES

- Se realice un organigrama estructural de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” acorde a la realidad que vive la misma.
- Se recomienda se elabore un organigrama funcional que permita dar a conocer al personal administrativo financiero de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” Mejorar e implementar nuevas estrategias orgánicas que permitan fomentar elementos de cultura y clima organizacional en las áreas administrativa, financiera y de atención al cliente.
- Elaborar un manual de funciones en donde se detalle las funciones y procesos que se debe realizar en cada departamento, lo que permitirá que el funcionario tenga una idea clara de la labor que debe desempeñar.
- Se sugiere se realice reuniones ocasionales con el personal administrativo financiero de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” para motivar y concientizar la importancia de la comunicación y el trabajo en equipo.
- Se recomienda se ubique al personal administrativo financiero de acuerdo a su acción de personal en los respectivos puestos de trabajo y sean bien distribuidas sus funciones para que puedan cumplir correctamente.
- Se sugiere cuando se realicen rotaciones de personal, éstos sean capacitados para el buen desenvolvimiento de sus funciones.
- Capacitar al personal administrativo financiero de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” en el conocimiento de sus funciones y las nuevas implementaciones a realizarse como organigramas y la utilización del manual de funciones, hacia un mejor manejo social que incida en los comportamientos laborales y formas de relacionamiento positivo.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Título

Diseño de un Sistema Alternativo Orgánico y su Manual de Funciones para el Instituto “Ramón Barba Naranjo”

5.2 Justificación

En la actualidad con enfoque hacia la administración moderna y el mejoramiento de la gestión empresarial se convierten en una directriz estructural encaminada hacia alcanzar niveles de eficiencia y eficacia, optimizando recursos al mismo tiempo que dinamizando la operación del talento humano como eje central de desarrollo.

Bajo este criterio se propone el Diseño de un Sistema Alternativo Orgánico Funcional y su Manual de Funciones que permita encaminar las actividades administrativas financieras del Instituto “Ramón Barba Naranjo” que se desarrollen bajo un clima organizacional adecuado, se busque mejorar el desempeño laboral de los empleados y que la información compartida sea

totalmente entendible por los actores, miembros y usuarios que respondan a los requerimientos de mejora continua y hacer parte integral de la eficiencia institucional.

Con estos elementos y partiendo de los criterios de eficacia, eficiencia y efectividad, la propuesta antes mencionada permitirá aplicar a los diferentes grupos de personas y con el cambio de actitud en el equipo de colaboradores se podrá cumplir los objetivos institucionales.

5.3 Objetivos de la propuesta.

5.3.1 Objetivo General

Ofrecer a la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” un Organigrama Estructural Funcional acorde a su realidad actual y un Manual de Funciones que sirva de apoyo al personal administrativo financiero para el desarrollo efectivo de sus funciones con el propósito de brindar un servicio de calidad y calidez.

5.3.2 Objetivos Específicos

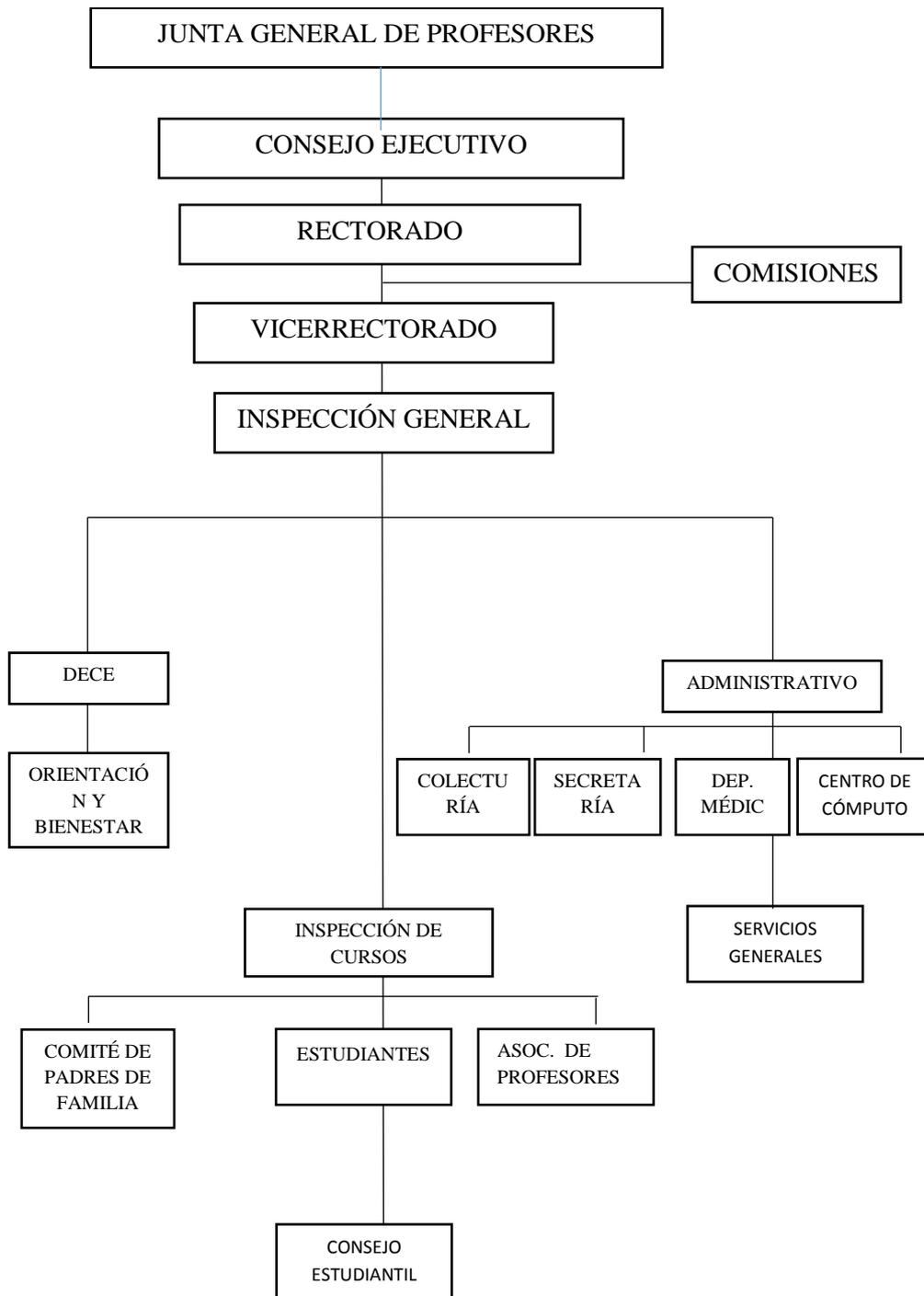
- Diseñar un organigrama que permita conocer la estructura orgánica actual de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.
- Obtener el Código de Convivencia de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” para el respectivo análisis.
- Investigar el Marco Legal Educativo, las funciones de los principales actores de cada departamento administrativo financiero para la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”.

5.4 Sistema Orgánico Estructural Actual

La Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” no cuenta con un organigrama estructural actualizado, es decir, no está acorde a la realidad institucional ya que

en estos últimos años se han dado nuevas disposiciones ministeriales que se han tenido que reformar pero no se lo ha realizado en el mencionado organigrama, para lo que se detalla a continuación.

Gráfico 22. Sistema Orgánico Estructural Actual



Fuente: Instituto Tecnológico “Ramón Barba Naranjo”

Elaborado por: Jenny León

5.5 Matriz del FODA INSTITUCIONAL

Cuadro 5. Matriz FODA Institucional

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Personal administrativo y docente dispuesto al trabajo individual y en equipo.</p> <p>Rector ganador de concurso.</p> <p>Capacidad de compromiso y cumplimiento</p> <p>Preocupación por el engrandecimiento de la Institución.</p>	<p>Personal a contrato.</p> <p>Docentes y administrativos preocupados por su jubilación.</p> <p>No se cuenta con presupuesto designado por planta central.</p> <p>No cuentan con manual de funciones y organigramas actualizados de la institución.</p> <p>Desconocimiento de procesos administrativos por parte del personal docente, padres de familia y estudiantes.</p> <p>Desconocimiento de la Ley de Educación y su reglamento.</p> <p>Falta de coordinación entre departamentos.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Deseo de superación profesional</p> <p>Capacitación permanente</p> <p>Ser una institución emblemática.</p>	<p>Inestabilidad de docentes.</p> <p>Que otras instituciones vecinas posean un manual de funciones y organigramas actualizados.</p> <p>No se pueda brindar el servicio que se merecen a quienes conforman la institución.</p> <p>Confusión, duplicidad de funciones</p>

PERFILES

De las Autoridades

Las autoridades de la institución serán personas que cuenten con las siguientes cualidades:

- Deben conocer, dominar las leyes y reglamentos educativos.
- Ser buenos planificadores y administradores.
- Mantener la equidad y equilibrio en el manejo del personal.
- Ser buenos evaluadores de la institución.
- Deben ser responsables.

De los docentes

La transformación permanente de la sociedad y avance tecnológico exige que el maestro de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo” tenga el siguiente perfil:

- Tener la preparación y formación en docencia.
- Poseer ética profesional.
- Responsabilidad social al elaborar los planes anuales y de clase según las potencialidades del educando.
- Ser orientador para que los trabajos del estudiantes sean productivos
- Dominar la asignatura.
- Estar sujeto a las necesidades que se presenten en la institución
- Predisposición a capacitación permanentemente.
- Ser comprensivos y tolerantes.
- Ser motivadores.
- Ser comunicativos.
- Ser honestos.
- Capaces de solucionar problemas

De los Estudiantes

Saber conocer

- Basándose en este pilar el estudiante debe ser una persona que con bases éticas y morales sea capaz de diferenciar el bien y el mal.
- Que posea un alto nivel de cultura general que le permita identificar y comprender situaciones sociales, políticas, culturales, científicas y tecnológicas
- Conocer y respetar normas y reglamentos vigentes

Saber ser

- Que tenga calidad humana
- Que tenga orgullo de formar parte de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo.
- Que tenga orgullo de ser ecuatoriano
- Que sea seguro de sí mismo, que participe democráticamente en actividades sociales, culturales, cívicas artísticas, tecnológicas y ambientales
- Que tenga conciencia de la responsabilidad que tiene como estudiante

Saber hacer

- Capaces de enfrentar los retos del ámbito laboral con eficiencia y eficacia
- Capaces de aplicar los conocimientos adquiridos en las aulas y posteriormente en las universidades y en su trabajo
- Realicen un trabajo ético, profesional y con responsabilidad social.

Saber compartir

- Que practique la solidaridad y equidad con los demás
- Que demuestre actitudes positivas, participando en situaciones de emergencia
- Que ejerza las funciones de ciudadanía con madurez, rectitud y autonomía
- Que comparta los conocimientos con su entorno social

Saber emprender

- Que sea perseverante en los logros de su proyecto de vida
- Que adquiera una actitud de liderazgo en el medio en el cual se desarrolla

De los Padres de Familia

Los padres de familia son quienes más deben colaborar con el quehacer educativo y deben tener las siguientes cualidades:

- Mantener las buenas relaciones con los integrantes de la institución.
- Colaborar con la asistencia y rendimiento de su representado.
- Demostrar cariño y comprensión ante sus hijos.
- Ser responsables con sus obligaciones como padres.

5.6 Desarrollo de la propuesta

MANUAL DE FUNCIONES

PRESENTACIÓN

El presente manual tiene la intención de mejorar la gestión administrativa y financiera al elevar la eficiencia y eficacia del personal; facilitar y estandarizar las funciones, procesos de cada uno de los departamentos de la Unidad Educativa “Ramón Barba Naranjo”, por medio de la descripción clara del puesto o cargo, funciones en lo relacionado a qué se hace, quién lo hace y para qué se hace algo dentro de un área de servicio, determinando a su vez los niveles de autoridad en la toma y ejecución de decisiones.

1. ANTECEDENTES

En la elaboración del Manual de Funciones es importante tomar en cuenta la Ley Orgánica de Educación Intercultural y Reglamento General, el Cuadro Orgánico de Cargos, el Organigrama Estructural, el Código de Convivencia en donde se plasman las actividades, funciones de acuerdo a la realidad institucional.

2. DEFINICIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de Funciones se lo puede definir como el conjunto de estrategias y directrices contenidas en un documento, elaboradas a partir de experiencias anteriores y en dependencia de los objetivos a desarrollar, materializándose en actividades y procesos que facilitarán y optimizarán las funciones del personal.

Los documentos de gestión constituyen instrumentos importantes para la administración porque registran y establecen normativas que rigen la gestión institucional, contribuyendo al alcance de sus objetivos y metas establecidas.

Los documentos de gestión deben ser revisados anualmente para que se ajusten a las necesidades de las dependencias, de las cuales cada jefe o directivo es responsable.

2.1 CONSIDERACIONES O GENERALIDADES

2.1.1 UTILIDAD DEL MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de funciones es útil porque:

- a) Establece claramente la responsabilidad del personal en cada una de sus funciones.
- b) Determina, funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de los cargos, dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.
- c) Permite observar de forma global la estructura organizacional facilitando su evaluación de forma general e individual con vistas a incrementar o delegar responsabilidades de sus miembros y coordinar actividades y acciones.

- d) Facilita el proceso de inducción del personal nuevo, adiestra y orienta al personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad, sus funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados.
- e) Brinda las pautas a seguir en la realización de los diferentes objetivos establecidos.

2.1.2 CRITERIOS PARA SU DISEÑO

- a) Cada departamento analizará sus funciones, procesos, el producto que ofrecen, siempre en función de la ley y a objetivos definidos en su plan respectivo.
- b) El Manual de Funciones no será empleado para crear nuevos departamentos ni cargos.

2.2 NATURALEZA Y FINALIDAD.

El manual constituye una guía de apoyo, permitiendo orientar adecuadamente la gestión administrativa y actividades de los funcionarios y servidores para el cumplimiento de metas y objetivos de la institución.

2.3 BASE LEGAL.

Como base legal para la realización del Manual de Funciones se menciona:

- Constitución de la República.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural, LOEI.
- Reglamento General de la LOEI.
- Manual de Convivencia.

2.4 ALCANCE

El Manual de Funciones se ha realizado para que todos los departamentos tengan acceso y puedan apoyarse de la mejor manera para el buen desenvolvimiento de su trabajo.

2.5 ACTUALIZACIÓN.

El Manual de Funciones se actualiza de acuerdo a las modificaciones que se presenten en cualquiera de los documentos de la base legal.

2.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA

La Estructura Orgánica del Instituto para el cumplimiento de sus funciones, estará compuesta de los siguientes niveles:

Nivel directivo

Constituye el máximo horizonte jerárquico de la Institución, es el encomendado de orientar, planificar, ejecutar, organizar y dirigir.

Nivel asesor

Es el comprometido de la aplicación de la política definida por el nivel directivo, formula y elabora los planes y programas, aconseja, informa, recomienda y sugiere.

Nivel auxiliar

Alcanza las funciones que envuelven el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el preponderancia de actividades manuales.

Nivel operativo

Es el responsable del cumplimiento de los planes, programas y actividades en el campo de especialidad de las áreas que la conforman.

- La estructura orgánica propuesta sería:

Órgano de Dirección

Junta General de Directivos y Profesores, Rector, Consejo Ejecutivo.

Órgano de Apoyo

Secretaría, Soporte Tecnológico, Inspección General.

Órgano de Asesoría

Comisiones

Órgano Operativo

Inspección General

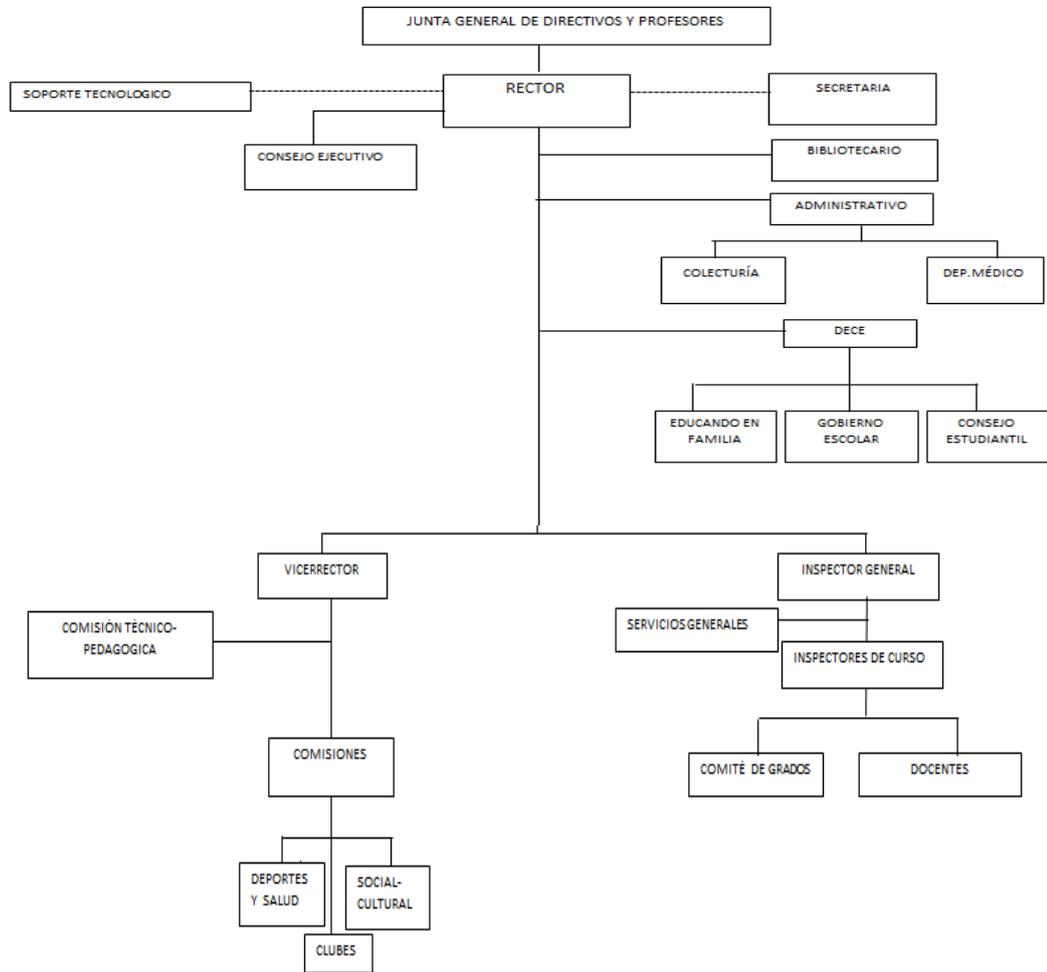
Docentes

Estudiantes

Servicios Generales

2.7 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

Gráfico 23. Organigrama Estructural Propuesto.



Fuente: Instituto Tecnológico “Ramón Barba Naranjo”
Elaborado por: Jenny León

Cuadro 6. Cuadro Orgánico de Cargos

DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA			
CARGO ESTRUCTURAL	CARGO CLASIFICADO	TOTAL	OBSERVACIONES
<u>Rectorado</u>			
Rector	Rector	1	OCUPADO
<u>Vicerrectorado</u>			
Vicerrector 1 (Matutina) Vicerrector 2 (Vespertina)	Vicerrector	2	OCUPADO
<u>Secretaría</u>			
Secretaria Titular	Servidor Público de Apoyo 2	2	OCUPADO
Oficinistas	Servidor Público de Apoyo 1	3	OCUPADO
<u>Departamento de Colecturía</u>			
Colectora	Servidor Público 6	1	OCUPADO
Contadora	Servidor Público de Apoyo 2	1	OCUPADO
Auxiliar contable	Servidor Público de Apoyo1	1	OCUPADO
Jefe de Bodega	Servidor Público de Apoyo 2	1	OCUPADO
Guardalmacén	Servidor Público de Apoyo1	3	OCUPADO
Biblioteca			OCUPADO
Bibliotecario	Servidor Público de Apoyo1	1	OCUPADO
<u>Dpto Médico y Odontológico</u>			
Medico	Servidor SP5	1	OCUPADO
Odontólogo	Servidor SP5	1	OCUPADO
Laboratorios			
Laboratoristas	Servidor Público de Apoyo2	3	OCUPADO
<u>Dpto. de Servicios Generales</u>			
Auxiliares de Servicio	Auxiliar de servicio	7	OCUPADO

Fuente: Unidad Educativa“Ramón Barba Naranjo”

Elaborado por: Jenny León

2.8 DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES

2.8.1 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: RECTOR

El rector es la primera jurisdicción y el representante legal del establecimiento; es de libre nombramiento, de aprobación con las disposiciones de la Ley de Escalafón y Sueldos.

Según el art. 96 de la Ley Orgánica de Educación, el reglamento establece que el rector debe:

- Efectuar el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por las autoridades competentes.
- Dirigir el establecimiento y manifestar por su funcionamiento y por la disciplina dentro del plantel y fuera de él.
- Ejecutar o encargar la supervisión pedagógica, de conformidad con el reglamento interno.
- Perpetuarse en el establecimiento durante el desarrollo de la jornada de trabajo. En los establecimientos de doble jornada, el rector distribuirá su tiempo de conformidad con las disposiciones del reglamento interno.
- Sujetarse a la acción del establecimiento con el progreso de la comunidad.
- Administrar el consejo directivo y la junta general.
- Iniciar y participar en acciones de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesional del personal docente y administrativo.
- Presentar al director provincial de educación y cultura el plan institucional, el informe actual de labores y el cuadro de distribuciones de trabajo.
- Comprometerse, solidariamente con el colector, del uso de fondos del establecimiento.
- Otorgar licencia al personal de la entidad, hasta por treinta días, en el transcurso del año lectivo, por causas debidamente justificadas.

- Legitimar los documentos oficiales que son de su responsabilidad y suscribir, conjuntamente con el secretario, los títulos que concede el establecimiento.
- Admitir nuevos alumnos, de acuerdo con las instrucciones reglamentarias correspondientes.
- Declarar aptos para presentarse a los exámenes de grado, a los alumnos que hubieren cumplido con los requisitos correspondientes.
- Autorizar las matrículas extraordinarias y la recepción de exámenes, de conformidad con este Reglamento.
- Asignar al personal las comisiones ocasionales que fueren necesarias.
- Nombrar profesores accidentales y sustitutos: convocar a concurso de merecimientos para llenar las vacantes de profesores, y aceptar las reuniones del personal docente, administrativo y de servicio y comunicar a la Dirección Provincial respectiva.
- Designar tribunales para la defensa de los trabajos de investigación o demostración de los trabajos prácticos y para la recepción de los exámenes de grado.
- Tener un mínimo de cuatro y un máximo de ocho profesores semanales de clase, en los planteles que tienen menos de mil alumnos.
- Dar a conocer a la junta general de directivos y profesores, en su última sesión, el informe anual de labores.
- Autorizar gastos e inversiones por el valor de hasta tres salarios mínimos vitales, con aplicación a la respectiva partida del presupuesto del establecimiento e informar al consejo directivo.
- Celebrar contratos, previa aprobación del consejo directivo, de acuerdo con las disponibilidades presupuestarias del establecimiento con las disposiciones legales correspondientes.
- Expedir los nombramientos del personal administrativo y de servicio, comunicar al consejo directivo para su ratificación y dar a conocer a la Dirección Provincial.
- Estimular y sancionar al personal docente, administrativo y de servicio de acuerdo con las normas legales y reglamentarias pertinentes.

- Suministrar oportunamente a la Dirección Provincial de Educación y Cultura correspondiente, la información estadística del establecimiento y más datos solicitados por las autoridades.
- Aprobar la distribución de trabajo y el horario elaborado por una comisión especial, designada por el consejo directivo.
- Organizar actividades culturales, sociales, deportivas, de defensa del medio ambiente y de educación para la salud, con la participación del establecimiento y la comunidad.

I.- IDENTIFICACIÓN DE CARGO: RECTOR

UNIDAD ORGÁNICA:	Departamento Rectorado
CARGO ESTRUCTURAL:	Servidor Público NJS (Nivel Jerárquico Superior)

II.- FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Desempeñar las jornadas de trabajo establecidas en las secciones Matutina y Vespertina.
- Regularizar acciones con Vicerrectores, Inspección General, Sub Inspección y DECE, para dar solución oportuna a los diferentes contextos institucionales.
- Instaurar y mantener constante vinculación con autoridades y las diferentes ordenaciones de la comunidad educativa.
- Pasar habitualmente por todas las dependencias del plantel, con la finalidad de establecer sus problemas y necesidades, dar inmediata y adecuada solución.
- Solicitar escritos trimestralmente y en otros casos vigilar a Vicerrectores, Inspección General, Sub Inspección y DECE para evaluar el avance del Plan Educativo Institucional.
- Notificar a tiempo al Inspector(a) General de las licencias y autorizaciones concedidos a docentes y funcionarios de la institución.

- Fijarse que el Personal Docente cumpla con lo dispuesto en el Art. 136 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación
- Presenciar o delegar por escrito la representación institucional a los actos oficiales.
- Tramitar ante los organismos locales provinciales, nacionales e internacionales la adquisición de bienes y servicios para el plantel tales como partidas para docentes y administrativos, bienes muebles, infraestructura escolar, laboratorios, material didáctico y más necesidades de la Institución.
- Poner a los docentes guías la conformación de directivas de Padres de Familia y estudiantado de los diferentes cursos.
- Otorgar permiso al personal docente, administrativo y de servicios en casos como: fallecimiento de un familiar hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad. Por robo, incendio, enfermedad del cónyuge, hijos o padres y por trámites judiciales y familiar en estado de dependencia directa. Por enfermedad, previa presentación de certificado médico del IESS. Por estudios superiores y curso de desarrollo profesional en cualquier rama educativa y/o administrativa conforme dispone la ley pertinente.
- Sancionar de acuerdo con las Leyes y Reglamentos al personal docente, administrativo y de servicios, por lo siguiente: Por no cumplir comisiones o funciones encomendadas por el Rector(a), Vicerrectores o el H. Consejo Ejecutivo.
- Por inasistencias injustificadas a actos oficiales, Asamblea, Juntas: General, Docentes de Curso, Directores de Área, Comisiones Permanentes y otras Comisiones. A quienes se nieguen sin motivo alguno recibir las comunicaciones o firmar las convocatorias y circulares institucionales previo informe de la persona encargada.
- Escoger Secretaria Encargada a una de las Asistentes Administrativas en ausencia de la Titular.
- Autorizar anterior conocimiento del Consejo Ejecutivo y análisis de la solicitud del préstamo de instalaciones y bienes de propiedad del Colegio

a entidades foráneas, con el depósito de un fondo de garantía y la determinación de responsables, según Art. 30, literal f) del Reglamento de Bienes del Sector Público.

- Requerir al chofer el informe del estado de los vehículos, para que se cumpla con el proceso de mantenimiento.
- Considerar la realización de actividades de beneficio social y comunitario en caso excepcional previo informe del Departamento de Orientación y aprobación del Consejo Ejecutivo.
- Facultar la realización de la Junta de Curso en caso de ausencia de un docente, previa justificación y presentación de las actas de calificaciones.

III.- LINEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	Distrito Educativo 05D01 Latacunga-Educación, Nivel Circuital, Junta General de Directivos y Profesores, Gobierno Escolar.
EJERCE MANDO SUPERVISIÓN:	Vicerrector, Inspectores, Personal Administrativo, de Servicio, Docentes.

IV.- COMPETENCIAS Y REQUISITOS MÍNIMOS:

NIVEL EDUCATIVO:	Título de Cuarto Nivel, Categoría D,
CAPACITACION Y ACTUALIZACION:	Programa de formación de directivos, Curso de Pedagogía y Didáctica, Curso de Prevención de Acoso y Abuso Sexual, TICs, Marco Legal Educativo.
EXPERIENCIA:	Mínimo 12 años de experiencia docente si ingresa con la categoría G y 20 años de experiencia docente si ingresa en la categoría I.
HABILIDADES:	Solución de conflictos. Buen manejo del talento humano. Comunicación con la Comunidad Educativa. Liderazgo, emprendedor, trabajo en equipo, activo, firme, perseverante, solidario, respetuoso, disciplinado, honesto, investigativo.

2.8.2 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: VICERRECTOR

Según el art. 98 de la Ley orgánica de Educación, el reglamento establece:

El Vicerrector es la segunda autoridad del establecimiento; es de libre nombramiento y remoción por parte del Ministro de Educación y Cultura, con sujeción a las disposiciones de la Ley de Escalafón y Sueldos del Magisterio Nacional.

- Tener un mínimo de cuatro horas y un máximo de ocho horas semanales de clase, en los establecimientos que tuvieren menos de mil alumnos.
- Asumir el rectorado en ausencia del titular.
- Responsabilizarse de la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del establecimiento, en coordinación con el rector.
- Permanecer en el establecimiento durante el desarrollo de las actividades de la jornada estudiantil.
- Presidir la junta de directores de área.
- Asesorar al rector en asuntos técnicos y administrativos.
- Coordinar y supervisar el trabajo de las comisiones especiales designadas por el rector o el consejo directivo.
- Informar periódicamente al rector y al consejo directivo del cumplimiento de sus funciones.
- Ejecutar otras acciones delegadas por el rector o señaladas en el reglamento interno del plantel.
- Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por el rector y organismos complementarios.
- Garantizar el cumplimiento de todas las funciones que el Rector le delegare en forma escrita.
- Verificar pertinentemente las planificaciones de trabajo de los docentes en coordinación con los Jefes de Áreas.
- Coordinar con los Jefes de Áreas la participación estudiantil en los diferentes eventos académicos, culturales y deportivos.
- Administrar el Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil (DECE).

- Mediar con los diferentes actores educativos para dar solución oportuna a las diferentes situaciones pedagógicas que se presentaren.
- Informar al Rector y Consejo Directivo sobre estímulos al personal docente y discente que sobresalgan en los campos: académicos, tecnológicos, sociales, deportivos y culturales.
- Controlar que los elementos del currículum, aplicados en el proceso de enseñanza -aprendizaje, por los docentes sean coherentes con el modelo pedagógico institucional.
- Exhibir informes y resoluciones al Rector, sobre la labor pedagógica de la Junta de Curso.
- Asistir a cursos de capacitación, socializar y facilitar talleres para mejorar la calidad del proceso enseñanza- aprendizaje y de convivencia.
- Vigilar el normal desarrollo de las juntas de Curso, tomando en cuenta:
- Puntualidad, presencia total de los integrantes titulares y de contrato, excepto, una inasistencia anteriormente justificada. Solicitar informes que estime necesarios y oportunos a los coordinadores de las comisiones especiales.
- Hacer un alcance conjuntamente con la Comisión Técnico Pedagógica, los Directores de Área sobre el desarrollo de la organización curricular.
- Regular a través de los Directores de Área la ejecución y el seguimiento de la recuperación pedagógica, en caso de que la utilidad de los estudiantes exceda el 15% de insuficientes.

I.- IDENTIFICACIÓN DE CARGO: VICERRECTOR

UNIDAD ORGÁNICA:	Departamento de Vicerrectorado
CARGO ESTRUCTURAL:	Docente

II.- FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Facultar y cuidar por el desempeño de las planificaciones de las Comisiones Permanentes y Ocasionales.

- Procesar el plan estratégico en coordinación con el Consejo Ejecutivo al iniciar el año lectivo y poner en consideración de la Junta General de Directivos y Profesores
- Organizar y guiar la planificación pedagógica de las diferentes áreas.
- Inspeccionar y certificar la planificación curricular junto con la Comisión Técnico Pedagógica.
- Garantizar el cumplimiento de todas las funciones que el Rector le delegare en forma escrita.
- Verificar pertinentemente las planificaciones de trabajo de los docentes en coordinación con los Jefes de Áreas.
- Coordinar con los Jefes de Áreas la participación estudiantil en los diferentes eventos académicos, culturales y deportivos.
- Administrar el Departamento de Consejería Estudiantil (DECE).
- Mediar con los diferentes actores educativos para dar solución oportuna a las diferentes situaciones pedagógicas que se presentaren.
- Informar al Rector y Consejo Ejecutivo sobre estímulos al personal docente y discente que sobresalgan en los campos: académicos, tecnológicos, sociales, deportivos y culturales.
- Controlar que los elementos del currículo, aplicados en el proceso de enseñanza -aprendizaje, por los docentes sean coherentes con el modelo pedagógico institucional.
- Exhibir informes y resoluciones al Rector, sobre la labor pedagógica de la Junta de Curso.
- Asistir a cursos de capacitación, socializar y facilitar talleres para mejorar la calidad del proceso enseñanza- aprendizaje y de convivencia.
- Vigilar el normal desarrollo de las juntas de Curso, tomando en cuenta: Puntualidad, presencia total de los integrantes titulares y de contrato, excepto, una inasistencia anteriormente justificada. Solicitar informes que estime necesarios y oportunos a los coordinadores de las comisiones especiales.
- Hacer un alcance conjuntamente con la Comisión Técnico Pedagógica,

los Jefes de Área sobre el desarrollo de la organización curricular.

- Regular a través de los Jefes de Área la ejecución y el seguimiento de la recuperación pedagógica, en caso de que el rendimiento de los estudiantes exceda el 15% de insuficientes.

III.- LINEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	Consejo Académico del Circuito, Junta General de Directivos y Profesores, Rector.
EJERCE MANDO SUPERVISIÓN:	Tutores de Cursos, Jefes de Área, Comisiones, Coordinadores de ciclos.

IV.- COMPETENCIAS Y REQUISITOS MÍNIMOS:

NIVEL EDUCATIVO:	Título de Tercer o Cuarto nivel.
CAPACITACION Y ACTUALIZACION:	Programa de formación de directivos, Curso de Pedagogía y Didáctica, Curso de Prevención de Acoso y Abuso Sexual, TICs, Marco Legal Educativo.
EXPERIENCIA:	Mínimo 12 años de experiencia docente si ingresa con la categoría G y 20 años de experiencia docente si ingresa en la categoría I.
HABILIDADES:	Asegura el cumplimiento de los estándares de calidad nacional e internacional. Buen manejo del currículo nacional. Capacidad de trabajo en equipo. Habilidad de capacitador en la planificación de bloques.

2.8.3 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: SECRETARÍA

Según el Art. 128 Ley Orgánica de Educación, el reglamento explica que:

La secretaría estará desempeñada por un profesional de la sección.

- Transportar libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y reserva. En caso de infracción, el secretario será sancionado de acuerdo con la ley.
- Ejecutar las convocatorias escritas, de acuerdo con las indicaciones del rector.
- Compilar y conservar apropiadamente organizados, los instrumentos legales que regulan la educación, tales como: leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos, circulares, planes y programas de estudio.
- Redimir sus funciones de oportunidad, cortesía, responsabilidad y ética profesional.
- Cumplir obligaciones impuestos por el reglamento y por autoridades del plantel.
- Organizar, centralizar y conservar restablecidas la estadística y el archivo del establecimiento.
- Tramitar la correspondencia oficial y llevar al registro de ingreso y egreso de la misma.
- Conferir, previo decreto del rector, copias y certificaciones.
- Suscribir, en base a la disposición reglamentaria y conjuntamente con el rector, los documentos de carácter estudiantil.

I.- IDENTIFICACIÓN DE CARGO: SECRETARIA

UNIDAD ORGÁNICA:	Departamento de Secretaría
CARGO ESTRUCTURAL:	Servidor Público de Apoyo 2

II.- FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Ofrecer un servicio adecuado, acertado y de educación a quienes acudan a esta dependencia.
- Mantener absoluta prudencia de los asuntos tratados en su presencia,
- debiendo difundir la información, previa autorización correspondiente.
- Cumplir con los horarios establecidos por el Instituto y designar el tiempo necesario cuando las circunstancias así lo ameriten.
- Remitir las comunicaciones internas y externas oportuna e inmediatamente.
- Entregar al inicio del año lectivo las listas de los estudiantes matriculados, máximo hasta la primera semana de clases.
- Informar oportunamente a la autoridad las novedades que sucedan en la Secretaría.
- Publicar los cuadros de estudiantes promovidos y no promovidos, conforme a lo estipulado en la Ley.
- Proporcionar a la Comisión Especial el cuadro con los promedios de rendimiento para determinar Abanderadas y Escoltas; así como los promedios y actas de grado anualmente o cuando fueren solicitados por las Autoridades de la Institución, de acuerdo al Decreto No. 422, relacionado a la denominación de abanderadas de la Ley y Reglamento General de Educación.
- Recibir las actas de calificaciones debidamente legalizadas por los responsables.
- Informar de forma inmediata el retiro de la documentación de los estudiantes a los Departamentos de Inspección, DECE y Centro de Cómputo.
- La documentación o correspondencia deberá ser entregados al responsable de turno.
- Coordinar el cumplimiento de los deberes y obligaciones del personal de secretaría.
- Llevar y organizar correctamente con los asistentes administrativos, los

libros de calificaciones, registros de matrículas, libros de actas de las juntas de Directivos, Archivos de documentos, actas de Consejo Ejecutivo, Archivos de nombramientos, libros de actas de grado, carpetas estudiantiles, planes y programas de estudio, registro de ingreso y salida de correspondencia.

III.- LINEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	Junta General de Directivos y Profesores, Rector, Vicerrector, Inspectores, Consejo Ejecutivo, Docentes, Padres de Familia, Estudiantes.
EJERCE MANDO SUPERVISIÓN:	Auxiliares de Secretaría.

IV.- COMPETENCIAS Y REQUISITOS MÍNIMOS:

NIVEL EDUCATIVO:	Título de tercer nivel con conocimiento a la función.
CAPACITACION Y ACTUALIZACION:	Atención al cliente, LOSEP, LOEI, Valores éticos-morales, Relaciones humanas.
EXPERIENCIA:	Mínimo de un año.
HABILIDADES:	Llevar en forma organizada la documentación de la institución. Servicio de calidad y calidez al cliente. Trabajo en equipo. Ser eficiente, eficaz y efectiva.

2.8.4 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: INSPECCIÓN

Según el art. 101 de la Ley orgánica de Educación indica en su reglamento:

Los establecimientos de educación media tendrán un inspector general, designado por el ministerio. Los establecimientos que funciones con dos jornadas o tengan más de dos mil estudiantes, contarán con un subinspector general, nombrado por el Ministerio.

- Participar en la ejecución del plan institucional.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento.
- Mantener el orden y disciplina de los alumnos.
- Organizar y controlar la labor de los inspectores de curso.
- Laborar durante toda la jornada estudiantil.
- Controlar la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio e informar diariamente al rector, de las novedades que se presentaren.
- Desarrollar acciones tendientes a asegurar el bienestar social y la formación normal y cívica de los estudiantes.
- Mantener buenas relaciones con autoridades, personal administrativo y de servicio, padres de familia, alumnos y miembros de la comunidad.
- Comunicar oportunamente las disposiciones impartidas por las autoridades superiores, al personal docente, alumnado y padres de familia.
- Cumplir las comisiones y disposiciones impartidas por las autoridades del establecimiento.
- Llevar los registros de asistencias de los profesores, personal administrativo y de servicio; organizar y controlar los de asistencia y disciplina de los alumnos.
- Orientar al personal de inspección en el manejo de libros, formularios y más documentos de la actividad escolar.
- Conceder permiso a los alumnos por causas debidamente justificadas, hasta por cinco días consecutivos.
- Justificar la inasistencia de los alumnos, cuando ésta exceda de dos días consecutivos.

I.- IDENTIFICACIÓN DE CARGO: INSPECTOR GENERAL

UNIDAD ORGÁNICA:	Departamento de Inspección
CARGO ESTRUCTURAL:	Docente

II.- FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Asociarse el informe diario y mensual de las novedades sobre la asistencia, atrasos y permisos del personal administrativo, docente y de servicios, presentar el respectivo informe a Rectorado.
- Otorgar los certificados de asistencia a los señores y señoritas estudiantes.
- Responder personalmente de los cursos o a través de los inspectores de curso en el caso que faltare algún docente.
- Generar estrategias consensuadas que permitan mantener buenas relaciones interpersonales.
- Intervenir en que los inspectores de curso mantengan actualizadas las fichas individuales del estudiantado.
- Incentivar intactamente a los estudiantes actitudes conductuales positivas
- Ejecutar la distribución de las aulas para cada uno de los cursos de acuerdo a las necesidades pedagógico-administrativas del establecimiento previo informe al Rector para su aprobación.
- Procesar el distributivo de trabajo del personal de servicio para el desarrollo de las actividades diarias y hacer el respectivo control.
- Reunir cuando sea necesario a los señores Inspectores de Cursos, con el fin de tratar asuntos relacionados con sus funciones específicas que deben cumplir e informar su resultado a los directivos.
- Elaborar conforme a lo legal conjuntamente con el DECE; sobre deberes y prohibiciones que tiene que cumplir el (la) estudiante en el periodo de matrículas. El acta de compromiso entre padres de familia o representante legal y estudiante. Delegar la salida de los estudiantes, fuera del plantel, cuando el caso lo amerite.
- Otorgar permiso al Personal Docente, Administrativo y de Servicio para ausentarse de la institución cuando hubiera motivos urgentes y a la falta de

las Autoridades o cuando las circunstancias lo ameriten previo la firma del documento respectivo.

- Demandar al Personal Docente, Administrativo y de Servicio, la presentación de la autorización escrita de permisos otorgados por las Autoridades del Colegio.
- Consentir el ingreso de personas ajenas a la institución previa identificación y conocimiento de las Autoridades.
- Dar una vuelta frecuentemente las aulas, laboratorios, talleres y espacios deportivos para conocer las novedades ocurridas durante cada jornada de trabajo y poner en conocimiento del Rector(a).
- Comunicar al DECE actos indisciplinarios estudiantiles presentados dentro y fuera de la institución.
- Concurrir a reuniones convocadas por el DECE a fin de tener conocimiento oportuno de casos, problemas y desenvolvimiento general.
- Visitar a todo acto que participe el Instituto con la finalidad de hacer un buen control disciplinario.
- Coordinar la presencia del Personal de Auxiliares de Servicio cuando la institución constituya actividades académicas, culturales, sociales y deportivas de principio a fin, cumpliendo su jornada laboral.

III.- LINEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	Junta General de Directivos y Profesores, Rector, Vicerrector
EJERCE MANDO SUPERVISIÓN:	Inspectores y Tutores de curso, Docentes, Estudiantes, Personal Administrativo y Servicio.

IV.- COMPETENCIAS Y REQUISITOS MÍNIMOS:

NIVEL EDUCATIVO:	Título de tercer nivel, Categoría E.
------------------	--------------------------------------

CAPACITACION Y ACTUALIZACION:	Programa de formación de directivos, Marco Legal Educativo. Talento Humano. Valores éticos- morales.
EXPERIENCIA:	Ocho años de experiencia docente siempre y cuando ingrese en la Categoría G, y si ingresa en la categoría I, 16 años de experiencia.
HABILIDADES:	Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad. Controlar, organizar, coordinar a toda la comunidad educativa. Gestionar el clima organizacional.

2.8.5 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: COLECTURÍA

Según el art. 131 Ley orgánica de Educación, el reglamento indica:

El titular de la colecturía será un profesional del ramo contable, caucionado, de acuerdo con las disposiciones señaladas en las leyes y reglamentos pertinentes, a cuyo cargo estarán los fondos y bienes del establecimiento.

Se encarga de la administración financiera y control.

1. Cumplir con las leyes y reglamentos pertinentes y responsabilizarse de los bienes y recursos presupuestarios del establecimiento.
2. Participar en la elaboración de la proforma del presupuesto.
3. Atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados, así como recaudar con diligencia los fondos y asignaciones del establecimiento.
4. Presentar al consejo directivo o al rector informes sobre el estado financiero del establecimiento y las necesidades presupuestarias, mensualmente o cuando fuere solicitado.
5. Suscribir, conjuntamente con el rector, cheques comprobantes de pago.
6. Mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles.
7. Participar en la elaboración de los inventarios del establecimiento y las actas de entrega y de recepción.
8. Laborar ocho horas diarias.
9. Cumplir las demás obligaciones puntualizadas en la ley, el reglamento interno y más disposiciones emanadas de las autoridades del establecimiento.

I.-IDENTIFICACIÓN DE CARGO: COLECTORA

UNIDAD ORGÁNICA:	Departamento de Colecturía
CARGO ESTRUCTURAL:	Servidor Público 6

II.- FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Recaudar recursos fiscales, emitir facturas respectivas y depositar de inmediato.
- Responder a la vigilancia, control y exigencia de los inventarios y movimientos de bienes muebles y suministros de oficina para que se encuentren renovados mensualmente.
- Tomar medidas en cuanto a las planillas de aportes al Seguro Social.
- Desempeñar con los horarios determinados por el Colegio y dedicar el tiempo necesario cuando las circunstancias así lo ameriten.
- Elaborar con el H. Consejo Ejecutivo el Plan anual de contratación pública.
- Realizar en el portal de compras públicas las adquisiciones de bienes y servicios aprobadas por la autoridad y el H. Consejo Ejecutivo, tomando en cuenta disposiciones reglamentarias.
- Responsabilizarse del manejo de los recursos financieros asignados a las instituciones que pertenecen a la Unidad Ejecutora.
- Atender oportunamente a los requerimientos presentados por las escuelas anexas previa la autorización del Rectorado.
- Organizar con el Rector sobre los trámites que deben realizarse en las diferentes entidades estatales y privadas relacionadas con el establecimiento.
- Suministrar la documentación requerida por la Comisión Económica y de Control Financiero previa autorización del Rectorado.
- Presentar informes financieros a las Autoridades correspondientes.
- Dar un servicio conveniente, oportuno y de cortesía a quienes acudan a esta dependencia.
- Participar y/o delegar como Departamento Financiero para constatación físicas de Inventarios.
- Participar con el Consejo Ejecutivo en la elaboración de la PIA (Programación Indicativa Anual)
- Participar en avalúos, bajas, remates, donaciones de bienes de la

Institución.

- Ejecutar el control previo de las actividades del Departamento de Colecturía.
- Elaborar roles de pago a través del sistema SPRYN
- Hacer el registro en los sistemas emitido por el Ministerio de Finanzas ESIGEF, relacionadas con proveedores y el personal de la institución.
- Realizar el control de retenciones en la fuente en lo referente a Impuesto a la Renta e IVA.
- Realizar las declaraciones mensuales al SRI.
- Recabar documentación referente a Gastos Personales.
- Elaborar comprobantes de egreso y retención en la fuente
- Realizar y entregar el formulario 107 a los funcionarios de la Institución.
- Elaboración de reformas, reprogramaciones web en el sistema ESIGEF
- Publicación de facturas en el INCOP
- Registros de ingresos, ajustes y reclasificaciones en el sistema ESIGEF

III.- LINEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	Rector, Ministerio de Finanzas.
EJERCE MANDO SUPERVISIÓN:	Contadora, Auxiliares Contables, Guardalmacén, Jefe de Bodega

IV.- COMPETENCIAS Y REQUISITOS MÍNIMOS:

NIVEL EDUCATIVO:	Título de tercer nivel con conocimiento a la función.
CAPACITACION Y ACTUALIZACION:	Atención al cliente, LOSEP, LOEI, Valores éticos-morales, Relaciones humanas, ESIGEF, ESIPREM.
EXPERIENCIA:	Mínimo de un año.
HABILIDADES:	Llevar en forma organizada la documentación de la institución. Servicio de calidad y calidez al cliente. Trabajo en equipo. Ser eficiente, eficaz y efectiva.

2.8.6 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: DOCENTES

Según el art. 139 Ley orgánica de Educación, el reglamento establece:

Las funciones de profesor serán ejercidas por un profesional de la docencia de conformidad con las disposiciones de la ley y reglamento respectivo.

- Asistir puntualmente al establecimiento y dirigir el proceso de aprendizaje, con sujeción al horario y programas vigentes, a las orientaciones de autoridades, de los organismos internos y de la supervisión.
- Constituirse en ejemplo de probidad, disciplina y trabajo.
- Responsabilizarse ante las autoridades de educación y de padres de familia por un buen rendimiento de los alumnos.
- Elaboración y planificación didáctica, desarrollando los planes de curso y unidad; utilizar técnicas y procesos que permitan la participación activa de los estudiantes.
- Realizar acciones permanentes para su mejoramiento profesional.
- Aprovechar toda circunstancia favorable para la práctica del civismo, las normas de salud, los principios morales, las buenas costumbres y las relaciones humanas de los alumnos.
- Respetar la dignidad e integridad personal de los alumnos.
- Participar en las sesiones y jornadas de trabajo de las juntas de área, juntas de curso y cumplir las comisiones asignadas por los organismos y autoridades del establecimiento.
- Controlar y participar activamente en el mantenimiento del orden y la disciplina de los alumnos, en el establecimiento y fuera de él.
- Mantener el respeto y las buenas relaciones con las autoridades, compañeros y alumnos.
- Llevar al día los registros de planificación didáctica, asistencia, conducta y evaluación de los alumnos.
- Revisar, con los alumnos, pruebas y exámenes corregidos calificados y presentar los cuadros de calificados trimestrales en las juntas de curso.
- Asistir a sesiones y más actos convocados por las autoridades competentes.

- Atender e informar a los padres de familia sobre los asuntos relacionados con sus labores.
- Coordinar con el profesor guía y resolver las dificultades y problemas que se presentaren en sus actividades docentes.
- Cooperar activamente en el desarrollo de las acciones programadas por el consejo de orientación y bienestar estudiantil.
- Cumplir las demás obligaciones determinadas en el reglamento interno y las disposiciones de las autoridades.

IDENTIFICACIÓN DE CARGO: DOCENTES

UNIDAD ORGÁNICA:	Docentes
CARGO ESTRUCTURAL:	Categoría J, I, H,G,F, E,D,C, B,A

II.- FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Estar al tanto del Código de Convivencia del Instituto y demás leyes inherentes a su función.
- Colaborar con la inspección a que el estudiantado lleve el uniforme reglamentario dentro de la institución y en su hora de clase en las jornadas matutina y vespertina.
- Exponer a través de charlas y conferencias cuando las autoridades lo soliciten.
- Dar uso apropiado a los laboratorios y otras dependencias, además de bienes a él encomendados.
- Acoger en el Plantel exámenes o pruebas de rendimiento dentro del horario determinado, además casos especiales.
- Mantener enterados a los padres de familia, al DECE y a los docentes guías del rendimiento periódico del estudiante a su cargo, así como al departamento de Inspección sobre los casos de indisciplina que se produjeran para que se tomen las disposiciones correctivas.
- Tener en cuenta su presentación personal, observar buen trato, una actitud sana y eficiente en el trabajo con los estudiantes.

- Entregar al estudiantado oportunamente las evaluaciones y notas para su respectivo análisis.
- Estar atento con la diligencia y cortesía los requerimientos pedagógicos de estudiantes y padres de familia con el horario establecido por el docente y la institución.
- Generar condiciones favorables para el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Ingresar las notas al sistema del período establecido,
- Firmar la hoja de asistencia al ingreso y al término de la jornada de trabajo.
- Permanecer en el establecimiento durante la jornada de trabajo en las actividades curriculares y extracurriculares programadas por la institución.
- Presentar el cuadro comportamental al término del trimestre.
- Incentivar en el estudiantado buenos hábitos para que tomen conciencia de responsabilidad conservando y provocando actitudes de respeto buenos modales y vocabulario adecuado.
- Mantener relación entre los temas registrados diariamente en la hoja de asistencia y su planificación.
- Es una obligación llamar a las personas por su nombre, evitando los sobrenombres.
- Los docentes que ingresen con designación o en comisión de servicios al Colegio cumplirán funciones de Inspector profesor.
- Custodiar por el buen nombre institucional evitando emitir comentarios que afecten a la Comunidad Educativa.
- Acogido y revisado el examen supletorio con los estudiantes. inmediatamente deberá entregarse en Rectorado.
- Informar a tiempo su inasistencia y presentar su justificación legal.
- Apoyar económicamente para la donación del anillo de oro para el Personal Docente, Administrativo y de Servicio que se acogen a la Jubilación.

III.- LINEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	Inspector, Vicerrector, Rector
EJERCE MANDO SUPERVISIÓN:	Estudiantes y Padres de Familia.

IV.- COMPETENCIAS Y REQUISITOS MÍNIMOS:

NIVEL EDUCATIVO:	Título de Bachiller, Tercer y Cuarto Nivel.
CAPACITACION Y ACTUALIZACION:	Currículo Nacional, Planificación. LOSEP, LOEI, Valores éticos-morales, Emprendimiento, Tics.
EXPERIENCIA:	No indispensable
HABILIDADES:	Habilidad de manejar al talento humano, Críticos, Reflexivos, Participativos, Sociables. Carismático. Trabajo colaborativo.

2.8.7 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: BIBLIOTECA

La organización y funciones de estos servicios están reguladas por el Código de Convivencia del establecimiento. El inspector general ejerce la supervisión de estos servicios.

I.- IDENTIFICACIÓN DE CARGO: BIBLIOTECARIA

UNIDAD ORGÁNICA:	Departamento de Biblioteca
CARGO ESTRUCTURAL:	Auxiliar

II.- FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Clasificar y catalogar, textos, libros, revistas y documentos en general en un sistema determinado.
- Ejecutar inventarios permanentes del material a su cargo.
- Examinar y registrar la recepción de textos.
- Elaborar cuadros estadísticos.
- Inspeccionar la distribución y admisión de textos.
- Elaborar ficheros bibliográficos de autor, materia y títulos.
- Tomar medidas y controlar ficheros de adquisiciones para incrementos bibliográficos.
- Hacer informes periódicos sobre el movimiento de la biblioteca.
- Creatividad para solucionar conflictos en la dependencia
- Presentar penurias y proformas para la adquisición de libros.
- Actuar como instructor en cursos de bibliotecología.
- Manejar un registro de préstamos de libros.
- Organizar actividades de promoción bibliográfica.

III.- LINEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	Rector
EJERCE MANDO SUPERVISIÓN:	Ninguna

IV.- COMPETENCIAS Y REQUISITOS MÍNIMOS:

NIVEL EDUCATIVO:	Título de tercer nivel.
CAPACITACION Y ACTUALIZACION:	Archivos, Organización, servicio al cliente, Inventarios.
EXPERIENCIA:	Ninguna
HABILIDADES:	Llevar un buen control de inventarios. Organizado, Carismático, Eficiente. Efectivo. Eficaz

2.8.8 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: LABORATORISTAS

Los Técnicos de Laboratorios deben conocer la rama y se sujetarán a lo que dispone la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

La organización y funciones de estos servicios están reguladas por el Código de Convivencia del establecimiento. El inspector general ejerce la supervisión de estos servicios.

I.- IDENTIFICACIÓN DE CARGO: LABORATORISTAS

UNIDAD ORGÁNICA:	Departamento de Laboratorio.
CARGO ESTRUCTURAL:	Docente

II.- FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Situar sobre la elaboración y uso de recursos didácticos a los profesores y alumnos.
- Proponer la adquisición de equipos y materiales requeridos para la organización de la unidad.
- Preparar informes sobre los recursos didácticos que tiene el plantel para el conocimiento de los docentes y alumnado.
- Concurrir al profesor en el desarrollo de las clases prácticas.
- Custodiar y supervisar el mantenimiento de los equipos, instrumentos, materiales y herramientas de laboratorio.
- Receptar y presentar informes de las prácticas y pruebas realizadas por los estudiantes.
- Reorganizar con los docentes para llevar a la práctica la teoría impartida de acuerdo a la programación educativa del plantel.
- Elaborar y aplicar módulos y audiovisuales educativos así como prototipos de recursos didácticos y material gráfico requerido.

III.- LINEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	Rector, Vicerrector, Jefes de Área.
EJERCE MANDO SUPERVISIÓN:	Docentes, Estudiantes

IV.- COMPETENCIAS Y REQUISITOS MÍNIMOS:

NIVEL EDUCATIVO:	Título de Tercer Nivel.
CAPACITACION Y ACTUALIZACION:	Manejo de laboratorios. Tics. Currículo.
EXPERIENCIA:	Ninguna
HABILIDADES:	Llevar un buen control de inventarios. Organizado, Carismático, Eficiente. Efectivo. Eficaz.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- ACKOFF, Russell, (1996), *Concepto cambiante de la planeación*, México D.F., Trillas, P.183.
- ALLES, Martha, (2009). *Breve reseña sobre la gestión de procesos*, Madrid, Océano. P.61.
- BARKER, Jhon, (1995), *Procesos integrales de control financiero*, Cali, Ácana. P.149.
- BRUNET, Julian, (2012), *Administración por procesos*, Bogotá, Nuevo Mundo P.78.
- CASTILLO, Roberto. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Quito: Bosco.
- CASTRO, Eduardo, (2011). *La cultura organizacional*. México D.F., Terraza., P.167.
- CHÁVEZ, Fernando (2012), *Dirección estratégica*, México D.F., Azteca. P.91.
- CHÁVEZ, Fernando, (2010), *Administración de mercadotecnia*. México D.F.: Thompson Learning.P.134.
- CHIAVENATO Idalberto, (2004), *Administración de los Nuevos Tiempos*, México D.F., Trillas, P.16.
- CHIAVENATO Idalberto, (2007), *Elementos básicos de la mercadotecnia*, McGraww-Hill México P.84.
- CUEVA Lorena, (2012), *La gerencia estratégica*. Bogotá: Cal P.84.
- DAFT Tylor, (2007), *Administración: Una perspectiva global*. México D.F.: Trillas P. 90.
- DESSLER William,(2010), *Mercadeo de servicios profesionales*. Bogotá: Palacios.P.167.

- DÍAZ, Héctor, (2011), *Economía Vs. Macroeconomía*. Brasilia: Jabao P.46.
- EVERRET, Gabriel, (1997), *Fundamentos del plan de negocios*. Buenos Aires: Sierra P. 47.
- ECHEVERRI, Jorge, (2013), *El futuro de los negocios*. México: Thomson Learning Editores, P.164.
- FIGUEROA, Alejandro (2002). *La realidad empresarial ecuatoriana*. Guayaquil: Guayas, P.68.
- FUENTES Gabriel (2006), *Administración: Una perspectiva global*. México D.F.: Trillas.P.93.
- GÓMEZ Ceja, Gonzalo (2002), *Pienso, luego mi empresa existe*. Madrid: Club Universitario P.276, 281
- GUERRERO Daniel (2010) *El negocio positivo*. Buenos Aires: Palermo,P.134.
- GUTIÉRREZ Edmundo (2010) *La política empresarial moderna*. Quito: Don Bosco, P.73;
- HUERTA Julio (2011) "*Grandes Economistas*". Madrid: Pirámide P.94, 157
- HUERTA Julio (2012), "*Grandes Economistas*" Reedición para publicación mexicana. Madrid: Pirámide P.56.
- JARRÍN, Estela (2010), *La estrategia de planificar*. México D.F.: Trillas, P.57.
- JIMÉNEZ, Carlos (2012), "Los desafíos de la economía mundial en el siglo XXI". Madrid: Nivola P.67.
- LACALLE, Georg (2009), "*Riqueza del mundo, pobreza de las naciones*". México D.F.: FCE. P.48.
- LEÓN Teresa (2011), *Economía a pequeña y mediana escala*. Londres: KOLF P.59.
- LÓPEZ William (2011) *Administración estratégica planeamiento e implementación de la estrategia*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, P.136.

- MINTZBERG, Wolf (2000), *Dirección Estratégica*. Estados Unidos: Mosby Doyma Libros P.6, 20
- MONTANA Patrick, (2002), *Administración de organizaciones*, Madrid: Cádiz, P.3.
- MUÑOZ Samuel, (2009), *Administración Moderna*, edición 8, Barcelona, Prentice Hall.P.37.
- NÚÑEZ José, (2012), *Preparación y evaluación de proyectos*; Cuarta edición, Chile, Columa. P.76.
- PARRA, Lucía, (2011) *Principios de la Administración*, Bogotá, Norma, P.126.
- PINCHOT Anaya & PINCHOT Michael, (1996), *El proceso de la investigación científica*, México, Limusa.P.29, 32
- RAMÍREZ, Susana (2011), “Evaluación de Proyectos” 4ta Edición, México D.F , Mcgrawitill. P.84.
- RODRÍGUEZ, Daniel (2013), *Gestión Calidad y Competitividad*, Madrid, Océano P.191.
- STONER, James, (2002). *Dirección de Mercadotecnia*, 8va edición, México, Prentice Hall, P. 11.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Ministerio De Educación (2011). *Marco Legal Educativo*.

Código De Convivencia Del Instituto Ramón Barba Naranjo

Plan educativo institucional

Revista Del Instituto Ramón Barba Naranjo

Comportamiento Organizacional Hellriegel, 1999.

REFERENCIA VIRTUAL

<http://ramonbarbanaranjo.blogspot.com/p/historia-ramon-barna-naranjo.html>

<http://manuelgross.bligoo.com/20141110-gestion-de-la-innovacion-7-estrategias-claves-para-innovar-en-los-procesos>

<http://www.definicionabc.com/general/proceso.php>

ANEXOS

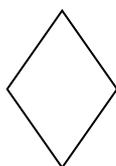
SIMBOLOGÍA



Terminal indica el inicio o final de un procedimiento



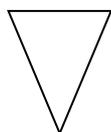
Operación representa la ejecución de una actividad operativa a realizar



Decisión y / o alternativa indica que es posible varios caminos



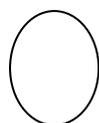
Documento representa cualquier tipo de documento que se genere o salga de un procedimiento.



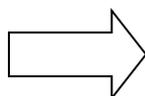
Archivo definitivo indica guardar en forma permanente uno o varios documentos



Archivo provisional se guarda documentos en forma Eventual.



Conector



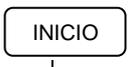
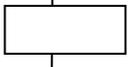
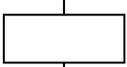
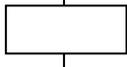
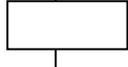
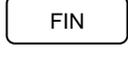
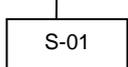
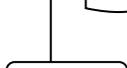
Remite se traslada el trámite a otro departamento

PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

Estos procedimientos son de injerencia específica de la secretaria del área, su realización debe ser hecha con eficacia, eficiencia y confidencialidad de la información acorde a la responsabilidad de cada puesto.

PROCEDIMIENTO:	NUMERO
ATENCIÓN AL PUBLICO TELEFÓNICA Y PERSONALMENTE	01
OBJETIVO:	
Asesorar, orientar y tramitar las solicitudes presentadas por los usuarios, en forma escrita, personal y vía telefónica.	
NOMENCLATURA:	
Solicitud	S-01

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
		SOLICITANTE	SECRETARIA
1	Se comunica telefónica o personalmente con una de las secciones.	 	
2	Recibe comunicación telefónica o personalmente (Buen trato)		 
3	Escucha requerimiento presentado por el solicitante.		
4	Da solución si es parte de su gestión; en caso contrario comunica a la persona con la instancia indicada.		 
5	Si la solución al problema se puede dar inmediatamente, presta la asesoría necesaria; fuera de caso, solicita presentar requerimiento por escrito dirigido a la instancia correspondiente.		  

ROCEDIMIENTO:	NUMERO
MATRICULAS DE ESTUDIANTES Base Legal 221.227	02
OBJETIVO:	
Manejo y registro de datos de los estudiantes siguiendo los procedimientos académicos y administrativos en forma clara, precisa y eficaz.	
NOMENCLATURA:	
Ticket de depósito	TD-01
Matrícula	M-02

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			
		SECRETARIA	INSPECCIÓN	DECE	SECRETARIA G.
1	Informa oferta académica y revisa documentación, matricula previo pagos correspondientes envía a inspección		INICIO		
2	Informa del reglamento interno, firma acta compromiso remite a DECE casos especiales		M-002		
3	Analiza documentos (casos especiales)		NO		
4	Archiva documentos y legaliza en la Dirección.				

PROCEDIMIENTO:		NUMERO
CONTROL Y CONTABILIZACIÓN DE LAS HORAS DE ASISTENCIA DEL PERSONAL		03
OBJETIVO:		
Controlar las entradas y salida del personal, cumplimiento del horario de trabajo		
NOMENCLATURA:		
Ficha control de asistencia	FCA-001	
Papeleta de autorización de salida	PAS-002	
Reporte horas trabajadas	RHT-003	
Rol de pagos	RP-004	
Cheque	CH-005	

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		
		SECRETARIA	CONTABILIDAD	DIRECCIÓN GENERAL
1	Elaborar la ficha de control de asistencia diaria.	INICIO		
2	Verifica que el ingreso y salida del personal sea anotado en concordancia con la hora marcada.	FCA-001		
3	En caso de salidas o ausencias realiza papeleta de autorización de salida y envía al Jefe inmediato superior para su respectiva aprobación y anota las debidas observaciones si el caso lo amerita.			
4	Realiza un archivo diario de la ficha de control de asistencia.			
5	Al finalizar el mes, totaliza las horas trabajadas por el personal de la sección, clasificando la información de acuerdo al área de trabajo.	RHT-003		
6	Emite reporte de horas trabajadas y envía a Dirección General, quien da el visto bueno si el rol está sustentado con las horas trabajadas y todos los justificativos que lo ameriten; en caso contrario es devuelto a la sección proveniente.			RP-004
7	Realiza cheques y los envía a sus destinatarios.		CH-005	
		FIN		

DE LOS ESTUDIANTES

PROCEDIMIENTO:	NUMERO
JUSTIFICACIÓN DE FALTAS	04
OBJETIVO:	
Justificar la o las faltas en un plazo de 24 horas con la presentación de documentos de respaldo.	
NOMENCLATURA:	
JUSTIFICACIÓN DE FALTA	JF-01

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
		INSPECCIÓN	DECE
1	Representante solicita entrevista con inspección y justifica con los documentos pertinentes.	INICIO	
2	Inspección remite a DECE en casos especiales como faltas frecuentes sin justificación	SC-01	
3	DECE remite documento previo evaluación del caso e inspección toma las medidas pertinentes.		
4	Se archiva el documento para análisis de juntas		

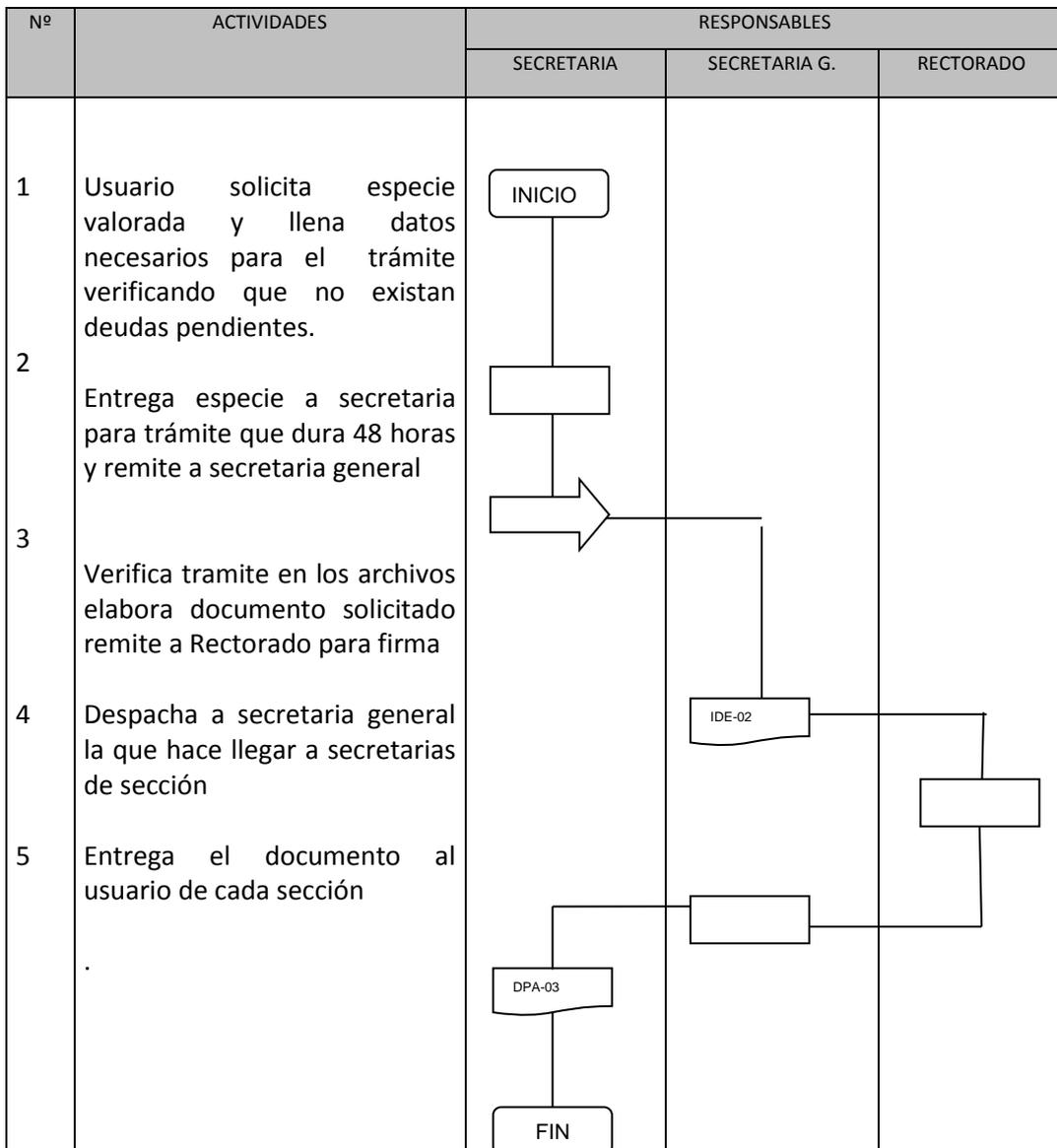
PROCEDIMIENTO:		NUMERO
CAMBIOS DE COLEGIO Base legal Art. 229-230-231-232		05
OBJETIVO:		
Legalizar al alumno que proviene de otra institución dentro del sistema educativo.		
NOMENCLATURA:		
Solicitud de cupo		SC-01

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
		SECRETARIA	VICERRECTOR
1	Informa los requisitos que el alumno nuevo requiere para ingresar a la institución.	INICIO	
2	Emite la solicitud de cupo, por el valor de \$1,00, \$ 3 o \$ 5 según las fechas establecidas.	SC-01	
3	Revisa y aprueba la solicitud		
4	Ingresa al sistema con toda la información necesaria del alumno: calificaciones y conducta de la institución de la que proviene.		
5	Revisa y recibe la documentación del alumno.		
6	Recepta el ticket de depósito de matrícula.		
7	Abre una nueva carpeta y archiva la documentación.	FIN	

PROCEDIMIENTO:	NUMERO
ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN PERSONAL Y CERTIFICADOS Base legal Art. 128 literal d	06
OBJETIVO:	
Entregar la documentación personal del estudiante, manejándose de acuerdo a los reglamentos internos establecidos por la institución.	
NOMENCLATURA:	
Solicitud	S-01
Informe deserción del estudiante:	IDE-02
Documentación personal del alumno:	DPA-03

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:



PROCEDIMIENTO:	NUMERO
RESOLUCIÓN DE NIVELACIÓN	07
OBJETIVO:	
Nivelar al estudiante nuevo que ingresa a la institución e insertarlo en el grupo de trabajo.	
NOMENCLATURA:	
Formato de nivelación	FN-01

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			
		SECRETARIA	VICERRECTOR	RECTORADO	SECRETARIA GENERAL
1	Ubica al alumno aspirante de acuerdo al nivel académico.	INICIO			
2	Informa el procedimiento que debe llevar a cabo el estudiante, en cuanto a horarios, calificaciones y tiempo establecido de un año para su nivelación.				
3	Terminado el tiempo estipulado para la nivelación del estudiante, registra las notas obtenidas en secretaria; basándose en el promedio establecido; y si las notas obtenidas son inferiores a lo reglamentado deberá rendir otras pruebas.				
4	Especifica en el formato de nivelación las notas obtenidas y lo envía a Rectorado.				
5	Revisan y aprueban.				
6	Realiza el trámite respectivo para su legalización en el MINEDUC. Origina 0) Archivo, 1) Ministerio de Ecuación				

```

graph TD
    INICIO([INICIO]) --> B1[ ]
    B1 --> B2[ ]
    B2 --> D1{ }
    D1 -- SI --> B3[ ]
    D1 -- NO --> B4[ ]
    B3 --> B5[ ]
    B4 --> B6[ ]
    B5 --> B7[ ]
    B6 --> B7
    B7 --> B8[ ]
    B8 --> B9[ ]
    B9 --> B10[ ]
    B10 --> B11[ ]
    B11 --> B12[ ]
    B12 --> B13[ ]
    B13 --> B14[ ]
    B14 --> B15[ ]
    B15 --> B16[ ]
    B16 --> B17[ ]
    B17 --> B18[ ]
    B18 --> B19[ ]
    B19 --> B20[ ]
    B20 --> B21[ ]
    B21 --> B22[ ]
    B22 --> B23[ ]
    B23 --> B24[ ]
    B24 --> B25[ ]
    B25 --> B26[ ]
    B26 --> B27[ ]
    B27 --> B28[ ]
    B28 --> B29[ ]
    B29 --> B30[ ]
    B30 --> B31[ ]
    B31 --> B32[ ]
    B32 --> B33[ ]
    B33 --> B34[ ]
    B34 --> B35[ ]
    B35 --> B36[ ]
    B36 --> B37[ ]
    B37 --> B38[ ]
    B38 --> B39[ ]
    B39 --> B40[ ]
    B40 --> B41[ ]
    B41 --> B42[ ]
    B42 --> B43[ ]
    B43 --> B44[ ]
    B44 --> B45[ ]
    B45 --> B46[ ]
    B46 --> B47[ ]
    B47 --> B48[ ]
    B48 --> B49[ ]
    B49 --> B50[ ]
    B50 --> B51[ ]
    B51 --> B52[ ]
    B52 --> B53[ ]
    B53 --> B54[ ]
    B54 --> B55[ ]
    B55 --> B56[ ]
    B56 --> B57[ ]
    B57 --> B58[ ]
    B58 --> B59[ ]
    B59 --> B60[ ]
    B60 --> B61[ ]
    B61 --> B62[ ]
    B62 --> B63[ ]
    B63 --> B64[ ]
    B64 --> B65[ ]
    B65 --> B66[ ]
    B66 --> B67[ ]
    B67 --> B68[ ]
    B68 --> B69[ ]
    B69 --> B70[ ]
    B70 --> B71[ ]
    B71 --> B72[ ]
    B72 --> B73[ ]
    B73 --> B74[ ]
    B74 --> B75[ ]
    B75 --> B76[ ]
    B76 --> B77[ ]
    B77 --> B78[ ]
    B78 --> B79[ ]
    B79 --> B80[ ]
    B80 --> B81[ ]
    B81 --> B82[ ]
    B82 --> B83[ ]
    B83 --> B84[ ]
    B84 --> B85[ ]
    B85 --> B86[ ]
    B86 --> B87[ ]
    B87 --> B88[ ]
    B88 --> B89[ ]
    B89 --> B90[ ]
    B90 --> B91[ ]
    B91 --> B92[ ]
    B92 --> B93[ ]
    B93 --> B94[ ]
    B94 --> B95[ ]
    B95 --> B96[ ]
    B96 --> B97[ ]
    B97 --> B98[ ]
    B98 --> B99[ ]
    B99 --> B100[ ]
    
```

SECRETARIA

PROCEDIMIENTO:	NUMERO
	08
MANEJO DE ARCHIVOS	
OBJETIVO:	
Resguardar toda la documentación producida y recibida en cada sección, en el cumplimiento de sus funciones.	
NOMENCLATURA:	
Inventario	I – 01

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Nº	RESPONSABLES: SECRETARIAS COLECTORAS
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; width: 100px; margin: 0 auto; padding: 5px;">INICIO</div>
1	<div style="border: 1px solid black; width: 200px; margin: 0 auto; padding: 5px;"> Controla los documentos emitidos o recibidos en cada sección. </div>
2	<div style="border: 1px solid black; width: 200px; margin: 0 auto; padding: 5px;"> Añade los documentos en el orden en el que se producen, tomando en cuenta la secuencia en el tiempo de forma que el primer documento sea el más antiguo y el último el más reciente. </div>
3	<div style="border: 1px solid black; width: 200px; margin: 0 auto; padding: 5px;"> Organiza las carpetas alfabéticamente y en grupos de acuerdo a su naturaleza. </div>
4	<div style="border: 1px solid black; width: 200px; margin: 0 auto; padding: 5px;"> Realiza un inventario de todos los grupos de documentación </div>
5	<div style="border: 1px solid black; width: 200px; margin: 0 auto; padding: 5px;"> Ocupa las cajas de los archivadores que sean necesarias, proveyéndose de las cerraduras para que la documentación está protegida y no desaparezca. </div>
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; width: 100px; margin: 0 auto; padding: 5px;">FIN</div>
<p>Nota: Los documentos actuales son archivados hasta enero de cada año.</p>	

DE LOS COLABORADORES

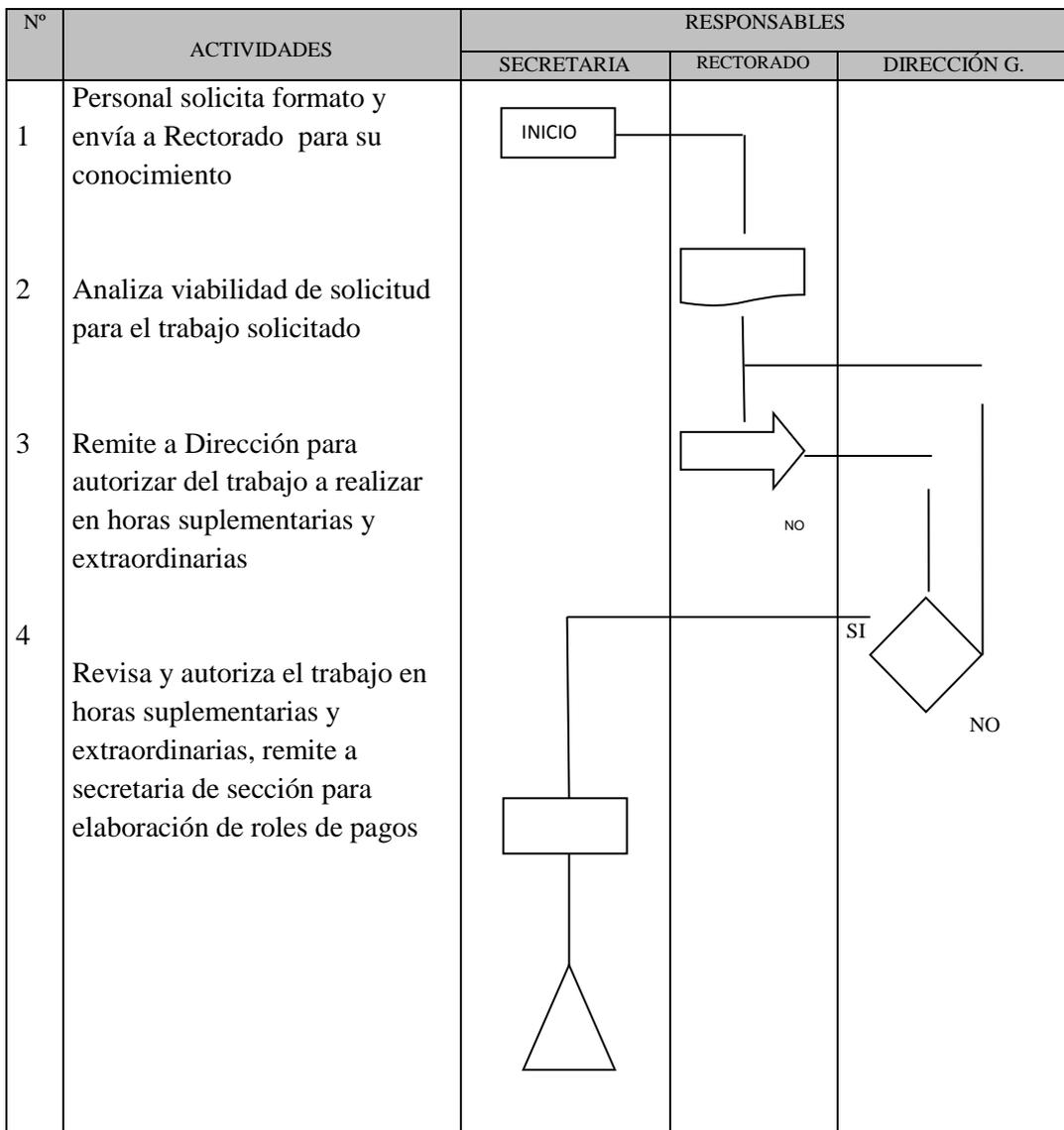
PROCEDIMIENTO:		NUMERO
CONTRATACIÓN DEL NUEVO PERSONAL		09
OBJETIVO:		
Realizar la contratación del personal más idóneo para ocupar las vacantes que se presenten dentro de la planta docente.		
NOMENCLATURA:		
Contrato	C-01	

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			
		RECTORADO	VICERRECTOR	DIRECCIÓN G.	
1	Anuncia en la prensa las vacantes presentadas en la institución	Inicio			
2	Selecciona y entrevista a los mejores postulantes según su currículo.				
3	Envía a evaluación de la clase demostrativa a Vicerrectorado				
4	Emite evaluación del docente en el aspecto pedagógico		NO		
5	Elabora proceso de contratación y emite a Dirección General.				
6	Revisa proceso de contratación, elabora contrato y legaliza en el Ministerio de Relaciones Laborales			C-001	
7	Realiza el proceso de inducción para conocimiento de reglamentos internos y entrega de cargo				

PROCEDIMIENTO:	NUMERO
HORAS SUPLEMENTARIAS Y EXTRAORDINARIAS	10
OBJETIVO:	
Tener conocimiento y autorizar las horas que se laboran fuera del horario normal de trabajo previa autorización.	
NOMENCLATURA:	
Horas suplementarias	HS-01
Horas extraordinarias	HE-01

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO



PROCEDIMIENTO:	NUMERO
SOLICITUD DE PERMISO	11
OBJETIVO:	
Tener el conocimiento cuando el personal no asiste a laborar previa la autorización respectiva que se permitirá tomar las acciones que no perjudiquen el desarrollo de las actividades de la institución	
NOMENCLATURA:	
Solicitud de permiso de ausencia	SP-001

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			
		SECRETARIA	RECTORADO	DIRECCIÓN G.	
1	Facilita un formato al personal que lo requiera y envía a Rectorado para conocimiento y tramite				
2	Analiza viabilidad de la solicitud y envía a Dirección				
3	Autoriza petición y remite a secretaria con la autorización del permiso.				
4	Secretaria archiva temporalmente para realizar el rol mensual.				

PROCEDIMIENTO:	NUMERO
SOLICITUD VACACIONES	12
OBJETIVO:	
Permitir al personal hacer uso de sus vacaciones que le corresponde por ley el mismo que lo realizará con 15 días de anticipación.	
NOMENCLATURA:	
Solicitud de vacaciones	SV-001

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		
		SECRETARIA	RECTORADO	DIRECCIÓN G.
1	Facilita un formato al personal que lo requiera y envía a Rectorado para conocimiento y trámite	INICIO		
2	Analiza viabilidad de la solicitud y envía a Dirección			
3	Autoriza o niega petición, y remite a secretaria para conocimiento de solicitante.			

```

graph TD
    INICIO[INICIO] --> Rectorado[RECTORADO]
    Rectorado --> DireccionG[DIRECCIÓN G.]
    DireccionG -- SI --> Secretaria[SECRETARIA]
    DireccionG -- NO --> Rectorado
  
```

PROCESOS ESPECÍFICOS DEL ÁREA FINANCIERA

PROCEDIMIENTO:	NUMERO
PAGO DE PENSIONES – RUBROS ESTABLECIDOS POR LA INSTITUCIÓN	01
OBJETIVO:	
Llevar en orden el registro cronológico del proceso de los ingresos más representativos para la institución.	
NOMENCLATURA:	
Ticket de depósito	TD-01
Comprobante	C-02

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		
		COLECTORA	INSPECCIÓN	CONTABILIDAD
1	Recibe el ticket de depósito del pago realizado hasta los 5 primeros días de cada mes.	INICIO		
2	Ingresa al sistema la información y emite el comprobante respectivo.	TD-001		
3	Imprime informes diarios de los ingresos realizados, adjunta sus respectivos tickets de depósito y archiva temporalmente.	C-02		
4	Elabora la lista de alumnos morosos y envía a Inspección.			
5	Procede con los estudiantes de acuerdo a lo establecido en el reglamento interno de la institución.			
6	Realiza los informes recolectados en el transcurso del día.			
7	Envía a contabilidad los informes diarios realizados en ese período.			
8	Recibe y verifica la veracidad de la información, en caso contrario remite a la sección correspondiente. Imprime y archiva			


```

graph TD
    INICIO([INICIO]) --> TD001[/TD-001/]
    TD001 --> C02[/C-02/]
    C02 --> D1{ }
    D1 -- SI --> FIN1([FIN])
    D1 -- NO --> I_BOX[ ]
    I_BOX --> C_BOX[ ]
    C_BOX --> D2{ }
    D2 -- SI --> FIN1
    D2 -- NO --> D1
  
```

PROCEDIMIENTO:	NUMERO
PERDIDA Y CANJEO DE TICKETS DE PENSIONES	02
OBJETIVO:	
Receptar cada mes el valor de la pensión de los alumnos, por medio del ticket de depósito; en caso de pérdida del comprobante seguir el proceso establecido.	
NOMENCLATURA:	
Solicitud pérdida de ticket	SPT-01

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
		COLECTORA	COLECTORA ASISTENTE DIRECTORIO
1	Realiza la solicitud por perdida del ticket depósito, basándose en la estructura establecida por la entidad bancaria.	INICIO	
2	Recauda el valor de \$2.25 por la elaboración de la solicitud y envía a la Dirección y Tesorería.	SPT-01	
3	Recepta el documento y se encarga de su revisión y aprobación.		
4	Envía el documento a la sección respectiva.		
5	Recibe la solicitud y la entrega al padre de familia, para la obtención de una copia del ticket de depósito en la entidad bancaria.		
6	Recepta el ticket del depósito original o certificado de depósito, dependiendo el caso; verifica que el contenido este de acuerdo a la base de datos registrada en el sistema.		
7	Ingresa al sistema de pago de pensiones, registrando el número de documento y fecha de depósito. Entrega al responsable del pago su respectivo comprobante.		
		FIN	

PROCEDIMIENTO:		NUMERO
COBROS ADMINISTRATIVOS		03
OBJETIVO:		
Controlar el movimiento de caja que genera cada sección que correspondan a todos los rubros representados por el valor de \$ 1.00		
NOMENCLATURA:		
Comprobante	C-01	
Informe diario cobros administrativos	CA-02	

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		
		COLECTORA	VICERRECTOR	CONTABILIDAD
1	Recibe el valor de \$1 por diferentes conceptos: solicitudes, certificados, prorrogas, justificaciones.	INICIO		
2	Ingresa el valor en el sistema y genera el comprobante por el concepto del pago.			
3	Revisa que el documento emitido por secretaria este adjunto con el respectivo comprobante; firma y aprueba.	C-01		
4	Realiza depósitos diarios de los valores generados.			
5	Emite informe diario del movimiento de caja del sistema académico y envía a contabilidad.	CA-02		
6	Verifica la documentación e ingresa la información al sistema; en caso de que la información recibida no coincida con el sistema envía nuevamente a la sección respectiva.			
7	Imprime y archiva.			

ROCEDIMIENTO:		NUMERO
MANEJO DE CAJA CHICA		04
OBJETIVO:		
Cancelar gastos e imprevistos menores a doscientos dólares (\$200), que por su valor y necesidad urgente no justifica el trámite de pagar con cheque.		
NOMENCLATURA:		
Facturas	F-01	
Formato de caja chica	C/CH-02	
Oficio de reposición caja chica	RC/CH-03	
Cheque	CH-04	

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO:

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			
		COLECTORA	ASISTENCIA DIRECTORIO	TESORERÍA	CONTABILIDAD
1	Maneja el fondo de Caja Chica, cuyo valor es equivalente a cien dólares americanos (\$200).	INICIO			
2	Entrega dinero de caja chica de acuerdo a la adquisición que se va a realizar.				
3	Respalda cada gasto realizado con sus respectivas facturas numeradas.				
4	Realiza un formato de caja chica en el cual registra los siguientes datos:	F-01			
	<ul style="list-style-type: none"> Fecha de compra Concepto y valor del gasto Nombre de quien recibe la compra. 	C/CH-02			
5	Con un 90% de gastos generados, realiza y envía oficio a secretaria asistente solicitando reposición de caja chica.	RC/CH-03			
6	Recibe oficio numerado y realiza el trámite respectivo para enviar a tesorería.				
7	Revisa detalladamente los gastos generados y autoriza la reposición; en caso de exceder el gasto o incurrir en una compra innecesaria lo regresa a la sección proveniente.				
8	Ingresa y clasifica en el sistema los gastos generados de acuerdo a las facturas recibidas y emite el cheque.				

PROCEDIMIENTO:	NUMERO
SOLICITUD ANTICIPO	05
OBJETIVO:	
Permitir al personal en general hacer uso de un anticipo de su sueldo que por cualquier circunstancia lo requiera.	
NOMENCLATURA:	
Solicitud anticipo	SA-001

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			
		COLECTORA	DIRECCIÓN G.	CONTABILIDAD	SOLICITANTE
1	Facilita el formato al personal que requiera realizar el anticipo de sueldo y envía a Dirección.		<pre> graph TD INICIO[INICIO] --> SA001[SA-001] SA001 --> Arrow[] Arrow --> Contabilidad[] Contabilidad --> Solicitante[] </pre>		
2	Autoriza el pedido de anticipo y remite a contabilidad para realizar cheque				
3	Elabora y entrega el cheque de anticipo al solicitante.				
4	Recibe cheque de anticipo firmando documento de respaldo				