



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES PARA EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD EDUCATIVA ABDÓN
CALDERÓN DE LA CIUDAD DE QUEVEDO**

AUTORA:

MARIELLA ARACELY GUARANDA CEVALLOS

TUTOR:

MAE MGS VICENTE ORDÓÑEZ ALEMÁN

GUAYAQUIL - ECUADOR

2018

| REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA | | |
|--|--|--|
| <i>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</i> | | |
| TÍTULO Y SUBTÍTULO: MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD EDUCATIVA ABDÓN CALDERÓN DE LA CIUDAD DE QUEVEDO | | |
| AUTOR/ES: MARIELLA ARACELY GUARANDA CEVALLOS | REVISORES: | |
| INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil | FACULTAD: Administración | |
| CARRERA: Ingeniería Comercial | | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: 2018 | N. DE PAGS: 131 | |
| ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administrativa | | |
| PALABRAS CLAVE: Manual, procesos, funciones | | |
| RESUMEN: La investigación tiene como objetivo general desarrollar un manual de procesos y funciones para el área administrativa de la Unidad Educativa “Abdón Calderón” con el fin de incrementar la productividad laboral y se ofrezca un mejor servicio al cliente externo e interno. Se consideró como población de estudio a los integrantes del área administrativa los que fueron sometidos a una entrevista para identificar las labores que efectúan cada uno de ellos y de cómo realizan los procesos. La investigación fue de tipo descriptiva, documental y de campo, con un enfoque cualitativo. A partir de la información recolectada se redactó un manual de funciones para cada cargo laboral y se detalló por escrito y gráficamente la manera de cómo efectuar determinados procesos administrativos. | | |
| N. DE REGISTRO (en base de datos): | N. DE CLASIFICACIÓN: | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | | |
| ADJUNTO URL (tesis en la web): | | |
| ADJUNTO PDF: | SI <input checked="" type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| CONTACTO CON AUTORES/ES: Mariella Aracely Guaranda Cevallos | Teléfono: 0997483750 | E-mail: marielagda@hotmail.com |
| CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN: | PhD. Rafael Iturralde Solórzano, Decano Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: riturralde@ulvr.edu.ec MBA. Econ. Oscar Machado Teléfono: 2596500 EXT. 203 omachadoa@ulvr.edu.ec | |

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Yo, **MARIELLA ARACELY GUARANDA CEVALLOS**, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos patrimoniales y de titularidad a la **Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil**, según lo establece la Normativa Vigente del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar **un MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA ABDÓN CALDERÓN DE LA CIUDAD DE QUEVEDO**.

Autora


Mariella Aracely Guaranda Cevallos
C.I. 0921553962

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación, Manual de Procesos y Funciones para el Personal Administrativo en la Unidad Educativa Abdón Calderón de la ciudad de Quevedo, nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: "Manual de Procesos y Funciones para el Personal Administrativo en la unidad Educativa Abdón Calderón de la ciudad de Quevedo.", presentado por la estudiante Mariella Aracely Guaranda Cevallos, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de Ingeniero Comercial, encontrándose apto para su sustentación

Firma:



MAE MGs Ing. Vicente Ordóñez Alemán

C.I. 0906519475

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Trabajo de titulación de Mariela Guaranda.docx (D38893488)
Submitted: 5/19/2018 4:06:00 AM
Submitted By: vordoneza@ulvr.edu.ec
Significance: 5 %

Sources included in the report:

tesis marco actualizada.docx (D29388040)
Tesis-Ant2.J_DISEÑO CONTROL INTER.docx (D28152087)
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.docx (D29542451)
TESIS VIDA NUEVA 28-03.2018.docx (D37257019)
Factibilidad para la creación del departamento de Talento humano y su Incidencia en el personal de la Unidad Educativa Particular Calderon, Quevedo 2015.docx (D15128059)
TESIS VALLEJO VERONICA - UTE.pdf (D14418432)
<http://www.virtualeduca.info/ponencias2011/17/Competencias%20Tecnologicas%20del%20Talento%20Humano%20en%20Universidades%20Corporativas.doc>
<https://www.emprendepyme.net/proceso-administrativo>
<http://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/9085/421.pdf?sequence=1>
http://rraae.org.ec/Record/0003_34373d7c045835dedf3ba552c68ba146
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9287/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-86.pdf>
<https://www.aiteco.com/que-es-un-proceso/>
<https://agustingrau.com/gestion-del-talento-humano/>
<http://www.javeriana.edu.co/drh/oym/Servoym1.htm>
<https://es.slideshare.net/LESILVA40/concepto-talento-humano>
<https://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>

Instances where selected sources appear:

29



AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Rectora Dra. Norma Muñoz de Tapia, rectora de su tan prestigiosa “Unidad Educativa Abdón Calderón” de la ciudad de Quevedo, por ser un excelente ser humano y por permitirme desarrollar mi tesis de grado junto a su personal administrativo, que con la calidad humana y colaboradora que hay en cada uno de ellos, hicieron que este proyecto siga adelante, por lo que les quedo muy agradecida por la contribución brindada durante el proyecto.

A mi tutor MAE MGs Ing. Vicente Ordóñez Alemán, que, con sus conocimientos, y dedicación brindo gran aporte para mi formación profesional.

MARIELLA

DEDICATORIA

Primeramente, se la dedico a Dios porque sin él no soy nada, por ser mi fortaleza en cada momento de mi vida, por no abandonarme, por su infinito amor, por darme la confianza necesaria y permitirme llegar a esta meta tan esperada.

A mi esposo amado por su apoyo incondicional; por ser el pilar fuerte en nuestro hogar por su esfuerzo de seguir siendo un buen esposo y padre a la vez.

A mis hijos amados por ser la bendición más hermosa que Dios nos puede dar, quienes más que ustedes que son mi motor e inspiración para seguir adelante.

A mis amados padres por su abnegación, su apoyo, esfuerzo y dedicación de inculcarme buenos valores para conseguir unos de mis mayores anhelos.

A mis hermanos por todo el esfuerzo y apoyo que me brindaron durante el camino a conseguir mi título universitario.

Por tanto y todo los amo y de corazón les doy todo mi agradecimiento porque son mi impulso para seguir adelante y ser cada día mejor.

MARIELLA

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| REPOSITORIO | i |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES | ii |
| CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR | iii |
| CERTIFICADO ANTIPLAGIO..... | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| DEDICATORIA..... | vi |
| ÍNDICE GENERAL..... | vii |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xi |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xii |
| ÍNDICE DE ANEXOS | xiii |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I..... | 3 |
| DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 3 |
| 1.1. Tema | 3 |
| 1.2. Planteamiento del problema..... | 3 |
| 1.2.1. Formulación del problema..... | 4 |
| 1.2.2. Sistematización del problema..... | 4 |
| 1.3. Objetivos de la investigación | 5 |
| 1.3.1. Objetivo general. | 5 |
| 1.3.2. Objetivos específicos..... | 5 |
| 1.4. Justificación de la investigación | 5 |
| 1.5. Delimitación de la investigación..... | 6 |
| 1.6. Idea a defender..... | 7 |
| CAPÍTULO II..... | 8 |
| MARCO TEÓRICO | 8 |
| 2.1. Antecedentes referenciales de la investigación..... | 8 |

| | | |
|--------------------|---|----|
| 2.2. | Marco Contextual..... | 10 |
| 2.2.1. | Antecedentes de la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón. | 10 |
| 2.3. | Bases Teóricas | 14 |
| 2.3.1. | Talento humano: Definición..... | 14 |
| 2.3.2. | La gestión de talento humano: Definición..... | 16 |
| 2.3.3. | Recurso humano: Definición..... | 18 |
| 2.3.4. | Capital humano: Definición..... | 18 |
| 2.3.5. | Control interno..... | 19 |
| 2.3.6. | Cargo de trabajo..... | 23 |
| 2.3.7. | Puesto de trabajo..... | 23 |
| 2.3.8. | Funciones en una empresa..... | 23 |
| 2.3.9. | Proceso: Definición. | 25 |
| 2.3.10. | Procedimiento: Definición..... | 29 |
| 2.3.11. | Manual: Definición..... | 30 |
| 2.3.12. | Manual de procedimientos: Definición..... | 32 |
| 2.3.13. | Manual de funciones de una empresa. | 35 |
| 2.3.14. | Estructura Organizacional..... | 36 |
| 2.3.15. | Diagrama de flujo. | 36 |
| 2.3. | Marco Conceptual..... | 39 |
| 2.4. | Marco legal | 40 |
| 2.4.1. | Constitución del Ecuador..... | 40 |
| 2.4.2. | Ley Orgánica de Educación Intercultural..... | 41 |
| 2.4.3. | Código de la Niñez y la Adolescencia..... | 41 |
| 2.4.4. | Ley de la Juventud..... | 42 |
| 2.4.5. | Declaración de los Derechos Humanos..... | 42 |
| 2.4.6. | Plan Nacional del Buen Vivir..... | 42 |
| CAPÍTULO III | | 44 |

| | |
|--|----|
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 44 |
| 3.1. Enfoque de la investigación | 44 |
| 3.2. Tipos de investigación | 44 |
| 3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 44 |
| 3.3.1. Entrevistas. | 44 |
| 3.3.2. La observación..... | 45 |
| 3.4. Instrumentos de la investigación..... | 45 |
| 3.4.1. Cuestionarios. | 45 |
| 3.4.2. Matriz de urgencias. | 45 |
| 3.5. Población..... | 45 |
| 3.6. Recursos, fuente cronograma y presupuesto para la recolección de datos | 46 |
| 3.6.1. Recursos..... | 46 |
| 3.6.2. Fuentes..... | 47 |
| 3.6.3. Cronograma. | 47 |
| 3.6.4. Presupuesto..... | 49 |
| 3.7. Tratamiento de la información..... | 49 |
| 3.8. Presentación de resultados | 50 |
| 3.8.1. Resultado de las entrevistas..... | 50 |
| 3.8.2. Resultados de la observación..... | 54 |
| 3.8.3. Resultado de la matriz de urgencias. | 57 |
| CAPÍTULO IV | 65 |
| PROPUESTA: MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES, PARA LA UNIDAD EDUCATIVA ABDÓN CALDERÓN DE LA CIUDAD DE QUEVEDO. | 65 |
| 4.1. Título de la propuesta..... | 65 |
| 4.2. Desarrollo de la propuesta | 65 |
| 4.2.1. Descripción de la situación actual de la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón. | 65 |
| 4.2.2. Organigrama propuesto para la empresa | 66 |

| | | |
|-----------------------|--|-----|
| 4.2.3. | Objetivos del Manual de Funciones y Procedimientos | 66 |
| 4.2.4. | Alcance del manual de funciones y procedimientos | 67 |
| 4.2.5. | Manual de funciones..... | 67 |
| 4.2.6. | Manual de procesos. | 89 |
| 4.2.7. | Cronograma de actividades para implementar el Manual de Procesos | 117 |
| 4.2.8. | Presupuesto de inversión para el desarrollo del Manual de Procesos. | 118 |
| 4.3. | Validación de la propuesta..... | 118 |
| CONCLUSIONES | | 120 |
| RECOMENDACIONES | | 121 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 122 |
| ANEXOS | | 128 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Etapas del Proceso Administrativo..... | 28 |
| Tabla 2. Elementos del manual de procedimientos | 33 |
| Tabla 3. Símbolos de un diagrama de flujo | 37 |
| Tabla 4. Recursos recolección de datos..... | 46 |
| Tabla 5. Cronograma de trabajo | 48 |
| Tabla 6. Presupuesto de la investigación..... | 49 |
| Tabla 7. Ficha de observación | 55 |
| Tabla 8. Check list o cédula de divulgaciones de la observación..... | 56 |
| Tabla 9. Niveles de riesgo y confianza..... | 57 |
| Tabla 10. Valoración del ambiente de control..... | 58 |
| Tabla 11. Valoración del riesgo..... | 59 |
| Tabla 12. Valoración de las actividades de control..... | 60 |
| Tabla 13. Valoración de los Sistemas de información | 61 |
| Tabla 14. Valoración del Monitoreo..... | 62 |
| Tabla 15. Resultado del análisis de los riesgos | 63 |
| Tabla 16. Matriz de Urgencias | 64 |
| Tabla 17. Análisis situacional FODA..... | 65 |
| Tabla 18. Cronograma de actividades de implementación del Manual de Funciones y Procesos..... | 118 |
| Tabla 19. Presupuesto de implementación de Manual | 118 |
| Tabla 20. Matriz de validación de manual | 119 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Ubicación geográfica de la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón..... | 7 |
| Figura 2. Logo de la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón..... | 10 |
| Figura 3. Estudiantes de intercambio que retornaron de China..... | 12 |
| Figura 4. Organigrama departamental de la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón Fuente: Unidad Educativa Particular Abdón Calderón, 2018 | 14 |
| Figura 5. Fases del Proceso de Gestión de Talento..... | 17 |
| Figura 6. Funciones de la empresa | 24 |
| Figura 7. Elementos de un proceso..... | 25 |
| Figura 8. Fuentes de la investigación | 47 |
| Figura 9. Organigrama del área administrativa. | 66 |
| Figura 10. Estructurar distributivo de trabajo..... | 91 |
| Figura 11. Elaboración de horarios de clases | 93 |
| Figura 12. Elaboración de planificación curricular | 95 |
| Figura 13. Planificación académica..... | 97 |
| Figura 14. Ingreso de calificaciones..... | 99 |
| Figura 15. Registro en el archivo maestro..... | 101 |
| Figura 16. Coordinar realización de eventos culturales y/o científicos..... | 103 |
| Figura 17. Manejo de agenda de directivos | 105 |
| Figura 18. Cancelación de sueldos del personal..... | 107 |
| Figura 19. Pago a proveedores de la institución..... | 109 |
| Figura 20. Planificación de vacaciones del personal docente y administrativo. | 111 |
| Figura 21. Proceso de reclutamiento, selección, evaluación y contratación de personal docente y administrativo..... | 113 |
| Figura 22. Elaboración de presupuesto anual..... | 115 |
| Figura 23. Control de cartera..... | 117 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| Anexo 1 Modelo de cuestionario de entrevista | 128 |
| Anexo 2 Fotografías de levantamiento de la información..... | 129 |

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el acelerado crecimiento de las organizaciones en el mundo, genera que los administradores analicen la posibilidad de invertir más en las estructuras organizativas de las entidades, así como en la definición de sus procesos y procedimientos con la finalidad de optimizar sus recursos, ya sean estos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros. Estas decisiones hacen que los negocios se vuelvan más competitivos, pues se orientan a cumplir con los objetivos y metas planteadas a corto, mediano y largo plazo.

El control interno como una herramienta que permite establecer las problemáticas para brindar soluciones en las deficiencias de las empresas, garantiza una adecuada administración que fortalece los procesos internos por medio de evaluaciones periódicas del ambiente de control lo que les permite a los directivos tomar decisiones oportunas en relación a sus actividades.

Una empresa que requiere de la estructuración de una manual de funciones, procesos y procedimientos, necesita de un análisis previo de sus actividades y de los riesgos inherentes que presentan el normal giro de su negocio. Una vez obtenidos los resultados de los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia e impacto en la organización, se pueden establecer qué tipo de controles se pueden aplicar para mitigar dichos riesgos. Los manuales de administración constituyen uno de los pilares más eficaces para la toma de decisiones, dado que estas herramientas administrativas facilitan el aprendizaje a los empleados, dotan de una guía precisa que necesita la acción humana en las áreas administrativas, específicamente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de orientar y fortalecer los esfuerzos del talento humano, para alcanzar la ejecución de las tareas que se le han encargado.

Estos son una herramienta indispensable para toda organización o negocio, dado que les permite cumplir con sus funciones y procesos de una forma sencilla y clara. El siguiente trabajo busca proponer un manual de funciones, procesos y procedimientos para el personal administrativos de la Unidad Educativa “Abdón Calderón” de la ciudad de Quevedo. Para ello se ha dividido la investigación en los siguientes puntos:

En el Capítulo I, concerniente a la explicación de la problemática que afecta al área administrativa de la unidad educativa, se formuló y sistematizó el problema, se expuso las razones para su justificación, detalles de los objetivos de investigación, su delimitación y la idea a defender.

En el Capítulo II, se presenta un marco teórico fundamentado en teorías, ideas y conceptos relacionados al control interno, los manuales de funciones y procesos, así como la importancia del talento humano, que son la base para el desarrollo de la propuesta.

En el Capítulo III, se seleccionó la metodología de la investigación de corte cualitativo para medir las circunstancias en las cuales ocurre el fenómeno, así como las probabilidades de riesgos que existen por la ausencia de un manual de funciones y de controles que permitan mitigar dichos riesgos.

En el Capítulo IV, se elaboró un manual de funciones, procesos y procedimientos para el personal administrativo de la unidad educativa, con la finalidad de que la administración cuente con una herramienta que les permita a sus colaboradores conocer qué aspectos le competen al momento de realizar sus actividades, mejorando la respuesta de atención a los clientes internos y externos. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones en base a los objetivos propuestos al inicio del proyecto.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

- Manual de procesos y funciones para el personal administrativo de la Unidad Educativa Abdón Calderón de la ciudad de Quevedo.

1.2. Planteamiento del problema

El Control Interno, es una herramienta que nace en los años 1.862 en Inglaterra con la finalidad de detectar diversos tipos de fraudes en varias compañías del país. Orientado a realizar pruebas, terminó siendo considerada como una de las principales alternativas de evaluación cuando se desea velar por la seguridad del manejo de los fondos y bienes de las entidades para asegurar una adecuada administración. Debido a la celeridad de los negocios, es necesario que toda entidad tenga establecidos controles que permitan garantizar la buena administración de los recursos; sin embargo, en muchas ocasiones las organizaciones nacen de manera empírica sin la debida estructuración de procesos, procedimientos y políticas, por lo que esta situación puede generar problemáticas provocadas por negligencia o intención de las personas que finalmente desencadenan en crisis internas que llevan inclusive al cierre de la entidad.

Las grandes y antiguas corporaciones que tienen éxito, lograron sus objetivos en base a los controles y procesos que establecieron para sus trabajadores, haciendo posible el cumplimiento de metas y reduciendo las posibilidades de actividades que atentan contra la seguridad económica o física del negocio. Un descontrol de las actividades y la falta de supervisión, podría generar actitudes deshonestas de los colaboradores que en ciertas ocasiones no se pueden detectar fácilmente. Por lo tanto, es necesario que se apliquen los correctivos necesarios implementando procesos y procedimientos que se apeguen a los controles.

Muchas empresas ecuatorianas, nacen sin las herramientas necesarias para establecer cargos, funciones, perfiles, o procesos para su personal debido a la informalidad, tampoco se da la obligación de implementar controles ya que sus operaciones son menores o tienen pocos trabajadores.

La Unidad Educativa Abdón Calderón, es una de ellas. Sus actividades iniciaron en el año de 1973, como una institución particular laica en la ciudad de Quevedo que se ubica en el km. 2.5 de la vía El Empalme, abrió sus puertas únicamente con la sección de escuela; para luego en el 2001 extenderse a la sección secundaria. Brinda una excelente formación a sus estudiantes, promoviendo el intercambio de los mismos con los países de Inglaterra y China. Actualmente es mixta, y se rige bajo el marco legal educativo expedido por el Ministerio de Educación del Ecuador.

En el aspecto administrativo, la unidad educativa presenta una deficiencia en los controles que viene desde el inicio de sus actividades; sin presentar fraudes o negligencias, pero si es importante destacar que el no tomar medidas preventivas para la reducción de los riesgos podría perjudicar el desarrollo y crecimiento de la institución. El problema más significativo dentro de la empresa se presenta por el desarrollo de las actividades del personal administrativo de manera empírica, es decir que las funciones, procesos o procedimientos no han sido definidos dentro de un manual, presentando los siguientes casos:

- Desconocimiento de procesos del personal en la realización de sus actividades.
- Duplicidad de funciones,
- Pérdida de recursos materiales y económicos en el área administrativa.

Por lo tanto, es necesario que se proponga un análisis para determinar con exactitud la problemática y proponer una alternativa que facilite la ejecución normal de sus actividades.

1.2.1. Formulación del problema.

- ¿De qué manera beneficiaría a la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón de Quevedo el diseño de un manual de procesos y funciones?

1.2.2. Sistematización del problema.

- ¿Cuáles son los aspectos que se deben analizar para determinar si existen controles y manuales dentro de la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón?

- ¿De qué manera se podría obtener información sobre los procesos y funciones del personal administrativo de la Unidad Educativa Abdón Calderón?
- ¿Cómo se podría identificar los procesos que generan riesgos significativos en la institución?
- ¿Qué controles podrían aplicarse a un manual de procesos y funciones?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general.

- Diseñar un manual de procesos y funciones para el personal administrativo de la Unidad Educativa Abdón Calderón de la ciudad de Quevedo.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Analizar el ambiente de control de la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón de la ciudad de Quevedo.
- Determinar la situación actual del departamento administrativo de la Unidad Educativa Abdón Calderón.
- Identificar los procesos que generan riesgos significativos en la institución de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia e impacto.
- Definir controles para las actividades del personal dentro del manual de procesos y funciones.

1.4. Justificación de la investigación

El diseño de un manual de procesos y funciones que incluyan controles internos dentro de la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón se realiza con el ánimo de brindar una herramienta que mejore la gestión administrativa de sus directivos. Con el análisis de las actividades que se realizan dentro del negocio y determinando la exposición a los riesgos que tiene la entidad, se logrará mitigar y solucionar las deficiencias encontradas.

La definición de controles en los procesos, beneficiará a la organización al momento de generar información oportuna y real acerca de la situación actual del negocio, con la

finalidad de tomar decisiones adecuadas, fomentando una cultura organizacional que concientice al personal para no pasar por alto circunstancias que afecten a los objetivos o metas de la institución educativa.

Este trabajo, sin duda servirá de guía para otras instituciones que requieran analizar sus procesos y medir el riesgo al que se encuentran expuestos, para aplicar soluciones que mejoren sus resultados administrativos, optimizando sus recursos y mostrándose más eficientes frente a la competencia.

1.5. Delimitación de la investigación

La investigación se realizó en la Unidad Educativa Particular “Abdón Calderón” localizada en la Provincia de Los Ríos en el cantón, en el kilómetro 2 1/2 de la vía el Empalme – Quevedo. Este estudio se enfoca en desarrollar un manual de procesos y funciones para el área administrativa de la Unidad Educativa.

A continuación, se presentan los aspectos que delimitan el presente trabajo de investigación:

- Campo: Administración
- Área: Empresa
- Aspecto: Diseño organizacional
- País: Ecuador
- Provincia: Los Ríos
- Cantón: Quevedo
- Ciudad: Quevedo
- Espacio: Unidad Educativa Particular Abdón Calderón, ubicado en la vía El Empalme
- Universo: Personal administrativo de la institución.
- Tiempo: Agosto 2017 a Mayo del 2018.

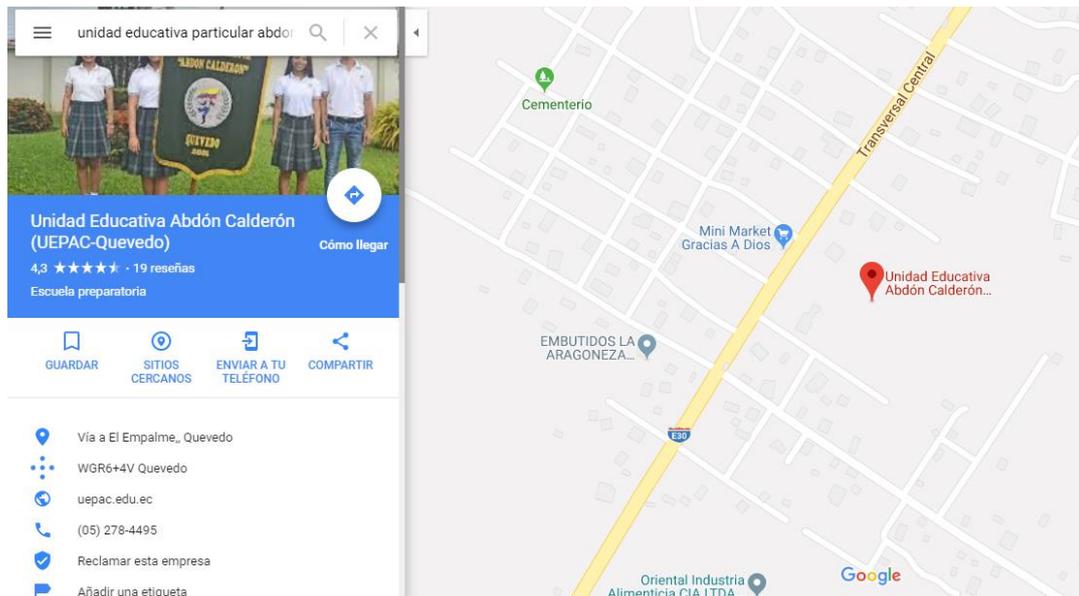


Figura 1. Ubicación geográfica de la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón
Fuente: Google Maps, 2018
Modificado por: La Autora

1.6. Idea a defender

Si se diseña de un manual de procesos y funciones para la Unidad Educativa Abdón Calderón, entonces el personal administrativo podrá contar con una guía que le permita a la administración mejorar su gestión.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes referenciales de la investigación

Dentro de los pasos previos para el desarrollo del proyecto de grado; se escogió un conjunto de trabajos de investigación sobre el tema de estudio como referentes investigativos que destacan la importancia y el aporte de un manual de procesos y funciones para el personal administrativo en una Unidad Educativa.

Según Paz y Zuñiga (2014) en su trabajo de graduación titulado Elaboración de los Manuales de Funciones para la Unidad Educativa “Kennedy” en el período entre Noviembre 2013 a Mayo 2014, cuyo objetivo general fue el desarrollo del Manual de Funciones para todos los departamentos que comprenden la Unidad Educativa “Kennedy” con el propósito de que los colaboradores conozcan cómo actuar en cada uno de sus puestos de trabajo y evitar que se mantengan los bajos niveles de productividad que se registran en el desempeño del personal. Los autores de la investigación aplicaron los siguientes tipos de investigación: descriptiva y documental. Se determinó como población de estudio el personal docente y administrativo (42 empleados en total). A partir de ésta población se estableció una muestra de 23 empleados (entre docentes y personal administrativo), los que respondieron a una encuesta basada en un cuestionario de preguntas cerradas. Además de una guía de observación que permitió registrar en campo el desempeño de las actividades del personal de la institución en el desarrollo de sus tareas laborales.

La conclusión principal que llegaron las autoras fue que el Manual de Funciones mejorará el desempeño laboral de los empleados de la institución y que la dirección del plantel contará con un instrumento que facilitará la evaluación del desempeño laboral de sus empleados.

De acuerdo con Gamboa, Salvador y Sojos (2013) en su proyecto de grado denominado Diseño de manual de funciones y procesos para el control y la administración de los bienes del Colegio Fiscal “21 de Julio” del cantón Yaguachi con el fin de optimizar las tareas que efectúa cada miembro dentro de su jornada laboral diaria, transformándose en un

instrumento importante para el desarrollo de la institución educativa. Modificando todos los obstáculos que se generaban en el personal por el desconocimiento de sus responsabilidades. Los tipos de investigación aplicados fueron los siguientes: aplicada, descriptiva, bibliográfica, correlacional, explicativa y de campo; la población de estudio estuvo conformada por 64 docentes, 8 empleados administrativos y 3 personas de servicio generales. Se calculó una muestra aleatoria simple integrada por 75 personas; la técnica de recolección de información fue la encuesta sustentada en un cuestionario de preguntas cerradas con respuestas múltiples. El enfoque de investigación fue de tipo cualitativo y cuantitativo. Además, se entrevistó a la vicerrectora del plantel para corroborar la información obtenida en la encuesta.

La conclusión principal a la que llegaron los investigadores fue que la carencia de un Manual de Funciones, ocasiona que se maneje mal la información y las tareas se realicen desorganizadamente, porque no se cuenta con un cronograma fijo para optimizar estos procesos. Y que la puesta en marcha del Manual de Funciones será una herramienta fundamental para el desarrollo de la institución y de la comunidad estudiantil.

Gonzaga y Moreira (2015) en sus tesis de grado Manual de procedimientos y organización de tareas del departamento de secretaría de la unidad educativa particular Liceo de “Las Américas” en Santo Domingo. Cuyo objetivo general fue el diseño de un Manual de Procedimientos para el mejoramiento de la organización de las tareas del Departamento de Secretaria de la institución educativa. Los tipos de investigación utilizados en el estudio fueron la descriptiva, la bibliográfica y de campo, con un enfoque de investigación mixto: cualitativo y cuantitativo. Se obtuvo información a partir de una población de 388 individuos, se estableció una muestra aleatoria simple de 193 personas para la obtención de información. Las técnicas de investigación utilizadas fueron la encuesta, la entrevista y la entrevista con las principales autoridades de la institución educativa.

La conclusión principal que llegaron los autores fue que él no contar con este instrumento de gestión administrativa impide el crecimiento de la institución en todos los aspectos, por tanto, es prioritario que se diseñe e implemente un manual que detalle los procedimientos que la Secretaría efectúa, con la finalidad de que el personal de esta dependencia conozca y realice con certeza las labores correspondientes a esa área de trabajo.

2.2. Marco Contextual

2.2.1. Antecedentes de la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón.

La Unidad Educativa Abdón Calderón, es una institución privada que inició sus actividades durante el año de 1973, con una educación particular y laica, se ubica en la ciudad de Quevedo, Provincia de Los Ríos. Su edificación se encuentra en el km. 2.5 de la vía El Empalme.

Dentro de sus primeros servicios se encuentran la sección primaria. La sección secundaria se creó en el 2001. Hasta la actualidad, pese a las diversas medidas adoptadas por los gobiernos de turno, sus propietarios se han encargado de realizar las modificaciones y cambios necesarios para brindar una educación de calidad.

Se ha convertido en uno de las pocas instituciones que poseen programas de intercambio, con países como Inglaterra y China. Actualmente es mixta, y se rige bajo el marco legal educativo expedido por el Ministerio de Educación del Ecuador.



Figura 2. Logo de la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón
Fuente: Unidad Educativa Particular Abdón Calderón, 2018
Modificado por: La Autora

2.2.1.1.Misión de la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón.

La misión de la institución es:

“Educar a los alumnos para conseguir, desarrollar las aptitudes y fortaleciendo el desarrollo personal haciendo de ellos un ente creativo, con capacidad de expresión y comprensión, con facilidad para la investigación, con espíritu deportivo a través de las escuelas deportivas, ya establecidas, con autonomía personal y solidaria comprometiéndose con su institución, familia y comunidad, con cultivo de valores y crecimiento de su autoestima”.

2.2.1.2.Visión de la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón.

La visión de la institución es:

“Ser reconocidos en la comunidad educativa nacional como un referente que mantiene ambientes y procesos educativos coherentes con el mundo en el cual viven y se desenvuelven nuestros estudiantes; apoyados con la infraestructura y tecnología acordes a las exigencias de la época”.

2.2.1.3.Valores de la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón.

Los valores dispuestos por la administración de la institución son:

- Eficacia, con normas predeterminadas o previstas en lo espiritual, familiar, social, económico e intelectual.
- Justicia, manteniendo disciplina, orden en el aula, pasillos y patios, para respetar el trabajo de los alumnos.
- Salud, atendiendo a los estudiantes con aulas, patios y baños limpios, permitiendo el consumo de alimentos sanos en los bares de la institución.
- Seguridad, evitando accidentes en escaleras, transportes y manteniendo el debido cuidado de sus útiles.
- Verdad, diciendo siempre la verdad, manteniendo el respeto propio y a los demás, demostrando el sentido de pertenencia.
- Higiene, manteniendo las normas de higiene personal siempre.

- Estética, luciendo adecuadamente los uniformes, manteniendo su autoestima en alto, proyectando una buena imagen.
- Disciplina, manteniendo un vocabulario adecuado, siendo puntuales en todos los aspectos de la vida.

2.2.1.4. Actividades extracurriculares y convenios.

Dentro de los programas extracurriculares que ofrece la institución, se tiene los siguientes:

- Idiomas: Chino – mandarín



Figura 3. Estudiantes de intercambio que retornaron de China
 Fuente: Diario La Hora (Estudiantes de la Uepac retornaron desde China, 2012)
 Modificado por: La Autora

- Programa de participación estudiantil, con los siguientes campos de acción:
 - ✓ Boys Scouts,
 - ✓ Vinculación comunitaria,
 - ✓ Gastronomía,
 - ✓ Primeros auxilios,
 - ✓ Defensa personal

- Escuelas de arte:
 - ✓ Pintura,
 - ✓ Danza,
 - ✓ Música y
 - ✓ Teatro.

- Escuelas deportivas de:
 - ✓ Ajedrez,
 - ✓ Tenis,
 - ✓ Fútbol,
 - ✓ Basket,
 - ✓ Atletismo,
 - ✓ Judo,
 - ✓ Volley y
 - ✓ Tenis de mesa.

Uno de los aspectos más importantes de sus directivos es resaltar la labor de la institución a nivel nacional e internacional, demostrándole al Ecuador la calidad educativa que tiene Quevedo.

2.2.1.5.Organigrama departamental de la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón

Las áreas en las que se divide la institución son las siguientes:

- Área de Gestión Administrativa, que se encarga del proceso educativo, coordinando las actividades, desarrolla el Programa Educativo Institucional, atiende las diversas necesidades de la comunidad.

- Área de Gestión Pedagógica y Académica, brinda soporte al área anterior en relación al programa educativo, coordina horarios y asegura la formación de calidad para los estudiantes.

- Área de Gestión Administrativa y Financiera, encargados del cobro de pensiones, de los diferentes pagos y del manejo contable de la institución. Además se encarga de presentar las declaraciones a las entidades de control.
- Área de la Gestión de la Comunidad, se encarga de organizar charlas, eventos y otro tipo de apoyo para las familias de los estudiantes.

Cada una de ellas posee actividades distintas. El organigrama de la institución refleja la definición de los departamentos de la entidad, tal como se aprecia en la siguiente figura:

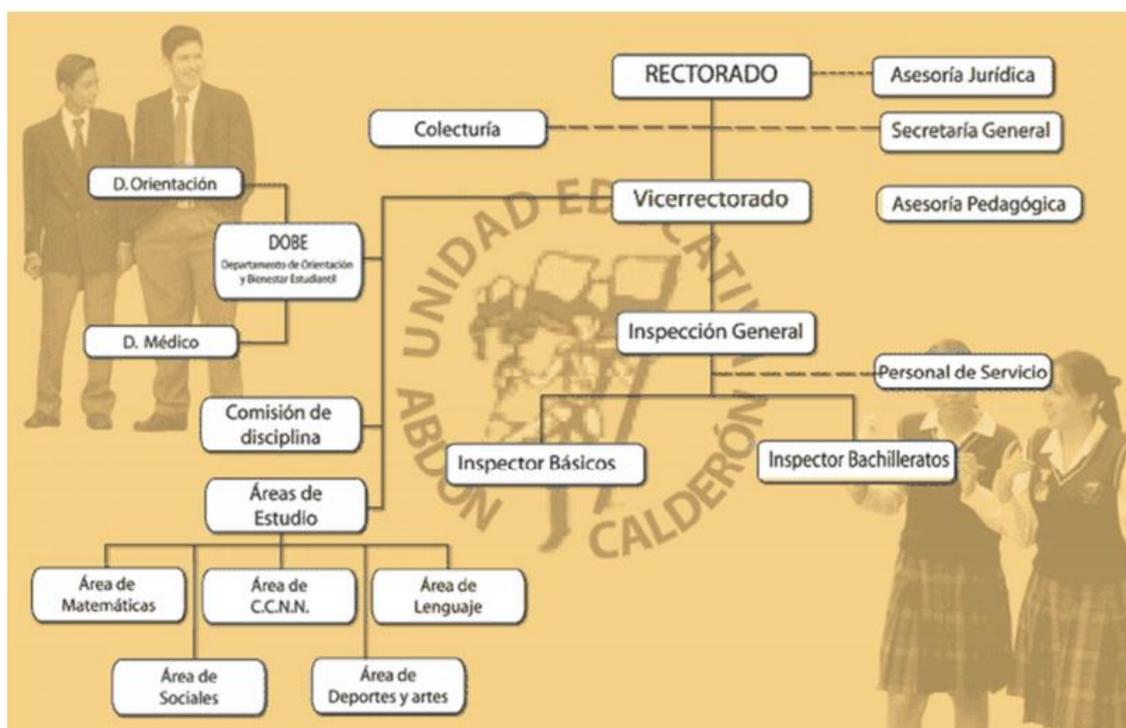


Figura 4. Organigrama departamental de la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón
Fuente: Unidad Educativa Particular Abdón Calderón, 2018
Modificado por: La Autora

2.3. Bases Teóricas

2.3.1. Talento humano: Definición.

El factor clave para que una empresa logre los objetivos que se ha planteado es el talento humano, el mismo que debe estar motivado y comprometido para lograr el éxito. Actualmente, muchas compañías incurren en el error desestimando esta situación, muchos

colaboradores se sienten desmotivados y no sienten ninguna clase de compromiso con la compañía.

Existen una variedad de autores que han definido al talento humano desde varios puntos de vistas como:

Marken Consultora (2013) lo define como “La capacidad del individuo que comprende y entiende de forma inteligente la manera de solucionar en determinado puesto laboral, asumiendo sus habilidades, experiencias, destrezas y aptitudes propias de las personas talentosas” (p.45).

Jericó (2014) señala sobre el talento humano que son “Capacidades que están comprometidas a realizar tareas que optimicen los resultados en la empresa” También, define al sujeto con talento como un profesional comprometido que aplica en la práctica sus capacidades para lograr resultados superiores en su entorno y organización” (p.36). En conclusión, ambos autores coinciden que el talento humano constituye la competencia que posee un empleado para aplicar soluciones inteligentes a un problema, que impide a la empresa lograr un objetivo u meta.

Grau (2015) establece que el talento humano está vinculado estrechamente con conceptos como:

La creatividad (la capacidad para efectuar, para crear, para terciar en el mundo material modificándolo).

La inteligencia (la sabiduría acumulada, producto del aprendizaje, la actualización de éste y su implementación en la vida práctica).

El conocimiento (la cantidad de conocimientos que posee la persona, como consecuencia de los estudios realizados, experiencia, práctica...).

La mentalidad, la actitud (la forma de afrontar los problemas, las situaciones, la vida...).

El autodescubrimiento (comprende todo el autoconocimiento sobre nosotros mismo a lo largo de la vida): Etc., (p.78).

2.3.2. La gestión de talento humano: Definición.

Comprende una variedad de procesos de recursos humanos diseñados e integrados para captar, desarrollar, animar y mantener a los colaboradores de una organización. En la década de los años 20 del siglo pasado, surgió el de gestión de talento humano y ha ido evolucionando y aumentando su importancia a medida que las organizaciones se han dado cuenta de que lo que promueve el éxito de su negocio es su talento y las habilidades de su nómina de empleados. La finalidad de la aplicación de la gestión de talento humano en las empresas es para obtener soluciones al problema de retención de empleados. Este proceso es valorado cuando las organizaciones reconocen que resulta tres veces más caro reemplazar a un empleado con una nueva contratación que retener a uno de sus colaboradores más valiosos.

Las empresas más competitivas son las que aplican la estrategia de retener o conseguir talentos para la organización y que fundamentan su crecimiento en los recursos humanos que desempeñan un papel importante en la empresa e incrementan su valor. Cualquier empresa que posea talentos trabajando para ella se transforma en más competitiva y dispuesta a enfrentarse a otras situaciones. Chiavenato (2014) la define como “la serie de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales vinculados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p.56).

Los mandos gerenciales de toda clase de empresa deben preocuparse de cómo se efectúa la gestión de talento humano en sus empresas. Dentro de un mercado competitivo es fundamental la gestión de talento humano donde las compañías tienden a diferenciarse cada vez más, por su capital humano. La gestión del talento se efectúa en sucesivas fases y las organizaciones deben ser conscientes de que es un proceso complejo. El proceso se compone de las siguientes fases:



Figura 5. Fases del Proceso de Gestión de Talento.

Fuente: Gestión de Talento Humano. Idalberto Chiavenato (2014)

Elaborado por: La Autora.

Se procede a la explicación de cada una de estas fases:

- a. **Reclutamiento y selección:** Abarca una serie de actividades enfocadas a cubrir las necesidades de los empleados y afrontar la carga productiva en la empresa. Es necesario analizar previamente la nómina de colaboradores, actividad básica que se efectúa en todas las áreas de recursos humanos, aunque no de forma consciente, como parte de la gestión de talento humano.
- b. **Evaluación de desempeño:** Se trata de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de la nómina. A pesar de que muchas organizaciones incorporan sistemas de seguimiento del desempeño, pocas laboran en la evaluación del potencial y menos aún la incorporan con la evaluación de desempeño para identificar y medir talento dentro de la misma área o entre otros departamentos.
- c. **Desarrollo de personas:** Son todos los esfuerzos que la organización despliega para capacitar profesionalmente a sus colaboradores e impulsar su movilidad.
- d. **Retención de Talento:** Se trata de incorporar una buena política salarial y otras iniciativas vinculadas con la creación de compromiso y motivación, favoreciendo un vínculo entre empresa y empleado.

Las empresas en su totalidad no suelen llevar a cabo estas fases, porque muchas organizaciones se originan de algunas de ellas y no efectúan el proceso integral.

2.3.3. Recurso humano: Definición.

Comprende al conjunto de empleados o trabajadores que integran una empresa o institución que se determina por realizar diversas listas de actividades concretas para cada zona. El recurso humano constituye uno de los capitales más importantes para las empresas, dado que cada uno de sus colaboradores es responsable de la realización y la ejecución de todas las actividades que se requieren para que se tenga un correcto funcionamiento y así poder contratar, ordenar y retener al personal de la empresa.

Sherman (2014) define así al recurso humano “Son todas las personas con las que una empresa cuenta para ejecutar y desarrollar de forma idónea las actividades, acciones, labores y tareas que deben ejecutarse y que han sido pedidas a dichas personas” (p.5). La parte más importante de las empresas son las personas que laboran en ella, y en conjunto con los recursos materiales y económicos estructuran “el todo” que dicha organización requiere.

2.3.4. Capital humano: Definición.

El capital humano lo constituye el conjunto de conocimientos que tiene un individuo. A medida que el empleado aumenta sus conocimientos se incrementará su capital humano.

Aguilar (2013) señala que:

El capital humano está relacionado con el incremento de la capacidad de la producción del trabajador, logrado por medio de la mejora en las capacidades de los empleados, y surge ante la necesidad de las compañías de contar con un instrumento de alta tecnología que dé soporte en la producción, dado que contar con tecnología de avanzada no asegura que se lograrán las metas planeadas si no se cuenta con un personal calificado, que tenga los conocimientos para dar valor a la organización (p.28).

Es decir, que las capacidades y habilidades que tienen los individuos para poner en uso productivo pueden ser un factor determinante del éxito económico a largo plazo mucho más efectivo que cualquier otro recurso.

2.3.5. Control interno.

Abarca las políticas, procedimientos y principios adoptados por la dirección de una empresa para alcanzar las metas y objetivos planificados, con la finalidad de proteger los recursos y bienes financieros, tecnológicos y económicos por medio del empleo eficiente y adaptando la normativa vigente, así como las políticas corporativas. Chiavenato (2015) define al control interno “Es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador” (p.56).

El control interno es un proceso realizado por la alta dirección y todo el personal de una organización, diseñado para dotar de una seguridad razonable con miras al logro de objetivos en las siguientes áreas:

- Eficiencia y seguridad en las operaciones.
- La información financiera debe ser confiable.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control se determina acorde al esquema de la estructura de la empresa que adopta una organización y requiere cubrir cuando menos los siguientes pasos:

- Establecer métodos y normas para especificar y efectuar las actividades con los controles que las aseguren, así como las formas de valorar el rendimiento.
- Verificar si las actividades y los resultados corresponden al diseño y objetivos fijados.
- Constatar si las actividades y los resultados pertenecen a los objetivos y diseño fijados.
- Valorar y tasar los resultados en función de las metas logradas.
- Poner en marcha las acciones correctivas necesarias, chequeando su cumplimiento.
- Realizar los ajustes necesarios y las medidas que garanticen la gestión.

En conclusión, el control es una función dinámica inmersa en las operaciones, actividades y procesos que efectúa la administración. Y toda empresa que quiera ser competitiva en su

sector; el control interno es una labor ineludible; ya que una empresa que pone en marcha controles internos reduce la ocurrencia de errores.

2.3.5.1. Clasificación del control interno.

Los controles internos de una organización pueden ser de los siguientes tipos:

- a. Control Administrativo:** Contienen el plan de organización de todos los procedimientos y métodos vinculados esencialmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y generalmente, solamente tienen vínculos indirectos con los registros financieros. Comprenden controles como son de análisis estadísticos, estudios de tiempo y moción, reporte de producción de planta, programas de capacitación y entrenamiento del personal y controles de calidad.

El Control Administrativo conlleva medidas vinculadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas fijadas en todos los departamentos de la empresa. Como ejemplo de este tipo de control está: que los empleados estén correctamente uniformados, que los requerimientos de los usuarios sean canalizados debidamente, la obligatoriedad de los empleados de cumplir con las funciones asignadas según su cargo laboral.

- b. Control Contable:** Abarcan el plan de organización y de la totalidad de procedimientos y métodos conectados principalmente y directamente a la salvaguardia de los bienes de la empresa y a la confiabilidad de los registros. Regularmente comprenden controles tales como el sistema de aprobaciones y autorizaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

2.3.5.2. Herramientas de control interno.

Dextre y Del Pozo (2014) establecen las siguientes herramientas de control interno:

- a. Instrumentos de gestión:** Definidos por la alta dirección para guiar el accionar de la gestión con precisiones sobre el control, como:

1. Manuales de organización y funciones, donde se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, la emancipación de funciones;
 2. Manuales de sistemas y procedimientos, donde se establecen las formas de operación, los procesos y cómo se ejecutan, los responsables de las tareas;
 3. Presupuestos operativos y financieros como expresión de planes tácticos;
 4. directivas específicas sobre formas de cumplimiento de actividades de producción, comercialización, créditos, existencias, entre otros (p.72).
- b. Planes de control:** Presentan periodicidad anual con objetivos mensuales o trimestrales orientados a establecer un orden de ejercicio programado bajo responsabilidad de la alta dirección o gerencia. Esto se da a través de la ejecución de programas de control, que permitan conocer el desenvolvimiento y avances de la gestión, los resultados parciales y final de planes institucionales, las desviaciones, las limitaciones, el empleo eficiente y económico de los recursos, medición y evaluación de los resultados confrontados con los presupuestos, entre otros objetivos de gestión empresarial (p.72).
- c. Sistemas de información:** Surgen de los resultados de acciones de control, por medio de informes sobre la situación encontrada de aspectos operativos, administrativos y financieros. Ello abarca también la información contable, a partir de la cual la gerencia cuenta con información en tiempo real sobre el desenvolvimiento de las actividades y sus resultados, las formas de gestión, el cumplimiento de políticas, la situación financiera para decisiones operativas o de financiamiento o inversión, entre los principales (p.72).
- d. Programas de verificación:** Establecen una implantación de las recomendaciones de resultados de programas de control ejecutados. Estos se orientan a asegurar la apropiada puesta en marcha de los ajustes o rediseños propuestos y a comprobar el efecto o beneficio producido por las medidas adoptadas. La gerencia, responsable de la gestión, debe asegurarse que las correcciones recomendadas en los informes de control se apliquen oportuna y eficientemente, de modo que se superen las situaciones que afectan el normal desarrollo de las actividades que conducen al logro de los objetivos (p.73).

2.3.5.3. Componentes del control.

Los mecanismos que implementan la dirección o gerencia para establecer y ejercer el control son los siguientes:

- a. Criterios o estándares de control:** Fundamentados en los rendimientos fijados en los planes institucionales que establecen objetivos, metas y consecuentes actividades. Como instrumentos de gestión están los criterios estándares de gestión; es decir, que deben estar comprendidos en los manuales y directivas que se dictan para el proceso de las actividades, acordes con la asignación de funciones y los niveles de autoridad y responsabilidad.

- b. Información sobre las actividades:** Señalan el rumbo tomado por las actividades y cómo ha sido empleado en el logro de los objetivos y su nivel de rendimiento. La información de comportamiento y resultados logrados permiten conocer el uso eficiente de los recursos, la economía de las operaciones y la efectividad del rendimiento. La información es una consecuencia de las actividades de control realizadas por el nivel superior a cargo de los procesos, operaciones y de las metas a lograr. Este proceso se complementa con la acción de monitoreo de control o seguimiento.

- c. Medición del desempeño:** Se trata del proceso por medio del cual la información sobre el desempeño se confronta con los criterios o estándares fijados. El resultado de la medición puede señalar que el desempeño real es igual, inferior o superior al esperado. Para detectar las razones justas de éxito el resultado de la medición debe ser evaluado para identificar las razones justas de éxito, déficit o superávit.

A partir de los resultados se tendrán que tomar las acciones de ajustes y los correctivos según las circunstancias, y comenzar el proceso de retroalimentación para las decisiones de reformulación o determinación de nuevos objetivos y planes, así como la fijación de nuevos estándares de rendimiento aplicables.

2.3.6. Cargo de trabajo.

Es la serie de tareas laborales establecidas por el desarrollo de la técnica, la tecnología y la división del trabajo. Abarca la función laboral del empleado y los límites de su competencia. Generalmente se emplea la denominación de cargo para los dirigentes y los técnicos. Livy (2013) señala que un cargo “Es la composición de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden ser observadas por un concepto unificado, y que ocupa un sitio formal en el organigrama” (p.102)

Es necesario que en el cargo se detallen específicamente las tareas y responsabilidades inherentes al mismo y de forma diferenciar un cargo de los demás. Esta descripción debe incluir:

- Cuáles son las competencias del cargo.
- Cuáles son las funciones que realizará el empleado.
- Cuando realiza el empleado estas funciones.
- Por qué realiza el empleado estas funciones.
- Como efectúa el empleado sus funciones.

2.3.7. Puesto de trabajo.

Corresponde al área o lugar ocupado por una persona dentro de una empresa o entidad donde se efectúan una variedad de actividades las cuales satisfacen expectativas, que tiene el fin de asegurar bienes y servicios en un marco social. Con lo que se favorece un vínculo de contrato donde se favorece la organización y la persona que está trabajando en ella. Milkovich, G. y Boudreau, J., (2015) definen como "Un grupo de tareas desempeñadas por una persona" (p.53).

2.3.8. Funciones en una empresa.

Las actividades que se efectúan en una empresa se agrupan en las siguientes funciones o áreas funcionales:

- a. **Producción:** Corresponde a las actividades de aprovisionamiento de los factores productivos (insumos, materia prima, servicios externos, etc.) como su posterior conversión en bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades del mercado.
- b. **Comercialización:** Obtenido el producto final se lo tiene que hacer llegar al consumidor por medio de los canales de distribución y comercialización.
- c. **Talento Humano:** Gestiona y organiza el personal de la compañía, es decir, se encarga de seleccionar, contratar, formar y motivar a los empleados.
- d. **Financiación:** Encargada de la captación de los recursos económicos y financieros necesarios para la operación de la empresa y efectúa las inversiones necesarias.
- e. **Administración:** Relacionada con la organización de la empresa en su conjunto, es decir, se encarga de asignar las tareas y niveles jerárquicos, de señalar responsabilidades y, también de la dirección de la compañía.
- f. **Investigación, desarrollo e innovación:** Se encarga de las tareas de desarrollo tecnológico de la empresa, es decir, del mejoramiento de los procesos productivos y también de la innovación en el resto de funciones que implique una mejora para la empresa.



Figura 6. Funciones de la empresa
 Fuente: Educativa, 2018
 Modificado por: La Autora

2.3.9. Proceso: Definición.

Este término administrativo proviene del vocablo latino, *processus*, de procederé, que viene de pro (para adelante) y *cere* (caer, caminar), lo que significa avance, marcha, ir hacia un fin determinado, ir adelante. En definitiva, el proceso constituye una serie de pasos, acciones o actos, que se direccionan a un fin o punto, así como también a la serie de fenómenos activos y organizados en el tiempo. Se puede citar como ejemplos de procesos las siguientes actividades: los pasos que debe efectuar un cliente para realizar una compra, la petición de una línea telefónica a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, el registro de matrícula de un alumno en una unidad educativa, etc. en todos éstos ejemplos se están activando procesos cuyos resultados deberán ir direccionados a satisfacer una demanda.

Posada (2013) indica que:

El proceso comprende una serie de acciones, eventos o actividades dispuestos, interrelacionados, dirigidos a lograr un resultado específico y predeterminado, como resultado del valor agregado que contribuye cada una de las etapas que se efectúan en las diferentes fases por los responsables que desarrollan las funciones según su estructura orgánica (p.64).

Los cinco elementos claves de un proceso son:

- Entradas (inputs).
- Salidas, o resultados (outputs).
- Recursos.
- Límites del proceso.
- Sistema de Control.



Figura 7. Elementos de un proceso.
Fuente: Aiteco, 2018
Modificado por: La Autora

Los procesos generan resultados tanto a clientes externos sino también a los internos de una organización. Se puede considerar que en cada puesto laboral se ejecutan una serie de actividades que pueden distinguirse como un proceso. Si se considera este punto de vista, una organización cualquiera como un sistema de procesos, más o menos vinculadas entre sí, en los que los *inputs* serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán habitualmente orientados hacia clientes también internos.

Una única persona o varias personas pueden realizar un proceso en un mismo departamento. No obstante, los más complejos fluyen en la organización por medio de varias áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida. Los procesos se caracterizan por ser:

- a. **Definible:** Éstos deben estar documentados, y sus mediciones y requerimientos deben ser fijados.
- b. **Repetible:** Es un ordenamiento de actividades periódicas. Deben ser informados, comprendidos y efectuados consistentemente.
- c. **Predecible:** Deben alcanzar un nivel de estabilidad tal que garantice que sus labores se cumplan consistentemente y produzcan los resultados esperados.
- d. **Medible:** Deben tener mediciones que garanticen la calidad de cada labor individual, así como la calidad del resultado final.

2.3.9.1. Tipos de Procesos.

Peppar (2014) señala que en función de varios criterios se pueden clasificar los procesos. Siendo la clasificación más habitual la que distingue entre: estratégicos, claves o de apoyo. Los procesos claves conocidos también como operativos y son propios de la organización, como es el proceso de compras de insumos, el proceso de servicio al cliente, el proceso de prestación de ventas, etc.

Los procesos estratégicos son aquellos a través de los cuales la empresa implementa sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación estratégica,

proceso de diseño de estrategias de ventas, etc. Los procesos de apoyo, o de soporte son los que dan los medios (recursos) y el apoyo indispensable para que los procesos claves se realicen, tales como proceso de capacitación, proceso logístico, proceso de sistemas, etc.

2.3.9.1.1. Proceso Administrativo: Definición.

El entorno de un proceso administrativo es regido por reglas, políticas y actividades empresariales en éstos pilares se fundamenta el funcionamiento de una empresa. El proceso administrativo se sustenta en un flujo continuo que favorece la acertada administración de cualquier negocio o empresa con la meta fundamental de obtener los objetivos generales planteados por la empresa. Una de las condiciones fundamentales para que el proceso administrativo se realice de manera correcta y cada miembro realice sus funciones en él es la organización de la empresa.

Hernández y Rodríguez (2015) lo definen como “El marco conceptual para gestionar y administrar un negocio a través de la planificación, integración, organización, dirección y control para el logro de sus objetivos” (p.54). Contar con un proceso administrativo previene situaciones indeseadas en el futuro de la empresa y controla la eficiencia y la eficacia de los recursos. Aunque la organización cuente con normas, reglas y políticas en su proceso administrativo estas deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificadas cada vez que sea necesario.

2.3.9.1.2. Características del Proceso Administrativo.

Están las siguientes características:

- 1. Es un proceso universal:** Es de carácter social; es decir puede surgir en cualquier lugar y momento donde se encuentre un grupo de personas que están detrás de un fin común. El origen de estas organizaciones es independiente del proceso; pueden tratarse de organizaciones privadas o públicas, con o sin fines de lucro.
- 2. Es un proceso versátil:** No puede ser comprendido desde el punto de vista de una disciplina; para su entendimiento es necesario de otras áreas del conocimiento como las administrativas y muchas otras. En su esencia las integra a todas y se complementa de las diversas disciplinas, para originar un sistema único y transversal al conocimiento del ser humano y sus capacidades.

3. **Es un proceso ordenado:** Inicia por etapas empezando siempre por la planificación; posteriormente la organización; prosiguiendo con la dirección y finalizando con el control. Cada una de estas etapas se caracteriza por tener sus propias funciones y de su correcta aplicación depende el éxito del proceso.
4. **Es un proceso jerárquico:** Cuenta con una línea constante de subordinación donde la autoridad debe respetarse para alcanzar el fin de la forma más eficaz. Los directivos deben contar con visión, ética y conocimiento para dirigir de forma eficaz a su equipo.
5. **En el proceso se debe sistematizar el conocimiento:** En todo el proceso la observación y la crítica debe efectuarse perenemente, con el fin de que cada vez sea más eficiente. Se debe sistematizar todo el conocimiento adquirido de esta forma se garantiza el ciclo del proceso de manera sostenible y sustentable. Lo que favorece la estimulación constante. En la tabla 1 se establecen las fases del proceso administrativo:

Tabla 1. Etapas del Proceso Administrativo

| ETAPAS | DESCRIPCIÓN | PREGUNTAS |
|--------------|---|---|
| PLANEACIÓN | Establecimiento de escenarios futuros y de los resultados que se quiere lograr, con el propósito de reducir riesgos y fijar la estrategia para lograr la misión. | ¿Qué se quiere realizar? ¿Qué se va a hacer? ¿Para qué se va efectuar? |
| ORGANIZACIÓN | Diseñar y determinar las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como establecer los métodos y empleo de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo. | ¿Cómo se efectuará? ¿Con quién se va a realizar? ¿Con qué recursos se va a ejecutar? ¿Cuándo se va a realizar? ¿En qué lugar se va a hacer? |
| INTEGRACIÓN | Fase en la que se selecciona y se cuenta con los recursos necesarios para ejecutar los planes. Incluye recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros. | ¿Con qué insumos? |
| DIRECCIÓN | Es la realización de todas las etapas del proceso administrativo a través de la conducción y orientación del factor humano, el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la organización. | Ver que se haga. |
| CONTROL | Se establecen los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente. | Estudia ¿Cómo se ha efectuado? |

Fuente: “Introducción a la Administración”.

Elaborado por: La Autora

2.3.10. Procedimiento: Definición.

En toda empresa la dirección establece de cómo se deben efectuar a seguir dentro de cada proceso, por medio del cual se minimiza los errores en su ejecución. Esta descripción de los pasos a seguir se denomina procedimiento. La Universidad Javeriana (2014) define al procedimiento como “La descripción de las actividades que se realizan dentro de un proceso y abarcan el qué, el cómo y a quién corresponde efectuar la tarea, involucrando el alcance, las normas y los elementos técnicos entre otros” (p.74)

Los procedimientos se caracterizan por:

- Son aplicables a una situación particular, es decir, no son de aplicación general.
- Se emplean generalmente en las tareas que se repiten frecuentemente, de tal forma que son de fácil aplicación sistemática y continua.
- Son elásticos y flexibles, se pueden adaptar a las exigencias de nuevas situaciones.
- Un conjunto de procedimientos constituye un sistema.
- No son un método individual de trabajo.

Entre los beneficios que obtiene una empresa al contar con procedimientos están: el incremento de la productividad laboral, facilitan la adaptación de las mejores soluciones para los problemas y aporta a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la empresa. En conclusión, los procedimientos constituyen verdaderas guías de acción que especifican la manera correcta y precisa bajo la cual ciertas actividades deben realizarse.

2.3.10.1. Estructura de un procedimiento.

Está conformado por las siguientes partes:

1. **Propósito:** Breve declaración de intenciones del documento.
2. **Alcance:** Hasta que nivel es aplicable el procedimiento.

3. **Definiciones (o marco teórico):** Listado de todos los conceptos claves indicados en el documento. Esto es de suma importancia, debido a que constituye el marco teórico del texto del documento.
4. **Referencias:** En esta sección se hace referencias con otros procedimientos similares de la empresa con los cuales existen puntos en común
5. **Responsabilidades:** Se establecen todos los actores involucrados y las responsabilidades de cada uno.
6. **Requerimientos:** Se enumeran todos los pasos y recursos requeridos para que la tarea se lleve a cabo.
7. **Anexos:** Diagramas de flujos, formularios y todo lo relevante para la ejecución del procedimiento.

2.3.11. Manual: Definición.

Un medio con que cuenta la administración de cualquier empresa para comunicar las decisiones concernientes a políticas, procedimientos y organización son los manuales.

Los manuales se caracterizan por contener información de manera secuencial y sistemática información y/o instrucciones sobre políticas, historia y procedimientos, organización de una empresa sea privada, pública y social, que se califican necesarios para la mejor ejecución del trabajo de los empleados. A través de este instrumento de gestión se trata de incrementar la eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado a los empleados para conseguir los objetivos de la empresa. Por medio de los manuales se explican las normas más generales con un lenguaje comprensible para los empleados de todos los niveles, y en su caso por los administradores, dando hincapié a la información referente a los procesos y procedimientos administrativos.

Para Múnera (2014) es la manera en la cual se gestionan, dentro de los diversos procesos de la organización, mecanismos a través de los cuales se puede obtener de manera inteligente todo el conocimiento que se maneja en la empresa. Los manuales permiten cumplir los siguientes objetivos empresariales:

- Mostrar una visión general del organismo social.
- Especificar las funciones de cada área administrativa para delimitar responsabilidades, evitar duplicaciones e identificar omisiones.

- Contribuir a la ejecución adecuada de las tareas encomendadas al personal y tender hacia la uniformidad en el trabajo.
- Consentir el ahorro de esfuerzos en la realización del trabajo, eludiendo la repetición de directrices e instrucciones.
- Dotar de información básica para la implantación de reformas y la planeación.
- Posibilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Ser un medio de integración y orientación del personal nuevo que ingresa a la empresa, facilitando su integración a los diferentes departamentos.
- Favorecer el mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos.

2.3.11.1. Tipos de manuales.

Álvarez (2014) establece los siguientes tipos de manuales administrativos:

- Organización:** Compendia el manejo de una compañía de manera general. Establece las funciones, la estructura, y los roles que se desempeñan cada departamento.
- Departamental:** Disponen la forma en que deben realizarse las actividades efectuadas por el personal. Las normas están enfocadas al personal de manera diferencial según el área departamental al que se pertenece y el rol que se cumple.
- Política:** Se regulan y establecen la actuación y dirección de una compañía en particular.
- Procedimientos:** Fijan cada uno de los pasos que deben efectuarse para iniciar alguna actividad de forma adecuada.
- Técnicas:** Describen meticulosamente como deben efectuarse las labores particulares, tal como señala su nombre, da cuenta de las técnicas.
- Bienvenida:** Presenta de manera resumida la historia de la compañía, desde sus inicios, hasta la actualidad. Abarcan objetivos y la visión particular de la empresa.
- Puesto:** Establecen específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto específico.
- Múltiple:** Son diseñados para referirse varias cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la estructura organizacional de la compañía, siempre expresándose de manera clara.

- i. **Finanzas:** Examina el manejo de todos los bienes que son propiedad de la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el contralor de la empresa.
- j. **Sistema:** Debe ser generado en el momento que se va ejecutando el sistema. Está estructurado por otro grupo de manuales.
- k. **Calidad:** Detalla las políticas de la empresa en lo referente a la calidad del sistema. Puede estar vinculada a las actividades de manera sectorial o integral de la empresa.

2.3.12. Manual de procedimientos: Definición.

Representan la herramienta de gestión donde se consigna, de manera metódica, las operaciones y pasos que deben darse para efectuar las funciones de un departamento administrativo. Se pueden referir los manuales de procedimiento, por sus características variadas a:

- Labores y trabajos individuales.
- Prácticas departamentales en que se establezcan los procedimientos de operación de toda área departamental y su relación con el resto que intervenga.
- Prácticas generales un área de determinada actividad, como manuales de procedimiento de: finanzas, producción, ventas, etc.

2.3.12.1. *Objetivos, políticas y componentes del manual de procedimientos.*

- El crecimiento y sostenimiento de una línea funcional de autoridad y responsabilidad para complementar los controles de la organización.
- Una exposición sencilla de las funciones y las responsabilidades de cada área, así como la labor de la empresa, clarificando todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Un sistema contable que proporcione una acertada, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñado para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para mostrar con claridad, cada uno de los procedimientos

- La presencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como evaluación y autocontrol que garantice un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
- Contar con un sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, garantizando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
- La precisa disposición de los controles válidos, de tal forma que se incentive la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos, así como la extensión de los necesarios.
- Son elementos esenciales para practicar auditorías, interventorías y en general evaluaciones internas e independientes o externas.

2.3.12.2. *Contenido del manual de procedimientos según sus elementos.*

Tabla 2. *Elementos del manual de procedimientos*

| CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS |
|---|
| <p>1. Título: se indicará la razón de ser de acuerdo con el contenido, en forma breve y concisa.</p> <p>2. Código: de acuerdo a los centros de costo.</p> <p>3. Introducción: explicación general del procedimiento.</p> <p>4. Organización: estructura micro y macro de los procedimientos de la empresa.</p> <p>5. Descripción del Procedimiento:</p> <p style="padding-left: 20px;">5.1 Objetivos de Procedimiento: propósito del mismo.</p> <p style="padding-left: 20px;">5.2 Base Legal: normas aplicables al procedimiento de orden gubernamental o internas, requisitos, documentos y archivo.</p> <p style="padding-left: 20px;">5.3 Descripción rutinaria del procedimiento u operación y sus participantes: pasos que se deben hacer, cómo y porqué, identificando el responsable.</p> <p style="padding-left: 20px;">5.4 Gráfica o diagrama de flujo del procedimiento: Flujograma</p> <p>6. Responsabilidad, autoridad o delegación de funciones del proceso, las cuales entrarán a formar parte de los "Manuales de Funciones" en los que se establecerá como parte de las labores asignadas individualmente en los diferentes funcionarios.</p> <p>7. Medidas de Seguridad, Prevención y Autocontrol, aplicables y orientadas a los procedimientos, para evitar desviaciones.</p> <p>8. Informes: económicos, financieros, estadísticos, de labores y autocontrol.</p> <p>9. Supervisión, evaluación, examen y autocontrol de oficinas encargadas del control, con sus recomendaciones para lograr mejoramiento continuo y calidad.</p> |

Fuente: "Cómo preparar manuales administrativos".

Elaborado por: La Autora

2.3.12.3. Utilización del manual de procedimientos.

Un manual de procedimientos se emplea en los siguientes casos:

- La totalidad de la planta laboral de la empresa deberá consultar permanentemente este manual para conocer sus actividades y responsabilidades, evaluando su resultado, ejerciendo apropiadamente el autocontrol.
- Por medio de los manuales de procedimientos se podrá evaluar objetivamente el desempeño de los colaboradores.
- Los organismos de control tanto a nivel interno como externo, que procuren la medición del nivel de cumplimiento de los procedimientos y sus controles.

2.3.12.4. Objetivos de la implementación de procedimientos.

Con el levantamiento de procedimientos por parte de los empleados se pretende lograr los siguientes objetivos:

- Poner en marcha métodos y procedimientos del Sistema de Control Interno de la empresa.
- Reconocer los trámites de cada operación y su funcionario responsable.
- Detectar las funciones del personal en cada actividad, trámite, proceso, operación o transacción.
- Establecer el tiempo invertido en cada una de las actividades para determinar la duración total del procedimiento.
- Fijar controles para fomentar la descentralización y desconcentración de funciones a través de una idónea segregación y planeación de las cargas de trabajo.
- Fomentar la modernización y simplificación de los trámites, evitando demoras, pasos innecesarios y sobre todo costos injustificados.
- Establecer tiempos estándar o promedio para cada paso de un procedimiento, con el fin de detectar las dependencias que demoran los trámites sin justa causa.
- Estipular la base documental para la elaboración de los Manuales de Procedimientos y Funciones.

- Estimular la innovación, el constante perfeccionamiento y actualización de los procedimientos.
- Fijar indicadores, estándares, índices o razones válidos para evaluar la gestión.

2.3.13. Manual de funciones de una empresa.

El manual consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

La elaboración de un manual de funciones consta de siete pasos:

1. Visitar a la empresa y entrevistar a los responsables para obtener información sobre: la organización de la empresa, el objetivo que tiene y las características de las diferentes áreas y puestos de trabajo.
2. Analizar el estado de la organización de la empresa.
3. Documentar y racionalizar el estado actual de la organización.
4. Elaborar un anteproyecto de manual de funciones.
5. Contrastar el contenido del anteproyecto con el personal de la empresa.
6. Modificar, corregir y/o ampliaciones del anteproyecto si las hubiera.
7. Presentar el manual de funciones de la empresa.

2.3.13.1. *Beneficios y utilidad que tiene un manual de funciones.*

1. Cuando cada colaborador de la empresa tiene determinado y delimitado, favorece que las personas puedan interaccionar con mayor comprensión de su rol dentro de la compañía, lo que fomenta el proceso de desarrollo, comunicación e integración.
2. Eliminar desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajos irracionales, etc...
3. Es un instrumento de gestión muy útil para planificar la plantilla de la empresa y la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes de carrera.
4. Los conocimientos específicos la empresa puede poseer al elaborar el manual de funciones.

2.3.14. Estructura Organizacional.

A través del diseño de una estructura organizacional se alcanzan los objetivos predeterminados, considerando la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), así como los recursos humanos, financieros, económicos y tecnológicos.

Merton (2014) la define como una “Una estructura formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente vinculadas con los propósitos de la empresa” (p.69).

Desarrollar una estructura funcional vincula un esquema formal de relaciones, procesos de decisiones, comunicaciones, procesos de decisiones, sistemas y procedimientos dentro de un conjunto de factores, unidades, materiales y factores decisivos para alcanzar los objetivos.

Al contar una organización con una estructura organizacional, sus directivos contarán con una herramienta que delimitará el trabajo de cada uno de los individuos, definiendo posiciones jerárquicas en las cuales se definan reglas y obligaciones para desempeñar las actividades asignadas a cada uno de los empleados que conforman la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos predeterminados por los altos mandos.

2.3.15. Diagrama de flujo.

Es una representación gráfica de un proceso, algoritmo o sistema informático. Se emplean comúnmente en diversos campos para estudio, documentación, mejoramiento, planificación y comunicación de procesos que suelen ser complejos en diagramas claros y de fácil entendimiento.

Para graficar los diagramas de flujo o proceso se emplean óvalos, diamantes, rectángulos y otras numerosas figuras que sirven para definir el tipo de paso, en conjunto con flechas conectoras que determinan la secuencia y el flujo. Pueden variar desde diagramas simples y dibujados a mano hasta diagramas exhaustivos creados por programas informáticos que describen las múltiples rutas y procesos. Entre las ventajas que ofrecen éstos diagramas de flujo están las siguientes:

- Permiten a las personas que trabajan en el proceso a la comprensión del mismo, con lo que se facilita su incorporación a la empresa e incluso, facilita la contribución en la búsqueda de mejoras del proceso y sus deficiencias.

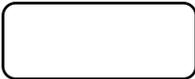
Siendo presentado el proceso de forma objetiva, se puede apreciar con mayor claridad la identificación de las mejoras a proponer.

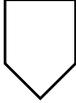
- Permite que cada funcionario de la empresa se sitúe dentro del proceso, lo que conlleva a poder detectar perfectamente quien es su cliente y proveedor interno dentro del proceso y su cadena de relaciones, por lo que se mejora considerablemente la comunicación entre el departamento y los empleados de la empresa.

Regularmente ocurre que las personas que intervienen en el desarrollo del diagrama de flujo se suelen convertir en entusiastas partidarias del mismo, por lo que continuamente proponen ideas para optimizarlo.

- Facilitan la formación y el entrenamiento de los nuevos empleados que se incorporen a la empresa.
- Ayudan a conseguir que los empleados que participan dentro del proceso lo entiendan, con lo que será más factible que se logre motivarlas a lograr procesos más económicos en el tiempo y costos y mejorar las relaciones internas entre cliente y proveedor del proceso.

Tabla 3. *Símbolos de un diagrama de flujo*

| | | |
|---------------------------------|---|--|
| INICIO O FIN |  | Iniciación o terminación del procedimiento al interior del símbolo. |
| EMPLEADO DEPENDENCIA | RESPONSABLE  | - En la parte Superior nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad, en la |

| | | |
|--|---|--|
| | | parte inferior el nombre de la dependencia a que pertenece. |
| DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD |  | Se describe en forma literal la operación a ejecutar. |
| DECISIÓN |  | Pregunta breve sobre la cual se toma alguna decisión. |
| ARCHIVO |  | Archivo del documento. |
| CONECTOR DE ACTIVIDADES |  | Indicando dentro del procedimiento el paso siguiente a una operación. (Lleva en el interior la letra de la actividad). |
| CONECTOR DE FIN DE PÁGINA |  | Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente. |
| FLECHA INDICADORA DE FRECUENCIA |  | Flecha utilizada para indicar la continuidad de las actividades dentro del procedimiento. |
| DOCUMENTO |  | Para indicar por ejemplo un pedido, requisición, factura, recibo, comprobante, correspondencia, etc. |
| BLOQUE DOCUMENTOS |  | Para indicar copias múltiples. |
| REMISION A OTRO PROCEDIMIENTO |  | Lleva el código del procedimiento a seguir. |
| CINTA MAGNÉTICA |  | Utilizado cuando se genera un documento en disco blando (diskette). |
| TIRA DE SUMADORA |  | Información que genera una sumadora como parte de un proceso. |

Fuente: Aiteco, 2018
 Elaborado por: La Autora

2.3. Marco Conceptual

- **Administración:** Es un proceso que se enfoca en la estructuración y empleo de recursos direccionados hacia la consecución de metas u objetivos, para efectuar las tareas en un entorno organizacional.
- **Cargo laboral:** Abarca la función laboral del empleado y los límites de su competencia.
- **Competencia:** Cualidad que hace que un individuo sea apto para un propósito. Suficiencia o idoneidad para conseguir y ejercer un empleo.
- **Control interno:** Comprende las acciones adoptadas por la gerencia de una organización para la evaluación y monitoreo de las operaciones y/o actividades en sus empresas.
- **Desarrollo organizacional:** Procesos sistemático en el que se emplean los principios de las ciencias del comportamiento para aumentar la efectividad individual y de la compañía.
- **Formato:** Instrumento que facilita el registro de la información necesaria para realizar los procedimientos y/o para dejar evidencia de que éste se realizó de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos.
- **Gestión:** Realizar acciones para la consecución de los objetivos.
- **Norma:** Disposición de carácter obligatorio, específico y preciso que persigue un fin determinado enmarcado dentro de una política.
- **Organigrama:** Es un esquema organizativo de una compañía, empresa u actividad.

- Política: Se define como la orientación, marco de referencia o directriz que rige las actuaciones en un asunto determinado.
- Puntos de Control: Prevenciones que hace un empleado en el desarrollo de un procedimiento para ejecutar la acción o tarea de acuerdo con las normas establecidas en los reglamentos.
- Reglamento: Conjunto de políticas, normas y procedimientos que guía el desarrollo de una actividad.

2.4.Marco legal

2.4.1. Constitución del Ecuador.

De acuerdo con la Constitución de Montecristi, el Título I: “Elementos constitutivos del Estado”, en el capítulo I, artículo 3, se menciona que es un deber primordial del Estado garantizar los derechos que establece la carta magna, entre los que se encuentran la alimentación, la salud, el agua, la seguridad social, con la finalidad de desarrollar de manera equitativa y solidaria procesos autónomos, libre de corrupción, (Constitución de la República del Ecuador, 2008, págs. 16 - 17).

Dentro del Título II: “Derechos”, Sección quinta, “Educación”, se puede observar el artículo 26, en donde se resalta el derecho de los ciudadanos a la educación a lo largo de su vida, además de exponerlo como un deber inexcusable del Estado que garantiza la equidad, la inclusión social y condiciones para alcanzar el buen vivir,

Mientras que el artículo 27, trata acerca del enfoque que se le da a la educación, ya que implica un respeto hacia los individuos, derechos humanos, medio ambiente y democracia. Por otro lado el artículo 28, se expone que es un deber del Estado y que es de interés público, será laica y universal en todos sus niveles. Finalmente, el artículo 29, habla acerca de la educación superior, (Constitución de la República del Ecuador, 2008, págs. 27 - 28).

El Título VII, “Régimen del Buen Vivir, en su sección primera “Educación”, artículo 345 indica que esta debe ser considerada como un servicio público, prestado por instituciones ya sean públicas, fisco misionales y particulares. Además en el artículo 346, se determina

la existencia de una organización dedicada a la evaluación interna y externa que promueva la calidad del servicio, (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 160).

2.4.2. Ley Orgánica de Educación Intercultural.

Esta ley, en su título II, trata acerca del derecho a la educación, de la siguiente manera:

Título II, De los derechos y obligaciones, cap. 3ero. – “Del derecho a la educación”, en su artículo 7, los derechos que tienen los estudiantes, entre los cuales se encuentran:

- ✓ Ser actores fundamentales en el proceso educativo,
- ✓ Recibir formación integral y científica,
- ✓ Ser tratados con justicia y dignidad,
- ✓ Recibir apoyo pedagógico y tutorías académicas según sus necesidades,
- ✓ Contar con propuestas educacionales flexibles,
- ✓ No ser sancionados por condiciones de embarazo, maternidad o paternidad,
- ✓ Recibir una formación en derechos humanos, entre otros (Dirección Nacional de Normativa Jurídico Educativa del Ministerio de Educación, 2017, págs. 18 - 20).

2.4.3. Código de la Niñez y la Adolescencia.

Este código creado en el año 2003, trata de los derechos de los niños y adolescentes ecuatorianos, y dentro de su artículo 37, “Derecho a la educación” indica que tienen derecho de gozar de una educación de calidad, a través de un sistema educativo que le garantice su acceso y permanencia a los niveles básicos y bachilleratos, respetando las culturas de cada región o lugar del país y que incluyan propuestas flexibles a fin de satisfacer las necesidades de los beneficiados, priorizando a quienes tienen discapacidad, o requieren mayores oportunidades. Además, la educación de calidad debe garantizar que se cuenten con los materiales, recursos y locaciones adecuadas que sean espacios favorables en donde puedan aprender.

En cuanto a la educación pública ecuatoriana, esta es laica en todos sus niveles, obligatoria hasta el décimo año de educación básica, gratuita hasta el bachillerato. El Estado debe garantizar que las instituciones educativas presten sus servicios con equidad, calidad y oportunidad en todos los casos, (Ediciones Legales, 2013).

2.4.4. Ley de la Juventud.

Según el Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional, (2016) la educación, es un derecho que se encuentran consagrado en la Constitución Política de la República, que debe ser garantizado de manera obligatoria hasta el 10mo año de educación básica y gratuita hasta el bachillerato.

2.4.5. Declaración de los Derechos Humanos.

Dentro de la firma de la Declaración de los Derechos Humanos, en el artículo N°. 26, en su numeral 1, indica que todos los individuos tienen derecho a la educación, ésta debe brindarse de manera gratuita y obligatoria, por lo menos durante la instrucción elemental, la formación técnica y profesional debe ser general, y los estudios superiores serán equitativos para todos, de acuerdo a sus méritos, (Naciones Unidas, 1990, págs. 54 - 55).

El numeral 2, habla acerca de los objetivos de la educación, entre los que se encuentran el desarrollo de la personalidad del ser humano, fortaleciendo el respeto a los derechos humanos y a las libertades, favoreciendo la comprensión, tolerancia y amistad entre las naciones, los y grupos étnicos o religiosos. Además se enfoca en promover las actividades de las Naciones Unidas con el fin de mantener la paz mundial, (Naciones Unidas, 1990, págs. 54 - 55). El numeral 3 del mismo apartado, indica que los padres tienen un derecho preferente para seleccionar el tipo de educación que recibirán sus hijos, (Naciones Unidas, 1990, págs. 54 - 55).

2.4.6. Plan Nacional del Buen Vivir.

De acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir, los principios sobre los cuales se debe basar la ejecución de las actividades del Estado son los siguientes:

- *“Sociedad radicalmente justa*
- *Sociedad con trabajo liberador y tiempo creativo*
- *Sociedad igualitaria y equitativa*
- *Sociedad de plenas capacidades, emancipación y autonomía*
- *Sociedad solidaria*
- *Sociedad corresponsable y propositiva*
- *Sociedad en armonía con la naturaleza*
- *Primacía de los bienes superiores*
- *Sociedad de excelencia*
- *Sociedad pluralista, participativa y auto determinada*
- *Soberanía e integración de los pueblos*
- *Estado democrático, plurinacional y laico*
- *Fortalecimiento de la sociedad”*, (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, 2018).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Con el desarrollo del presente capítulo se determinó el tipo de enfoque e investigación a realizar, por medio de la que se obtuvieron los datos necesarios para analizar el fenómeno.

3.1. Enfoque de la investigación

Hernández, et al. (2014), afirman que es el que “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación”, (p.6). La investigación desarrollada se alinea dentro de un enfoque de investigación de tipo *cualitativo*. Para corroborar el problema de investigación planteado y plantear una propuesta de solución se recogió información sin medición numérica que permitió descubrir o plantear preguntas de investigación. Esta información se obtuvo de las personas claves que fueron entrevistadas en el departamento administrativo de la Unidad Educativa “Abdón Calderón”.

3.2. Tipos de investigación

Se procedió a realizar una investigación de corte explicativo, por la necesidad existente de analizar los resultados para determinar la problemática y su posible solución, es decir el diseño de un manual de procesos y funciones para el personal administrativo de la institución. Por medio de la investigación descriptiva, se definió la situación actual del departamento en estudio. Finalmente, con la aplicación de la investigación exploratoria se pudo conocer las causas, efectos y la manera en la que incide la problemática en el desarrollo de las actividades del personal.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.1. Entrevistas.

Se aplicaron entrevistas para la Rectora y el Jefe de Talento Humano, quienes son los responsables de asignar funciones y velar por el buen cumplimiento de las actividades del personal. Además, se ejecutó un cuestionario de análisis COSO (control interno) para evaluar el control interno dentro de la organización.

3.3.2. La observación

La observación es la técnica de investigación más antigua, la misma que permitió observar el desarrollo de las funciones que tienen cada uno de los miembros del equipo administrativo a fin de validar las respuestas de las autoridades en relación a la problemática presentada.

3.4. Instrumentos de la investigación

3.4.1. Cuestionarios.

Se utilizó el cuestionario, con la finalidad de consultar al personal clave (Rectora y Jefe de Talento Humano) varias interrogantes relacionadas al buen desarrollo del departamento administrativo en la institución. Este cuestionario se elaboró con preguntas abiertas para obtener resultados más profundos.

Por otro lado, el cuestionario del COSO, se aplicó también al Jefe de Talento Humano con la intención de determinar con veracidad si existe o no un ambiente de control sano en la unidad educativa.

3.4.2. Matriz de urgencias.

La matriz de urgencias permite establecer los puntos críticos dentro de la organización, así dependiendo de la probabilidad de ocurrencia y el impacto que tienen en la empresa las consecuencias de estas actividades se puede establecer el nivel de riesgo en el que se está laborando.

3.5. Población

Se considera como todos los elementos que tienen similares características y que se encuentran relacionados por el fenómeno, se ha definido que en esta investigación la población es el personal del departamento administrativo de la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón, que se compone de las siguientes personas:

1. Rectora
2. Vicerrector

3. Secretaría
4. Asistente Administrativo
5. Coordinador general
6. Contador
7. Colector
8. Jefe de Talento Humano

De ellas se considerará a la Rectora y al Jefe de Talento Humano para entrevistarlos acerca de la problemática.

3.6. Recursos, fuente cronograma y presupuesto para la recolección de datos

3.6.1. Recursos.

Para el desarrollo de la investigación se requirieron los siguientes recursos:

Tabla 4. Recursos

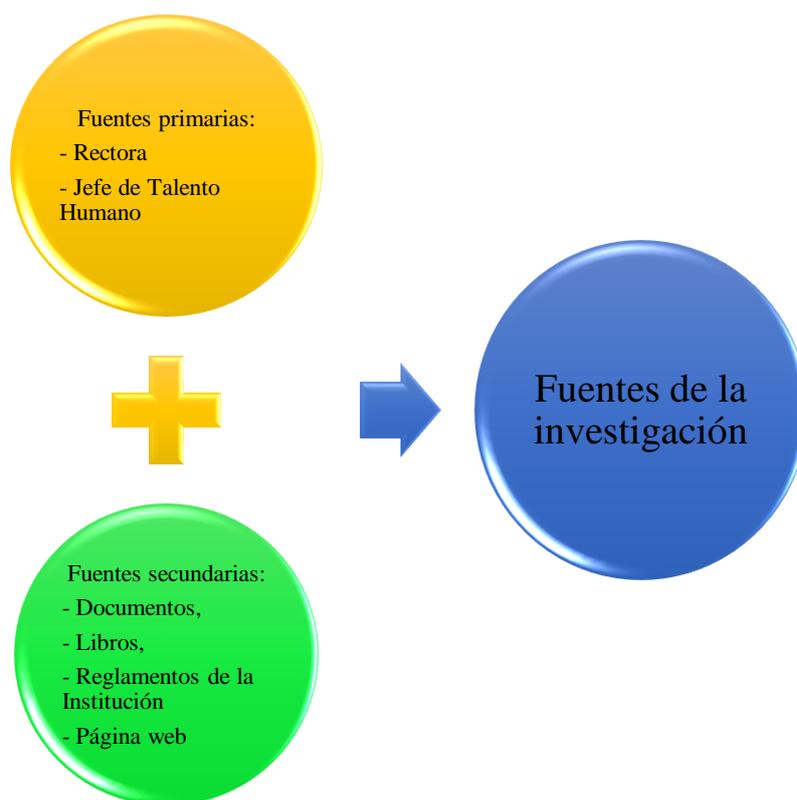
| Ítem | Actividades | Unidad |
|-------------|-------------------------|---------------|
| 1 | Recursos Humanos | |
| | Investigador | 1 |
| 2 | Materiales | |
| | Papel/hojas A4 | Unid 1 |
| | Grabador de voz | Unid 1 |
| | Esferos | Unid 1 |
| | Cd | Unid 1 |
| | USB | Unid 1 |
| | Lápices | Caja 1 |
| 3 | Otros Recursos | |
| | Impresiones | Unid 3 |
| | Fotocopias | Unid 400 |
| | Internet | Horas 100 |

Elaborado por: La Autora

3.6.2. Fuentes.

En relación a las fuentes de la investigación se consideró a la Rectora y al Jefe de Talento Humano como fuente primaria, pues están dentro del fenómeno y pueden proporcionar información más apegada a la realidad. Por otro lado, las fuentes secundarias son aquellos libros y documentos que han permitido conocer sobre los manuales de procesos y funciones.

Figura 8. Fuentes de la investigación

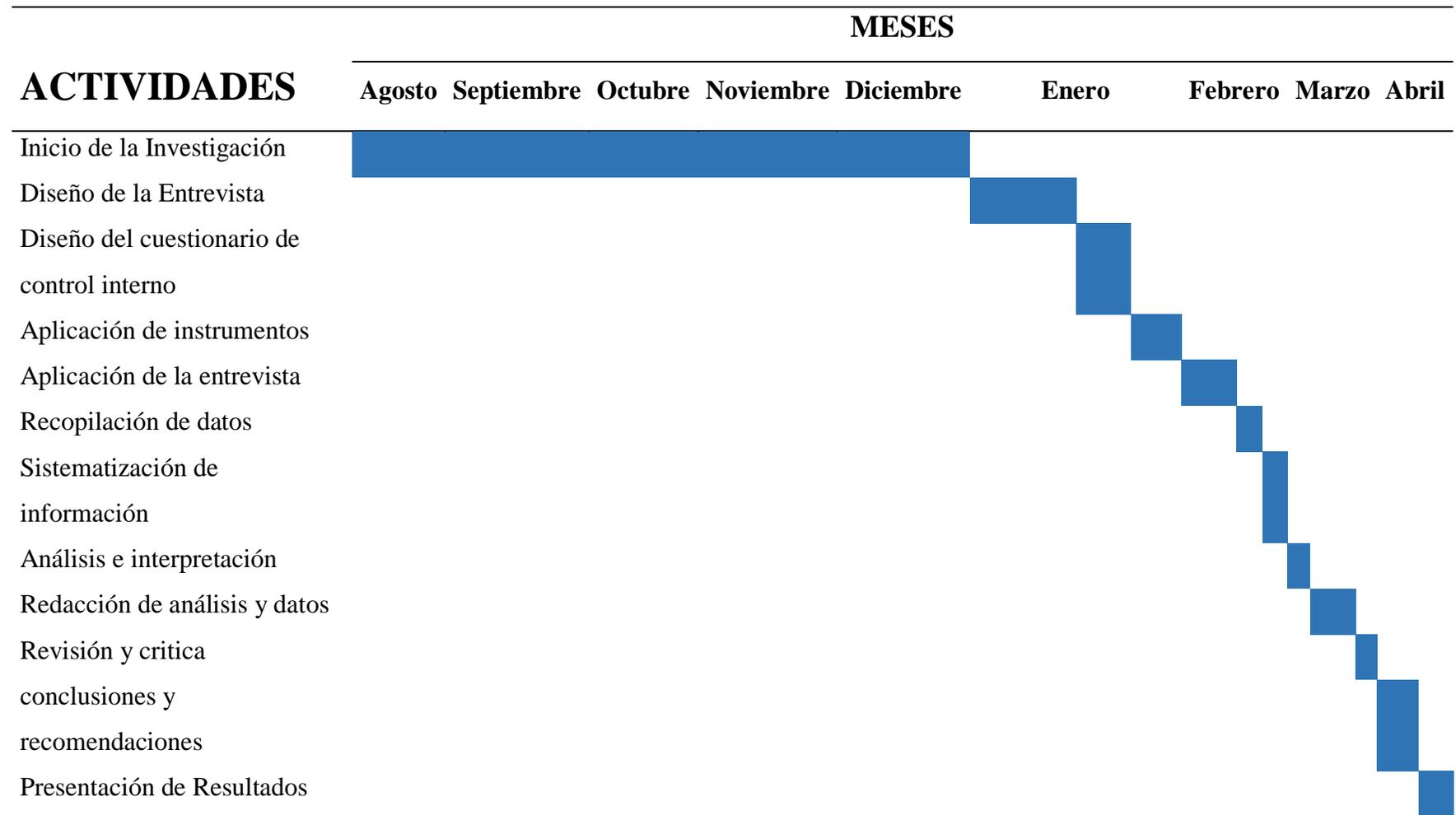


Fuente: Investigación en Unidad Educativa Particular Abdón Calderón.
Elaborado por: La Autora.

3.6.3. Cronograma.

El cronograma de trabajo elaborado aquí, permitió organizar de mejor manera el trabajo de la investigación:

Tabla 5. Cronograma de trabajo



Elaborado por: La Autora

3.6.4. Presupuesto.

Para la investigación, se utilizaron los siguientes recursos económicos:

Tabla 6. Presupuesto de la investigación

| DETALLE | COSTO |
|----------------------|------------------|
| 1 Personal | \$ 120,00 |
| Transportación | |
| 2 Materiales | \$ 100,00 |
| Esferos | |
| Papel/hojas A4 | |
| Lápices | |
| CD | |
| USB | |
| Grabador de voz | |
| 3 Servicios | \$ 120,00 |
| Impresiones | |
| Internet | |
| Fotocopias | |
| Viáticos | |
| 4 Imprevistos | \$ 20,00 |
| Total | \$ 360,00 |

Fuente: Gastos de la autora para la investigación.

Elaborado por: La Autora

3.7. Tratamiento de la información

Con el objetivo de determinar las causas y factores que intervienen en la problemática se emplearon técnicas para la recolección de datos, luego se analizó la información recolectada. Dicha información ha sido recopilada por medio de documentos, se han transcrito los procesos relacionados a cada una de las áreas de trabajo de la institución con el uso de los programas de Excel y Word.

3.8. Presentación de resultados

3.8.1. Resultado de las entrevistas.

A continuación, se expondrán los resultados de las entrevistas realizadas a las personas claves dentro de la institución:



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
Facultad de Administración
Carrera de Ingeniería Comercial
Cuestionario de entrevistas

Tema de investigación: Manual de procesos y funciones para el personal administrativo de la Unidad Educativa Abdón Calderón de la ciudad de Quevedo

Objetivo: Determinar la necesidad de diseñar un manual de procesos y funciones, para el personal administrativo de la UEPAC

Entrevistador: Mariella Guaranda.

Entrevistado: Jefe de Talento humano de la Unidad educativa “Abdón Calderón”

1. ¿Qué opina usted de que el personal administrativo no tenga definido sus funciones en el desempeño de su cargo laboral?

Es una situación del negocio que no ha sido considerada desde sus inicios, dado que este se enfocó en un crecimiento sin el sustento de las debidas herramientas administrativas que faciliten y fortalezcan un desarrollo ordenado de la institución.

2. ¿A qué se debe que la institución no ha implementado un manual de procesos y funciones?

Se han elaborado manuales como de salud ocupacional, reglamentos internos, priorizando más la parte docente, en cuanto a la administrativa se dará en algún momento.

3. ¿Considera usted que los procedimientos administrativos vigentes facilitan el desempeño laboral del personal?

Considero que sí, pero daría un mejor resultado si se realiza el diseño e implementación de un manual de procesos y funciones.

4. ¿El personal que ingresa a la Unidad Educativa recibe instrucciones específicas sobre las funciones que va a realizar?

Lo que se les entrega al iniciar sus actividades es el manual de convivencia y el reglamento interno, en donde pueden ver algunos artículos que de manera general deben ser acatados por el personal. En cuanto a las funciones, el personal administrativo desarrolla sus actividades según su capacidad, experiencia y criterio personal.

5. ¿Cree usted necesario que se deba efectuar inducciones previas a desempeñar cargos administrativos?

Claro es necesario que el personal que ingresa realice inducciones. En nuestro caso si se realiza una inducción y se entrega el código de convivencia a los nuevos colaboradores.

6. ¿Cree usted que el personal tiene sus actividades definidas o comparte funciones con otros?

Por supuesto, ante la cantidad de trabajo administrativo que se acumula en ciertas temporadas como la de matrículas, de exámenes, de promociones, en donde el personal no se alcanza en gestionar los trámites y por ende todos brindamos el apoyo a la institución.

7. ¿Considera usted que contar con un manual de procesos y funciones puede mejorar la eficiencia y productividad de los empleados?

Si, puede mejorar dado que hay innovaciones en cada año lectivo.

8. ¿Qué opina con respecto a que los manuales de procesos y funciones lleguen a incrementar la burocracia administrativa?

Tienden a tener dos efectos, debido a la rapidez que se necesita la gestión, pero también tener un control es necesario.

9. ¿Cree usted que actualmente la institución está ofreciendo un servicio adecuado a sus clientes externos?

Sí, pero se puede mejorar aún más.



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Facultad de Administración

Carrera de Ingeniería Comercial

Cuestionario de entrevistas

Tema de investigación: Manual de procesos y funciones para el personal administrativo de la Unidad Educativa Abdón Calderón de la ciudad de Quevedo

Objetivo: Determinar la necesidad de diseñar un manual de procesos y funciones, para el personal administrativo de la UEPAC

Entrevistador: Mariella Guaranda.

Entrevistado: Rectora de la Unidad educativa “Abdón Calderón”

1. ¿Qué opina usted de que el personal administrativo no tenga definido sus funciones en el desempeño de su cargo laboral?

Creo que es necesario para el mejor funcionamiento de las actividades, dando como apertura la realización de una evaluación de desempeño a cada colaborador de esa forma verificar si se está incurriendo en algún error y resolverlo de manera oportuna. Como consecuencia la existencia de directrices son bases para el desarrollo de una actividad.

2. ¿A qué se debe que la institución no ha implementado un manual de procesos y funciones?

Se debe a la existencia de una estructura organizativa informal en el área administrativa donde no se han definido funciones explícitamente, y se responde de acuerdo a las necesidades que se presentan.

3. ¿Considera usted que los procedimientos administrativos vigentes facilitan el desempeño laboral del personal?

No, mucha parte del trabajo administrativo no se cumple, y la poca que se cumple se reparte entre las personas del departamento.

4. ¿El personal que ingresa a la Unidad Educativa recibe instrucciones específicas sobre las funciones que va a realizar?

Recibe un código de convivencia donde se describe en forma general los reglamentos internos, más no específicamente que hacer y cómo llevar adelante su trabajo.

5. ¿Cree usted necesario que se deba efectuar inducciones previas a desempeñar el cargo?

Sí, para conocimiento del nuevo aspirante, para que no interrumpa el trabajo de los demás compañeros.

6. ¿Cree usted que el personal tiene sus actividades definidas o comparte funciones con otros?

Si, tareas ordenadas que son directamente de Rectorado o secretaría.

7. ¿Considera usted que contar con un manual de procesos y funciones puede mejorar la eficiencia y productividad de los empleados?

Ciertamente sí, ya que mejoraría la parte administrativa y se puede dar un mejor resultado en forma general.

8. ¿Qué opina con respecto a que los manuales de procesos y funciones lleguen a incrementar la burocracia administrativa?

Pienso que concientizando a cada colaborador con el uso correcto de los manuales no se incurría a burocracia, dando un giro positivo al trabajo en equipo.

9. ¿Cree usted que actualmente la institución está ofreciendo un servicio adecuado a sus clientes externos?

Si, ya que contamos con un personal competente para la ejecución del área en cuanto a servicio al cliente.

3.8.1.1. Análisis de las entrevistas.

De acuerdo a la información proporcionada por la Rectora y el Jefe de Talento Humano de la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón de Quevedo, se puede mencionar que la problemática se orienta a la necesidad que tiene el departamento de administración de contar con una herramienta que optimice los recursos humanos, tecnológicos y financieros

de la institución. De esta manera se mitigarán los riesgos existentes en cada uno de los procesos, debido a que la ausencia de un manual de procesos y funciones origina lo siguiente:

- Duplicidad de funciones,
- Actividades que no se cumplen,
- Retrasos en la entrega de información,
- Incumplimiento con entidades regulatorias y de control.
- Conflicto entre colaboradores,
- Ambiente laboral inadecuado,
- Poco control y supervisión.
- Probabilidad de ocurrencia de fraudes o errores.

3.8.1.2. Conclusiones.

Como conclusión se puede indicar que el diseño de un manual de procesos y funciones, podría beneficiar a la unidad educativa por cuanto se encuentran realizando actividades sin los lineamientos orientados al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales lo que retrasaría el crecimiento de la organización.

3.8.1.3. Recomendaciones

Se recomienda entonces, el diseño de esta herramienta con la finalidad de que en el futuro y dependiendo de la necesidad de la organización sea implementado por quienes corresponda, a fin de que las actividades se realicen de una manera más organizada.

3.8.2. Resultados de la observación.

Se procedió a realizar una observación por puesto de trabajo para determinar a nivel general si el personal tiene claro las funciones que deben cumplir, teniendo los siguientes resultados:

Tabla 7. Ficha de observación

| DESCRIPCIÓN | SÍ | NO | OBSERVACIONES |
|--|----|----|---|
| ¿Existe una segregación de funciones adecuada, de tal manera que no existe un conflicto de interés en el desarrollo de las actividades? | | x | Ciertas áreas comparten actividades o no tienen toda la responsabilidad sobre lo que debería abarcar su puesto de trabajo. Ej.: el Gerente Financiero aprueba y firma los cheques pero no permite que la contadora realice las conciliaciones bancarias (no existe un nivel de control) |
| ¿En el departamento de colecturía, se realizan revisiones sorpresas para determinar faltantes o sobrantes? | | x | Se envían los reportes cotejados con la facturación de las pensiones. |
| ¿Se han presentado diferencias entre los saldos del libro bancos y los estados financieros que no han podido ser justificadas? | X | | En ciertas ocasiones se puede observar saldos pendientes de conciliación, debido a que precisamente la contadora no posee acceso a la información el registro puede llegar a retrasarse |
| ¿La información de los estudiantes se mantiene ordenada y clasificada de tal manera que es factible acceder a ella? | X | | La carga laboral de algunas personas no les permite archivar la documentación de manera diaria. Sin embargo, el archivo se mantiene de manera adecuada |
| ¿Se han presentado dentro de la contabilidad valores pendientes por pensiones que han sobrepasado el año de cobro? | | X | En teoría no deberían presentarse, pero con el cambio de políticas en el Gobierno, se dan casos en los cuales hasta se les debe perdonar las deudas a los estudiantes, dejando a la institución con problemas de liquidez. |
| ¿Los activos fijos se encuentran protegidos contra riesgos por una compañía de seguros? | | X | Los activos no se encuentran asegurados. |
| ¿El personal contable y administrativo dentro de sus contratos de trabajo, tienen alguna cláusula para confidencialidad de la información? | | X | No posee actualmente esa cláusula |
| ¿La compañía tiene procedimientos para detectar la existencia de activos u otro tipo de inventarios en exceso, dañados u obsoletos? | | X | No existe un procedimiento como tal, pero quien puede evidenciar el daño en los activos se encarga de reportarlo a las autoridades para su reposición. |
| ¿Únicamente profesores y secretarías tienen acceso a la información y notas de los estudiantes? | X | | Son los que tienen acceso por medio de claves electrónicas. |
| ¿Existen controles para evitar la salida de activos fijos de la institución sin permiso o autorización de los directivos? | | X | Únicamente los guardias de seguridad que se encargan de controlar las puertas de acceso |
| ¿El departamento contable participa del cierre de los estados financieros con la revisión integral de las cuentas de balance? | X | | Se encargan de ingresar la información de compras y facturación de pensiones y luego se realiza el cierre |

Fuente: Observación de las actividades y consultas al personal de UEPAC

Elaborado por: La Autora

Tabla 8. Check list o cédula de divulgaciones de la observación.

| DESCRIPCIÓN | NO HAY | SÍ HAY |
|--|--------|--------|
| Servicio de Rentas Internas (Impuestos) al día | | X |
| Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social al día | | X |
| Funciones segregadas | X | |
| Inventario de activos y otros mensuales | X | |
| Estados financieros con información actualizada | | X |
| Procedimientos para registrar la salida de equipos | X | |
| Activos asegurados | X | |
| Seguridades de acceso a la institución | | X |
| Niveles de supervisión | | X |
| Monitoreo de las actividades del personal | | X |

Fuente: Observación de las actividades y consultas al personal de UEPAC

Elaborado por: La Autora

3.8.2.1. Análisis general de las observaciones.

De acuerdo a la observación realizada al personal de la unidad educativa en el área administrativa se pudo conocer los aspectos más relevantes sobre la gestión de este departamento, en donde se determinó que la institución se encuentra en cumplimiento con las obligaciones que tiene con las instituciones de control. Sin embargo, quedan dudas relacionadas a los controles que se deben establecer para mitigar los riesgos inherentes a las actividades que se ejecutan. Adicionalmente, se puede acotar que el personal efectúa sus actividades sin seguir un orden establecido por lo que se producen demoras que muchas veces repercuten en los clientes externos.

3.8.2.2. Conclusiones.

Como conclusión de las observaciones se puede indicar que la unidad educativa no ha establecido controles internos que favorezcan el desarrollo de sus actividades.

3.8.2.3.Recomendaciones.

Se recomienda realizar la matriz de urgencias para establecer los procesos que tienen más riesgos significativos para la entidad y determinar el nivel de riesgo y confianza que existe actualmente en la organización.

3.8.3. Resultado de la matriz de urgencias.

Para la aplicación de la matriz de urgencias, en primer lugar se ha elaborado un cuestionario de control interno que fue respondido por el Jefe de Talento Humano el cual evalúa los componentes de la organización:

- Ambiente de control,
- Valoración del riesgo,
- Actividades de control,
- Sistemas de información,
- Monitoreo.

En donde se analizaron de acuerdo a las respuestas obtenidas los aspectos más relevantes sobre la entidad, considerando un riesgo que va desde el 15% como bajo y un 95% como alto.

Tabla 9. Niveles de riesgo y confianza

| NIVELES DE RIESGO Y CONFIANZA | |
|--|---------------|
| RANGOS | RIESGO |
| 15% - 40% | BAJO |
| 41% - 85% | MODERADO |
| 85% - 95% | ALTO |

Elaborado por: La Autora

Se puede mencionar que dentro del análisis del ambiente de control se incluye todos los aspectos de la organización relacionados con las aplicación de la misión, visión, objetivos corporativos, reglamentos internos en donde cada una de las opciones colocadas en el cuadro como S, R, I, IN representan los porcentajes de aplicación 25%, 50%, 75% y 100%.

El cual dio como resultado una confianza en las actividades del 64% y un riesgo del 36%, lo que quiere decir que no incide de manera significativa en el desarrollo de la organización.

Tabla 10. Valoración del ambiente de control.

| Componentes del Control Interno y sus elementos | Cumplimiento | | | | Puntuación |
|---|--------------|---|---|----|------------|
| | S | R | I | IN | |
| Ambiente de control | | | | | |
| ¿Considera que existe compromiso de parte de la Dirección de la Institución para la correcta aplicación del Sistema de control interno? | | | | X | 25% |
| ¿Las políticas, los reglamentos y las disposiciones son comunicados de manera oportuna? | X | | | | 100% |
| ¿Los procesos de administración de recursos humanos se adaptan a los sistemas de control interno? | | | | X | 25% |
| ¿Los jefes y administradores se hacen responsables del cumplimiento de las actividades de control? | | X | | | 75% |
| ¿El personal docente, administrativo y estudiantes, conocen la misión, visión y estructura de la institución? | X | | | | 100% |
| ¿Se difunde entre los colaboradores el marco legal sobre el cual se deben desarrollar sus actividades? | X | | | | 100% |
| ¿Se promueve en la institución la capacitación del control interno? | | | | X | 25% |

Fuente: Jefe de Talento Humano

Elaborado por: La Autora

En cuanto al siguiente componente se han considerado factores como: mecanismos o controles que permitan detectar riesgos en las actividades de los colaboradores, de tal manera que dentro de la evaluación se ha obtenido un promedio de 33% de confianza, dejando un 66% de riesgo que es considerado como moderado pero que a largo plazo afectaría la normal continuidad del negocio.

Tabla 11. Valoración del riesgo.

| Componentes del Control Interno y sus elementos | Cumplimiento | | | | Puntuación |
|--|--------------|---|---|----|------------|
| | S | R | I | IN | |
| Valoración del Riesgo | | | | | 33% |
| ¿Conoce usted algún mecanismo implementado en la institución que permita identificar y analizar los riesgos que afectan al cumplimiento de los objetivos propuestos? | | | | X | 25% |
| ¿Participa el personal en el proceso de identificación, actualización y análisis de riesgos? | | X | | | 75% |
| ¿Se incluyen en el plan anual operativo según su prioridad, los riesgos identificados, actualizados y analizados? | | | | X | 25% |
| ¿Se promueve la importancia de las actividades de control interno por medio de revisiones periódicas de los objetivos? | | | | X | 25% |
| ¿Se promueve la gestión de riesgos como una herramienta útil para la toma de decisiones? | | | | X | 25% |
| ¿Se evalúa periódicamente que los controles aplicados no resulten más costosos que los beneficios que recibe el Colegio? | | | | X | 25% |

Fuente: Jefe de Talento Humano

Elaborado por: La Autora

Sobre la valoración de las actividades de control, se ha podido establecer que la institución cumple en un 80%, considerando que es una organización que trabaja con niños y adolescentes, por lo que debe estar en permanente alerta a situaciones no permitidas. Tan sólo queda un 20% de nivel de riesgo que es considerado como bajo.

Tabla 12. Valoración de las actividades de control.

| Componentes del Control Interno y sus elementos | Cumplimiento | | | | Puntuación |
|---|--------------|---|---|----|------------|
| | S | R | I | IN | |
| Actividades de control | | | | | 80% |
| ¿En qué nivel se cumple con las regulaciones de seguridad y control en el Colegio? | X | | | | 100% |
| ¿Cuál es la valoración de los dispositivos de seguridad utilizados, según su desempeño? | | X | | | 75% |
| ¿Según su criterio, como valoraría la eficiencia y eficacia de las operaciones tanto administrativas como de bienestar estudiantil? | | X | | | 75% |
| ¿Cuál es su valoración sobre el control de presupuesto e inventario del Colegio? | | | X | | 50% |
| ¿Las prácticas sobre las actividades de control y disposiciones regulatorias, administrativas y/o docentes, son comunicadas en forma escrita, clara y oportuna? | X | | | | 100% |

Fuente: Jefe de Talento Humano

Elaborado por: La Autora

La valoración de los sistemas de información que se basa en el nivel de capacitaciones para el personal en lo que concierne a la tecnología que utiliza la unidad educativa dio como resultado que brinda un 80% de confianza, pues se trabaja con niveles de aprobación y usuarios por lo que el nivel de riesgos es reducido en un 20% considerado como bajo, como se observa a continuación:

Tabla 13. Valoración de los Sistemas de información

| Componentes del Control Interno y sus elementos | Cumplimiento | | | | Puntuación |
|--|--------------|---|---|----|------------|
| | S | R | I | IN | |
| Sistemas de Información | | | | | 80% |
| ¿Según su opinión la valoración del Sistema de información con respecto a la escala de cumplimiento es? | X | | | | 100% |
| ¿El sistema de información actual permite recopilar, procesar y generar información acorde con las necesidades del usuario en un plazo razonable? | X | | | | 100% |
| ¿Cuál valoración le brinda a la ejecución actual de la comunicación interna del Colegio? | | X | | | 75% |
| ¿Según la escala de valoración, cómo identifica la flexibilidad, transparencia y confiabilidad del sistema de Información utilizado actualmente? | | X | | | 75% |
| ¿Se desarrollan espacios de capacitación para el personal docente/administrativo, en áreas que permitan un mejor manejo de herramientas útiles para los sistemas de información? | | | X | | 50% |

Fuente: Jefe de Talento Humano

Elaborado por: La Autora

Por otro lado, la valoración del monitoreo de las actividades del personal se ubicó en un 69% de confianza, dejando un 31% de riesgo lo que se considera como bajo.

Tabla 14. Valoración del Monitoreo

| Componentes del Control Interno y sus elementos | Cumplimiento | | | | Puntuación |
|--|--------------|---|---|----|------------|
| | S | R | I | IN | |
| Seguimiento del Sistema de Control Interno | | | | | 69% |
| ¿Conoce usted de la aplicación de auditorías externas que refuercen el sistema de control interno del Colegio? | | | | X | 25% |
| ¿Los mecanismos de autoevaluación utilizados permiten hallar oportunidades o acciones de mejora a tiempo? | | | X | | 50% |
| ¿Existen en el Colegio procedimientos que permiten cerciorarse de que lo autorizado / aprobado se ajuste al marco legal establecido? | X | | | | 100% |
| ¿Se dan a conocer oportunamente informes de gestión sobre las actividades administrativas y académicas del Colegio? | X | | | | 100% |

Fuente: Jefe de Talento Humano

Elaborado por: La Autora

En cuanto a las actividades que se desarrollan en el departamento administrativo se han observado ciertas que representan un riesgo para la institución, considerando que en promedio existe un 61% de confianza y un 39% de riesgo que se considera como moderado:

Tabla 15 Resultado del análisis de los riesgos

| Proceso | Área | Riesgo | Código | Factor | Nivel de Riesgo |
|------------------------|--|---|--------|-------------------------------|-----------------|
| 1 | Realiza funciones específicas en la institución | Podrían existir actividades duplicadas. | R01 | Manual de Funciones | ALTO |
| 2 | Funciones que no tiene relación a su trabajo | Actividades que no se desempeñan adecuadamente, causando retrasos o reprocesos. | R02 | Manual de Funciones | ALTO |
| 3 | Ejecuta funciones que no son de acorde a su puesto | Podría omitirse alguna actividad importante y que conlleve sanciones para el colegio. | R03 | Manual de Funciones | ALTO |
| 4 | Existencia de un reglamento interno | No se podría sancionar al personal por incumplimiento de sus actividades. | R04 | Reglamento Interno de Trabajo | EXTREMO |
| 5 | Orientación del personal administrativo | El personal puede cometer errores voluntarios e involuntarios por la falta de colaboración de administración. | R05 | Comunicación interna | EXTREMO |
| 6 | Calificación del Personal Administrativo | Malas relaciones interpersonales que dañan el ambiente laboral de los colaboradores. | R06 | Comunicación interna | MEDIO |
| 7 | Requerimientos de documentos | Retrasos en las actividades del resto del personal. | R07 | Eficiencia | ALTO |
| 8 | Incidencia en reuniones por parte de la gerencia | Mala interpretación de normas educativas. | R08 | Comunicación interna | ALTO |
| 9 | Supervisión Personal | Incumplimiento del personal. | R09 | Eficiencia | ALTO |
| 10 | Volantes de comunicación | Que no se informe oportunamente de novedades o cambios. | R10 | Comunicación interna | BAJO |
| NIVEL DE RIESGO | | | | | ALTO |

Fuente: Observación UEPAC

Elaborado por: La Autora

Tabla 16. Matriz de Urgencias

| Riesgos | | Matriz de riesgo - impacto | | | |
|--|----|----------------------------|---------|---------|---------|
| Realiza funciones específicas en la institución | 10 | | | ALTO | |
| Funciones que no tiene relación a su trabajo | 9 | | | ALTO | |
| Ejecuta funciones que no son de acorde a su puesto | 8 | | | ALTO | |
| Existencia de un reglamento interno | 7 | | | | EXTREMO |
| Orientación del personal administrativo | 6 | | | | EXTREMO |
| Calificación del Personal Administrativo | 5 | | MEDIO | | |
| Requerimientos de documentos | 4 | | | ALTO | |
| Incidencia en reuniones por parte de la gerencia | 3 | | | ALTO | |
| Supervisión Personal | 2 | | | ALTO | |
| | 1 | BAJO | | | |
| IMPACTO | | 1 - 15 | 16 - 29 | 30 - 59 | >60 |

Fuente: Observación UEPAC

Elaborado por: La Autora

3.8.3.1. Análisis de la matriz de urgencias.

Es necesario diseñar un manual de procesos y funciones, que permitan tener más confianza en las actividades ejecutadas por el personal.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA: MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES, PARA LA UNIDAD EDUCATIVA ABDÓN CALDERÓN DE LA CIUDAD DE QUEVEDO.

4.1. Título de la propuesta

- Manual de procesos y funciones para el departamento administrativo de la Unidad Educativa Particular “Abdón Calderón”.

4.2. Desarrollo de la propuesta

4.2.1. Descripción de la situación actual de la Unidad Educativa Particular Abdón Calderón.

Tabla 17. Análisis situacional FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Contar con un buen posicionamiento en el cantón Quevedo.• Ofertar una educación integral de calidad.• Planta docente con experiencia pedagógica y profesional.• Aplicar Tecnologías de La Información a los procesos educativos.• Las autoridades respaldan la innovación y el mejoramiento continuo.• Personal docente y administrativo comprometido en su trabajo. | <ul style="list-style-type: none">• Conformar programas educativos con planificación estratégica en los campos sociales, estratégicos, tecnológicos y científicos.• Aplicar proyectos educativos que vinculen a la comunidad Quevedeña.• Posibilitar la movilidad internacional de alumnos.• Establecer convenios con instituciones de educación superior.• Incluir instrumentos que faciliten la gestión administrativa. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none">• No contar con un sistema de gestión administrativa.• Escasa capacitación profesional al personal administrativo.• Escaso trabajo en equipo.• No seguir una planificación estratégica en el área administrativa.• Participación excesiva de personas en los procesos administrativos.• Propietarios no dotan de empoderamiento al área administrativa. | <ul style="list-style-type: none">• Padres de familia afectados por la crisis económica retiren a sus hijos de la institución.• Pérdida de mercado por presencia de nuevas instituciones educativas.• Iliquidez por incumplimiento de pago de los padres de familia.• La eventual renuncia de personal administrativo y docente competente.• El artículo 140 de la Ley Orgánica de Educación Orgánica Intercultural que permite se siga recibiendo al alumno con pagos pendientes a la institución. |

Fuente: Entrevistas y observación en Unidad Educativa Particular Abdón Calderón
Elaborado por: La Autora

4.2.2. Organigrama propuesto para la empresa

En la figura se propone el siguiente organigrama para el personal administrativo de la Unidad Educativa “Abdón Calderón”. Entre los cambios propuestos se estableció la relación de autoridad o jerarquía para los cargos de asistente administrativo, coordinador y jefe de talento humano que no estaban definidos en el antiguo organigrama, pues se enfoca más en la parte docente.

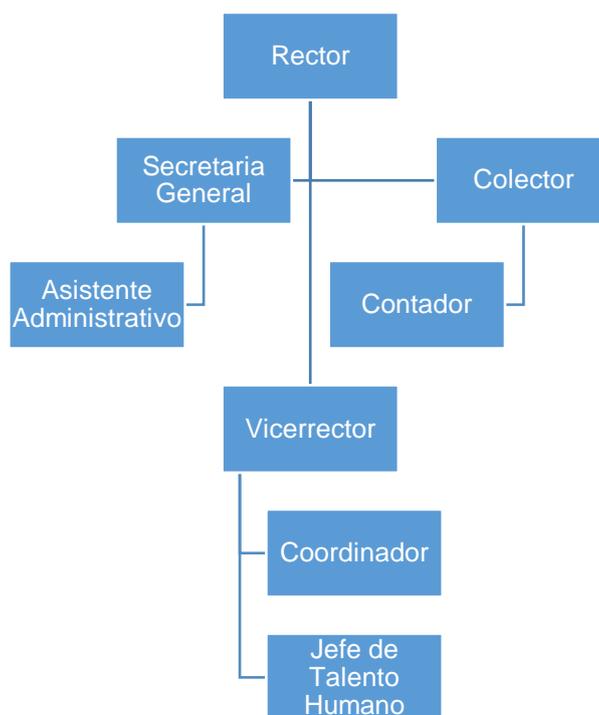


Figura 9. Organigrama del área administrativa.
Elaborado por: La Autora

4.2.3. Objetivos del Manual de Funciones y Procedimientos

4.2.3.1. Objetivo general.

- Diseñar un manual de procesos y funciones, que permita al personal administrativo de la Unidad Educativa “Abdón Calderón” conocer las tareas principales y las acciones secuenciales a seguir en los procesos administrativos que realizan en su actividad laboral.

4.2.3.2. Objetivos específicos.

- Identificar las funciones de cada uno de los miembros del área administrativa.
- Comprender el funcionamiento del área administrativa por medio del Manual de Funciones.
- Establecer las funciones, responsabilidades, requisitos laborales del personal administrativo.
- Señalar los procesos administrativos que se deben efectuar por los empleados.

4.2.4. Alcance del manual de funciones y procedimientos

El Manual se aplica a todos los miembros del área administrativa de la Unidad Educativa Particular “Abdón Calderón”, en lo referente a las funciones de cada puesto laboral y de los procesos administrativos que se deben efectuar.

4.2.5. Manual de funciones.

A continuación, se presenta el desarrollo del manual de funciones

**UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR
“ABDÓN CALDERÓN”**

**MANUAL DE FUNCIONES DEL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**



MARZO, 2018

| | | |
|---|---|--|
|  | <p align="center">UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN”</p> | |
| | <p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> | |

| | |
|--|--------------------------------------|
| <p align="center">I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</p> | |
| <p>NOMBRE DEL PUESTO: Rector (a)</p> | |
| <p>NIVEL FUNCIONAL: Directivo</p> | <p>DEPENDENCIA: Rectorado</p> |
| <p>JEFE INMEDIATO: Propietario(a) del establecimiento</p> | <p>NÚMERO DE PUESTOS: 1</p> |

| |
|---|
| <p align="center">II. RESUMEN DEL PUESTO</p> |
|---|

El Rector (a) es la máxima autoridad ejecutiva de la Unidad Educativa, tendrá la representación legal, judicial y extrajudicial; presidirá el Consejo Directivo de la institución.

| |
|---|
| <p align="center">III. PRINCIPALES FUNCIONES</p> |
|---|

Las atribuidas según el **Art. 44 del Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural**, son sus deberes y atribuciones (Asamblea Nacional de Ecuador, 2011, p.8):

Actividad central del cargo. - Liderar el Centro Educativo con una gran capacidad de gestión y visión de futuro de acuerdo a las normas vigentes, a las políticas estatales de educación, y estándares de calidad, con la participación de la Comunidad Educativa.

Funciones:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones;
2. Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;
3. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento;
4. Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento;
5. Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la conservación de estos bienes;
6. Autorizar las matrículas ordinarias y extraordinarias, y los pases de los estudiantes;
7. Legalizar los documentos estudiantiles y responsabilizarse, junto con el Secretario del plantel, de la custodia del expediente académico de los estudiantes;
8. Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares;
9. Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados;
10. Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes;
11. Controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el Código de Convivencia y el presente reglamento;
12. Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes;

13. Elaborar, antes de iniciar el año lectivo, el cronograma de actividades, el calendario académico y el calendario anual de vacaciones del personal administrativo y de los trabajadores;
14. Aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso o grado y de la junta académica;
15. Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos;
16. Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento;
17. Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional, en todos sus niveles;
18. Asumir las funciones del Vicerrector, Subdirector o Inspector general en el caso de que la institución no contare con estas autoridades;
19. Recibir a asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporcionar la información que necesiten para el cumplimiento de sus funciones y implementar sus recomendaciones;
20. Encargar el rectorado o la dirección en caso de ausencia temporal, previa autorización del Nivel Distrital, a una de las autoridades de la institución, o a un docente si no existiere otro directivo en el establecimiento; y,
21. Las demás que contemple el presente reglamento y la normativa específica que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional. En los establecimientos fiscomisionales y particulares, los directivos y docentes deben cumplir con los mismos requisitos de los directivos y docentes fiscales, establecidos en el presente reglamento (Asamblea Nacional de Ecuador, 2011, p.8).

Artículo 44 Reglamento General a la Ley Orgánica Educación Intercultural.

Además de las anteriores deberá cumplir lo siguiente:

1. Presentar anualmente a la Junta General de Directivos y Docentes el informe de las actividades cumplidas en el período académico, así como también el informe estadístico de logros institucionales.
2. Convocar, presidir y orientar el Consejo Ejecutivo y la Junta General, garantizando la participación transparente de cada uno de sus miembros.
3. Conceder licencia, en coordinación con la Dirección Distrital de Educación y el jefe de talento humano, al personal que labora en la institución de conformidad a la legislación vigente.
4. Promover la creación y el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de planes de mejora.
5. Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento.
6. Supervisar el proceso que desarrollan las áreas académicas, las comisiones, los departamentos, el personal administrativo y de servicio.
7. Promocionar, acompañar y dirigir la participación activa del Colectivo de Padres de Familia y del Consejo Estudiantil en proyectos de beneficio institucional.
8. Gestionar en coordinación con el Vicerrector, el nombramiento de profesores contratados, cuando exista ausentismo docente.
9. Establecer canales y procesos de información y comunicación para la mejora del clima institucional y de los programas educativos (Asamblea Nacional de Ecuador, 2011, p.8).

IV. PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Acreditar al menos la categoría D del escalafón docente,
- Tener el título de cuarto nivel, preferentemente en áreas relativas a la gestión de centros educativos; y,
- Haber aprobado el programa de formación de directivos o su equivalente.

COMPETENCIAS

- Manejo y control directivo
- Toma y juicio de decisiones
- Liderar grupo de personas
- Planear y organizar actividades para grupos de trabajo
- Contar con muy buenas habilidades de comunicación oral y escrita.
- Poder trabajar en equipo
- Creatividad
- Manejar y negociar conflictos
- Compromiso y sentido de pertenencia

| | | |
|---|---|--|
|  | <p align="center">UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN”</p> | |
| | <p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> | |

| | |
|---|---|
| <p align="center">I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</p> | |
| <p>NOMBRE DEL PUESTO: Vicerrector (a)</p> | |
| <p>NIVEL FUNCIONAL: Directivo</p> | <p>DEPENDENCIA: Vicerrectorado</p> |
| <p>JEFE INMEDIATO: Rector (a)</p> | <p>NÚMERO DE PUESTOS: 1</p> |

| |
|--------------------------------------|
| <p>II. RESUMEN DEL PUESTO</p> |
|--------------------------------------|

El Vicerrector (a) es el máximo responsable de coordinar y acompañar en el área pedagógica asegurando el cumplimiento de la Planificación Curricular Institucional ; cumpliendo con la normativa que está establecida en las Leyes, reglamentos y acuerdos Ministeriales, coordina y supervisa las labores de las diversas comisiones, lidera la Comisión de Apoyo Pedagógico.

| |
|--|
| <p>III. PRINCIPALES FUNCIONES</p> |
|--|

Las atribuidas según el **Art. 45 del Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Intercultural**, son sus deberes y atribuciones:

1. Presidir la Comisión Técnico Pedagógica de la Institución.
2. Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes.

3. Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos áreas y comisiones y mantener contacto permanente con sus responsables.
4. Proponer ante el Consejo Ejecutivo la nómina de directores de área y tutores de grado o curso.
5. Asesorar y supervisar el trabajo docente.
6. Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación preparados por los docentes.
7. Elaborar y presentar periódicamente informes al Rector o Director del establecimiento y al Consejo Ejecutivo sobre el rendimiento académico por áreas de estudio y sobre la vida académica institucional.
8. Implementar el apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes, de acuerdo a sus necesidades.
9. Asegurar el cumplimiento de los estándares de entidad educativa emitidos por el nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional
10. Las demás que le delegue el Rector o Director, y
11. Las demás previstas en el presente reglamento o la normativa específica que expida para el efecto el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.
12. Adicionalmente se cumple con las siguientes funciones en el Departamento de Vicerrectorado.
13. Desarrollar procesos de acompañamientos y mejoramiento continuo en todos los subniveles.
14. Asesorar y acompañar al personal docente en actividades relacionadas con la práctica educativa institucional.
15. Asesorar y apoyar a las autoridades de la institución en actividades inherentes a la gestión pedagógica.
16. Administrar proyectos educativos en los diversos ámbitos y niveles de gestión institucional
17. Responsabilizarse de la custodia y manejo técnico de la documentación generada en la gestión pedagógica curricular.
18. Coordinar actividades curriculares y extracurriculares de la institución.

19. Atención a Padres de Familia, estudiantes, Docentes que deseen dialogar o inquietudes, sugerencias para orientarlos debidamente.
20. Revisar documentos académicos, actas de reuniones para dar recomendaciones en forma inmediata.
21. Coordinar con secretaría en la recepción de documentos, actas, informes, documentos de estudiantes, elaboración y publicación de circulares (Asamblea Nacional de Ecuador, 2011, p.8).

IV. PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA

Según el artículo 121 de la Ley Orgánica de Educación Integral, a fin de ser promovidos a las funciones de vicerrector y subdirector educativo, los docentes deben cumplir con los siguientes requisitos antes de participar en el concurso público de méritos y oposición:

- Superar las evaluaciones tomadas por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa.
- Tener título de tercer nivel en áreas relativas a gestión de centros educativos.
- Haber ejercido un cargo o función directiva en el sistema educativo o haber desempeñado la función de docente-mentor al menos dos años consecutivos, luego de aprobar el programa de formación como mentor.
- Aprobar los exámenes de selección para ser auditor educativo.
- Estar al menos en la categoría D del escalafón.

COMPETENCIAS

- Liderar equipos.
- Planificar actividades académicas y administrativas.
- Meticulosidad en el desarrollo de actividades.
- Trabajar en quipos.
- Adaptación social.
- Iniciativa para implementar proyectos.
- Comprometido con la misión y visión de la institución.

| | | |
|---|---|--|
|  | UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN” | |
| | MANUAL DE FUNCIONES | |

| | |
|---|--------------------------------|
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | |
| NOMBRE DEL PUESTO: Secretario (a)General | |
| NIVEL FUNCIONAL: Personal Administrativo | DEPENDENCIA: Secretaría |
| JEFE INMEDIATO: Rector (a) | NÚMERO DE PUESTOS: 1 |

| |
|-------------------------------|
| II. RESUMEN DEL PUESTO |
|-------------------------------|

Se encarga del envío y recepción de correspondencia, redacta las actas de sesiones ordinarias y extraordinarias del Rector (a) con los organismos principales de la Unidad Educativa y con autoridades locales o nacionales. Realiza también las obligaciones que le delega el rector (a) y coordina el desempeño del personal de Secretaría.

| |
|-----------------------------------|
| III. PRINCIPALES FUNCIONES |
|-----------------------------------|

Según lo establece la Ley Orgánica de Educación Intercultural entre las funciones que efectúa el (la) Secretario (a) General están:

1. Exponer al Rector(a) y al Jefe (a) de Talento Humanos la asignación del personal a su cargo, con las actividades y tareas que desarrollarán durante el año lectivo.

2. Vigilar la ejecución de las actividades del personal de Secretaría e informar al Rector(a), Jefe(a) de Recursos Humanos, sobre los hechos que se susciten durante la jornada.
3. Actuar como Secretaria del Rector(a), Consejo Ejecutivo, Junta General de Directivos y Docentes y Comité Central de Padres de Familia.
4. Redactar y suscribir las actas de las sesiones del Consejo Ejecutivo, de la Junta General de Directivos y Profesores y del Comité Central de Padres de Familia.
5. Responder por el manejo de caja chica.
6. Delegar funciones en caso de ausencia justificada.
7. Cuidar por las buenas relaciones interpersonales entre los integrantes del departamento (Asamblea Nacional de Ecuador, 2011, p.8).

IV. PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Tener título de Secretariado Ejecutivo (Tercer nivel)
- Conocimiento en el manejo de aplicaciones informáticas Office: Word, Excel, Power Point, Access, Adobe Acrobat, localización de información en buscadores.
- Tener excelente redacción escrita.
- Conocimientos de la Ley Orgánica de Educación Intercultural.
- Conocer de procesos de secretariado en unidades educativas.

COMPETENCIAS

- Excelente relaciones interpersonales.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Ser proactivo.
- Organización en sus tareas administrativas.
- Conocer del manejo de programas de gestión académica.
- Alto compromiso institucional.

| | | |
|---|---|--|
|  | <p align="center">UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN”</p> | |
| | <p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> | |

| | | | |
|---|--------------------------|--|--------------------------|
| <p align="center">I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</p> | | | |
| <p>NOMBRE DEL PUESTO: Asistente Administrativo</p> | | | |
| <p>NIVEL Administrativo</p> | <p>FUNCIONAL:</p> | <p>DEPENDENCIA: General</p> | <p>Secretaría</p> |
| <p>JEFE INMEDIATO: Secretaría General</p> | | <p>NÚMERO DE PUESTOS: 1</p> | |

| |
|---|
| <p align="center">II. RESUMEN DEL PUESTO</p> |
|---|

Proporciona asistencia, coordina y efectúa tareas delegadas por el Rector y/o Vicerrector, elabora y presenta informes de labores a sus superiores. Apoyar las labores principalmente de la Secretaría General y de otras áreas cuándo se requiera.

| |
|---|
| <p align="center">III. PRINCIPALES FUNCIONES</p> |
|---|

1. Colaborar en la elaboración de las actividades y programas curriculares de la institución.
2. Apoyar en la realización de las evaluaciones laborales y educativas al personal administrativo y docente de la institución.

3. Manejar la agenda del rector (a) y vicerrector (a) de la institución.
4. Atender requerimientos presenciales y telefónicos de padres de familia.
5. Actualizar toda la documentación referente al funcionamiento legal de la institución.
6. Colaborar en las labores de gestión y archivo de secretaría general.
7. Gestionar las negociaciones de selección, contratación y abastecimiento de los proveedores.
8. Efectuar tareas que el asignen el rector y/o vicerrector.

| IV. PERFIL REQUERIDO |
|---|
| FORMACIÓN ACADÉMICA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Ingeniería Comercial. • Manejo de utilitarios Word, Excel y Power Point. |
| COMPETENCIAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Excelente comunicación oral y escrita. • Cooperador. • Trabajo en equipo. • Disciplinado. • Responsable. |

| | | |
|---|---|--|
|  | <p align="center">UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN”</p> | |
| | <p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> | |

| | |
|---|--------------------------------------|
| <p align="center">I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</p> | |
| <p>NOMBRE DEL PUESTO: Coordinador (a) general</p> | |
| <p>NIVEL FUNCIONAL: Administrativo</p> | <p>DEPENDENCIA: Rectorado</p> |
| <p>JEFE INMEDIATO: Vicerrector(a)</p> | <p>NÚMERO DE PUESTOS: 1</p> |

| |
|---|
| <p align="center">II. RESUMEN DEL PUESTO</p> |
|---|

Asegurar que los procesos administrativos y académicos se realicen normalmente. Ser un nexo entre las autoridades y los demás estamentos que conforman la institución.

| |
|---|
| <p align="center">III. PRINCIPALES FUNCIONES</p> |
|---|

1. Vigilar el desarrollo de las actividades académicas en todos los niveles de la Unidad Educativa.
2. Atender los requerimientos y necesidades de los estudiantes, docentes y padres de familia.
3. Impulsar y coordinar la creación de las áreas académicas y disciplinarias.
4. Evaluar el cumplimiento de los planes de estudio.

5. Coordinar con los Jefes de áreas académicas la realización de eventos científicos y/o culturales y ferias abiertas.
6. Reportar a las autoridades principales sobre el avance y resultados de las gestiones a su cargo.
7. Impulsar mecanismos de comunicación entre las autoridades de la institución y el personal docente, alumnado, padres de familias y administrativo.
8. Impulsar eventos de capacitación pedagógica y académica permanentes para los docentes.
9. Coordinar capacitaciones con personal docente y administrativo.

| IV. PERFIL REQUERIDO |
|--|
| FORMACIÓN ACADÉMICA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Profesional graduado en Ciencias de la Educación. • Conocimiento de Utilitarios: Word, Excel y Power Point. |
| COMPETENCIAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Responsable con sus tareas. • Excelente comunicación escrita y oral. • Excelentes relaciones interpersonales. • Trabajar en equipo. • Manejar la presión. • Liderar grupos de personas. |

| | | |
|---|---|--|
|  | <p align="center">UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN”</p> | |
| | <p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> | |

| | |
|---|---|
| <p align="center">I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</p> | |
| <p>NOMBRE DEL PUESTO: Contador (a)</p> | |
| <p>NIVEL Funcional: Administrativo</p> | <p>DEPENDENCIA: Contabilidad</p> |
| <p>JEFE INMEDIATO: Colector (a)</p> | <p>NÚMERO DE PUESTOS: 1</p> |

| |
|--------------------------------------|
| <p>II. RESUMEN DEL PUESTO</p> |
|--------------------------------------|

Encargado del registro, procesamiento, elaboración de estados financieros y análisis de la información contable de la institución. Además del manejo de los aspectos de impuestos y tasas.

| |
|--|
| <p>III. PRINCIPALES FUNCIONES</p> |
|--|

1. Proceder a la clasificación, registro, análisis e interpretación de la información financiera acorde con el plan de cuenta fijado por la unidad educativa.
2. Manejar el sistema contable de la institución.
3. Llevar libros diarios y mayores según la técnica contable y los registros auxiliares necesarios, conforme lo establece la normativa contable vigente.

4. Elaborar y presentar informes de contabilidad de manera mensual sobre la situación financiera de la unidad educativa según lo soliciten los entes de control y las autoridades principales de la institución.
5. Elaborar y presentar las declaraciones de impuestos al Servicio de Rentas Internas, según lo establece la normativa tributaria vigente.
6. Presentar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus debidas notas, conforme lo establecen las normas vigentes.
7. Brindar asesoramiento contable, financiero y tributario a los directivos de la unidad educativa en asuntos vinculados con el cargo, así también a otros departamentos que lo soliciten.
8. Llevar de forma organizada y oportuna los archivos de las cuentas bancarias, a fin de atender las solicitudes o requerimientos de información tanto interna como externa.
9. Apoya en la elaboración del presupuesto anual de la institución.

| IV. PERFIL REQUERIDO |
|--|
| FORMACIÓN ACADÉMICA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Profesional con título en Contabilidad Pública Autorizada u Auditoría. • Poseer conocimientos de principios y prácticas de contabilidad y tributación. • Conocer de leyes y reglamentos de contabilidad y tributación. • Análisis financiero. |
| COMPETENCIAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ordenado en su trabajo. • Capacidad para trabajar en equipo. • Ética y honestidad profesional. • Planeación de actividades. |

| | | |
|---|---|--|
|  | <p align="center">UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN”</p> | |
| | <p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> | |

| | |
|---|--------------------------------|
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | |
| NOMBRE DEL PUESTO: Colector (a) | |
| NIVEL FUNCIONAL: Administrativo | DEPENDENCIA: Colecturía |
| JEFE INMEDIATO: Rector (a) | NÚMERO DE PUESTOS: 1 |

| |
|-------------------------------|
| II. RESUMEN DEL PUESTO |
|-------------------------------|

Se encarga del cobro y control de pagos que efectúan los padres de familia, el pago a proveedores de servicios y la apropiada y acertado distribución del efectivo, supervisando y realizando seguimiento a los asuntos vinculados con el flujo monetario o movimiento económico de la institución.

| |
|-----------------------------------|
| III. PRINCIPALES FUNCIONES |
|-----------------------------------|

1. Recaudar los valores correspondientes a matrículas y pagos de pensiones a los padres de familia.
2. Elaborar los reportes de ingresos y egresos diarios para ser presentados al rector (a).

3. Cancelar los pagos a proveedores de servicios y cancelación de sueldos y salarios de empleados.
4. Llevar y mantener los comprobantes y/o recibos de pago y desembolsos efectuados por la institución.
5. Enviar los valores recaudados a depositar en las cuentas bancarias de la entidad.
6. Efectuar conciliaciones de caja diaria y bancaria.
7. Informar al rector de los pagos a realizar y de los vencimientos a los proveedores.
8. Efectuar otras tareas que se le asigne.

IV. PERFIL REQUERIDO

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Profesional en auditoría o Contador Público Autorizado.
- Conocimiento avanzado de Excel Financiero.
- Análisis Financiero.
- Conocimiento de tributación y finanzas.

COMPETENCIAS

- Aptitud positiva
- Diligencia profesional.
- Honestidad y ética profesional.
- Proactivo.

| | | |
|---|---|--|
|  | UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN” | |
| | MANUAL DE FUNCIONES | |

| | |
|--|------------------------------------|
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | |
| NOMBRE DEL PUESTO: Jefe (a) de Talento Humano | |
| NIVEL FUNCIONAL: Administrativo | DEPENDENCIA: Talento Humano |
| JEFE INMEDIATO: Vicerrector (a) | NÚMERO DE PUESTOS: 1 |

| |
|-------------------------------|
| II. RESUMEN DEL PUESTO |
|-------------------------------|

Encargado de la administración, control y evaluación del personal de la institución. Velar que la institución ofrezca un agradable ambiente de trabajo para que el talento humano desarrolle todo su potencial y contribuya con el logro de los objetivos institucionales.

| |
|-----------------------------------|
| III. PRINCIPALES FUNCIONES |
|-----------------------------------|

1. Llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y contratación del personal administrativo y docente.
2. Efectuar las tareas de inducción laboral al nuevo personal contratado.

3. Gestionar trámites laborales y administrativos de los empleados en las respectivas dependencias como: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Educación, De Trabajo y otros.
4. Controlar el cumplimiento de horarios de trabajo del personal de la institución.
5. Definir planes de capacitación para el personal docente y administrativo y presentarlos al rector.
6. Llevar a cabo las evaluaciones de desempeño laboral a fin de identificar las competencias que se deben desarrollar.
7. Determinar y actualizar las políticas sobre contratación, sueldos y beneficios laborales, formación y desarrollo personal.
8. Gestionar la nómina de empleados en general en lo referente al pago de salarios, beneficios sociales, vacaciones y otros.
9. Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad laboral.
10. Planifica las vacaciones del personal administrativo y docente de la institución.

| IV. PERFIL REQUERIDO |
|--|
| FORMACIÓN ACADÉMICA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Trabajo Social. • Manejo de Utilitarios. • Conocimiento de trámites en entidades en Ministerio de Trabajo. • Conocer de las normativas laborales vigentes. |
| COMPETENCIAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para resolver conflictos. • Ser Proactivo. • Liderazgo. • Excelentes relaciones interpersonales. • Trabajo en equipo. • Comunicador. |

UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN”

MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS



MARZO, 2018

| | | |
|---|---|--|
|  | UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN” | |
| | MANUAL DE PROCESOS | |
| NOMBRE DEL PROCESO: Estructurar distributivo de trabajo | | |
| RESPONSABLE GENERAL: Rector (a) | ELABORADO POR: | |
| REVISADO POR: | AUTORIZADO POR: | |

| ÁREA O PERSONA RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD |
|---|--|
| Secretaría Rectorado Comisión de distributivo Comisión de distributivo Rectorado | <ol style="list-style-type: none"> 1. Convoca a una reunión para conformar una comisión con docentes y personal administrativo. 2. Conformar la comisión que se encargará de la distribución de la carga académica. 3. Se procede a evaluar los perfiles de los docentes y personal administrativo, características del cargo y malla curricular, así como, la formación y capacidades de los empleados en función a las tareas que efectuará cada uno en el área directiva, docente, administrativa o de soporte. 4. Procede a ajustar las horas de trabajo (una carga laboral mínima de 35 horas pedagógicas para docentes y 40 horas reloj para el resto de personal) en función a criterios técnicos. 5. Procede a la aprobación de los distributivos de trabajo, con su firma son legalizados y entrega individualmente a cada uno de los empleados su correspondiente distributivo. 6. Fin de procedimiento. |

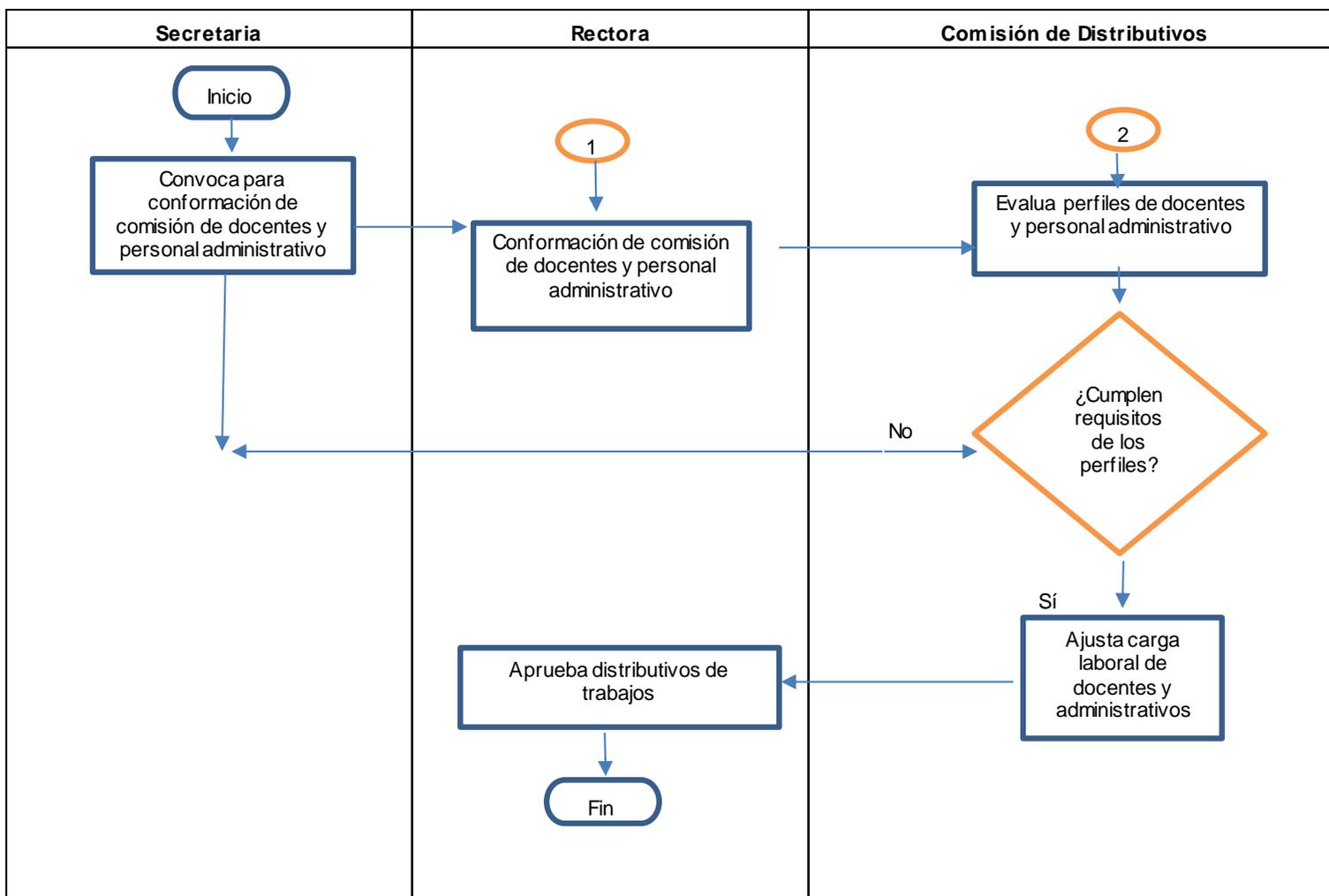


Figura 10. Estructurar distributivo de trabajo
Elaborado por: La Autora

| | | |
|---|---|--|
|  | UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN” | |
| | MANUAL DE PROCESO | |
| NOMBRE DEL PROCESO: Conformación de horarios de clase | | |
| RESPONSABLE GENERAL: Rector (a) | ELABORADO POR: | |
| REVISADO POR: | AUTORIZADO POR: | |

| ÁREA O PERSONA RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD |
|--|---|
| Secretaría Rectorado | 1. Convoca a una reunión para conformar una comisión con docentes. 2. Conformar la comisión que se encargará de la conformación del horario de clases. |
| Rectorado/Comisión de horarios | 3. Se verifican los lineamientos que establece la malla curricular del Ministerio de Educación. |
| Rectorado /Comisión de horarios | 4. Las asignaturas son evaluadas para colocarlas según su prioridad y su dificultad para el estudiante. |
| Comisión de horarios | 5. Ajusta horas según criterios pedagógicos – técnicos. |
| Comisión de horarios | 6. Revisa y entrega la propuesta de horario para que el Rectorado efectúe las respectivas observaciones. |
| Rectorado | 7. Aprueba los horarios de clase. |
| Rectorado | 8. Las áreas de inspección, docentes, tutores y secretaría general reciben copias de los horarios estructurados. 9. Fin de procedimiento. |

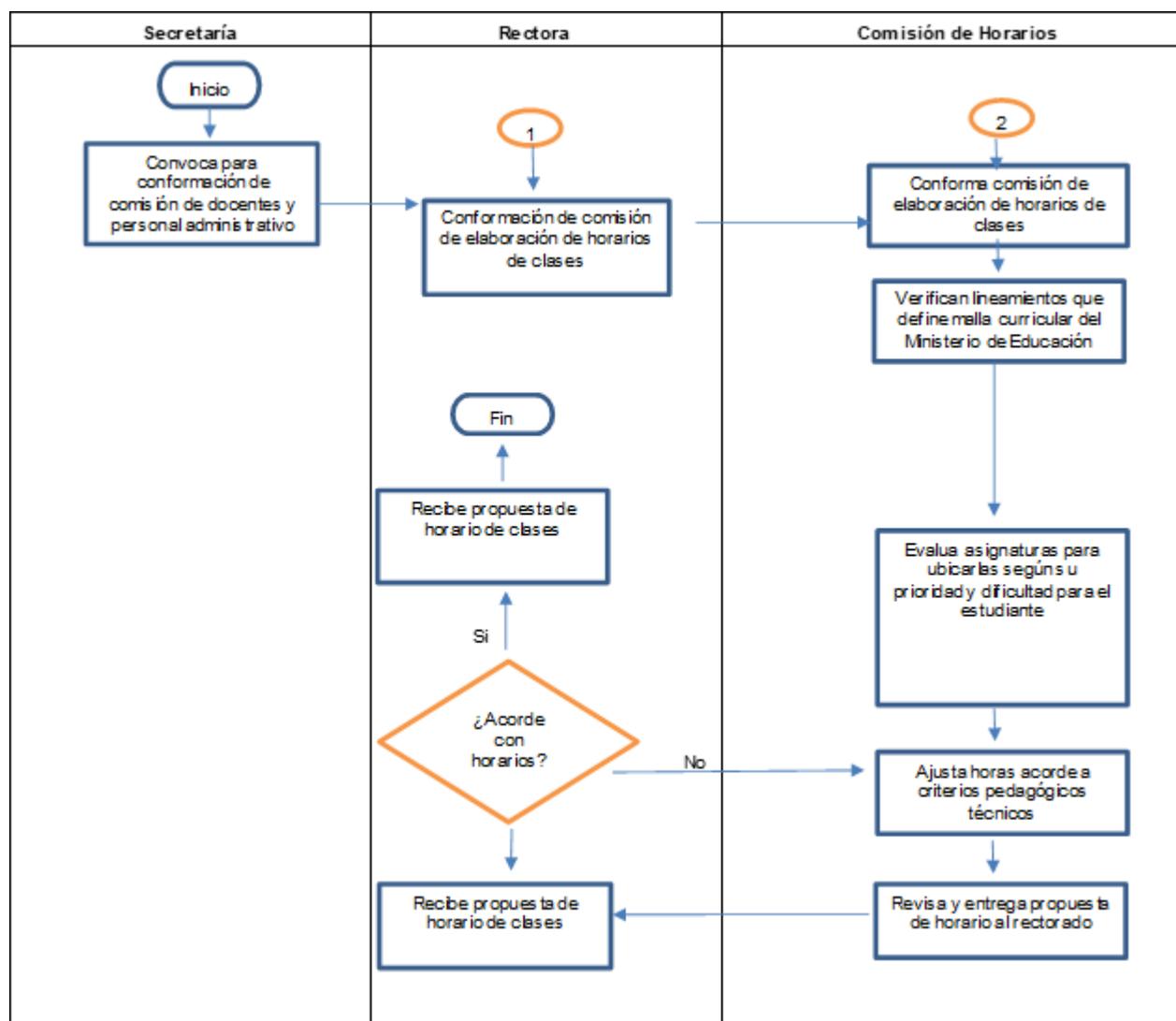


Figura 11. Elaboración de horarios de clases
Elaborado por: La Autora

| | | |
|---|---|--|
|  | UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN” | |
| | MANUAL DE PROCESO | |
| NOMBRE DEL PROCESO: Elaborar la planificación curricular | | |
| RESPONSABLE GENERAL: Vicerrector | ELABORADO POR: | |
| REVISADO POR: | AUTORIZADO POR: | |

| ÁREA O PERSONA RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD |
|-----------------------------------|---|
| Vicerrectorado | 1. Dar a conocer entre el personal docente, las disposiciones institucionales sobre planificación, incluyendo la matriz institucional de planificación de clase o bloque. |
| Vicerrectorado | 2. Recpta de los docentes su respectiva matriz de planificación completa, acorde con el instructivo entregado. |
| Vicerrectorado/Rectorado | 3. Presenta la planificación al Rectorado y éste realiza recomendaciones oportunas (de ser necesario). |
| Rectorado | 4. Recibe planificación y realiza recomendaciones. |
| Rectorado | 5. Revisa la estadística de cumplimiento de los indicadores de planificación docente. |
| Vicerrectorado | 6. Recibe del rectorado, revisa y aprueba la planificación de los docentes y procede a su archivo. |
| Vicerrectorado | 7. Vigila la ejecución de la planificación. |
| Vicerrectorado | 8. Orienta a los docentes en tópicos referentes al cumplimiento de la planificación. |
| Vicerrectorado | 9. Fin de procedimiento. |

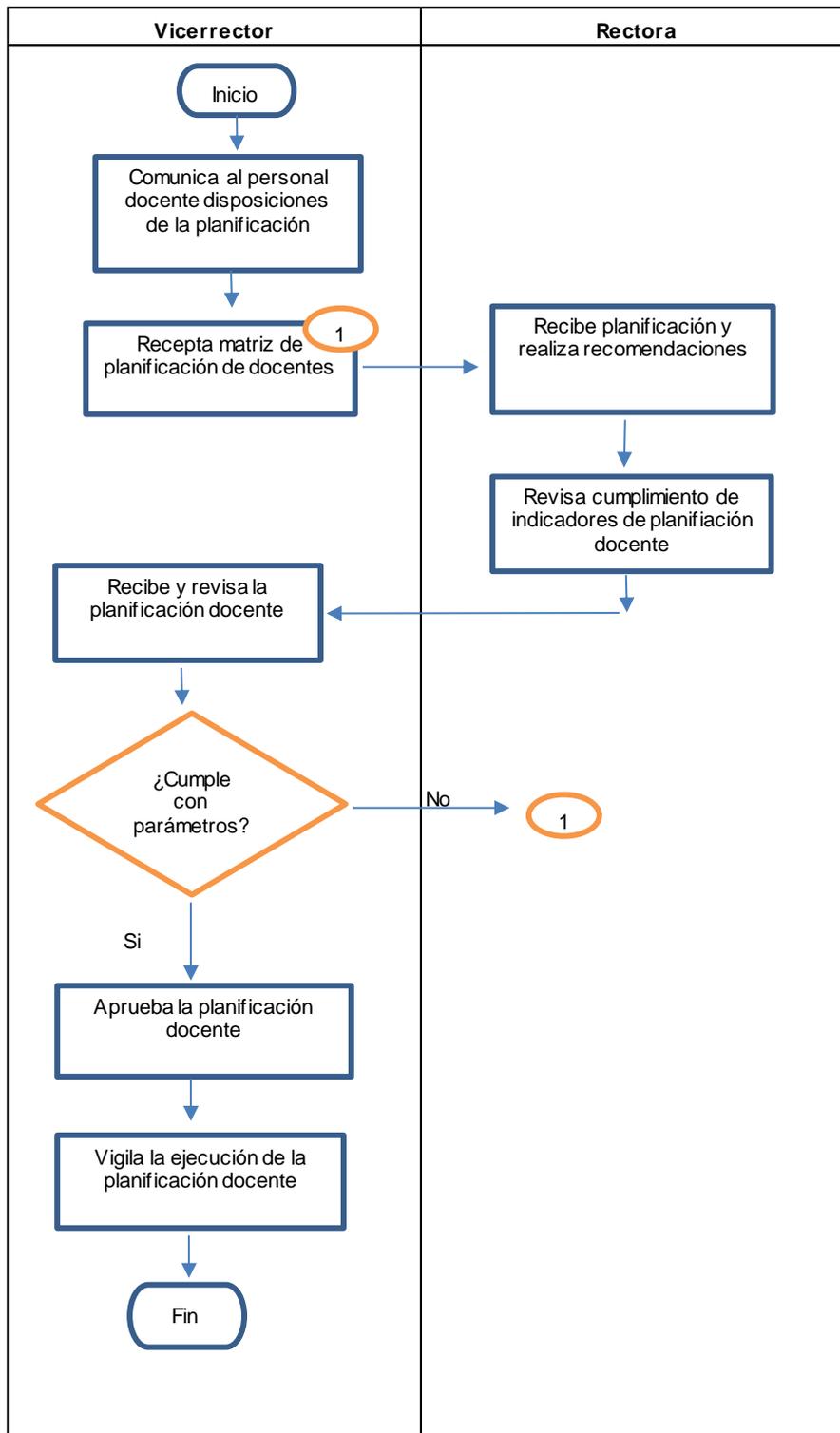


Figura 12. Elaboración de planificación curricular
Elaborado por: La Autora

| | | |
|---|---|--|
|  | UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN” | |
| | MANUAL DE PROCESO | |
| NOMBRE DEL PROCESO: Control de planificación académica | | |
| RESPONSABLE GENERAL: Vicerrector | ELABORADO POR: | |
| REVISADO POR: | AUTORIZADO POR: | |

| ÁREA O PERSONA RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD |
|--|--|
| Vicerrectorado Comisión Técnico Pedagógico Vicerrectorado Vicerrectorado Jefes de áreas y docentes Vicerrectorado | <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega al Vicerrectorado su respectiva planificación académica anual. . 2. Procede a la revisión de las planificaciones académicas de los docentes y corrobora concordancia con la malla curricular aprobada por el Ministerio de Educación. 3. Se detectan las áreas que necesitan modificaciones dentro de la Planificación Académica de los docentes. 4. Recibe de Comisión Técnico Pedagógico y efectúa reuniones para instruir sobre los nuevos procesos. 5. Rediseñan procesos en caso de presentar propuestas de mejoramiento. 6. Aprueba las planificaciones. 7. Fin de procedimiento. |

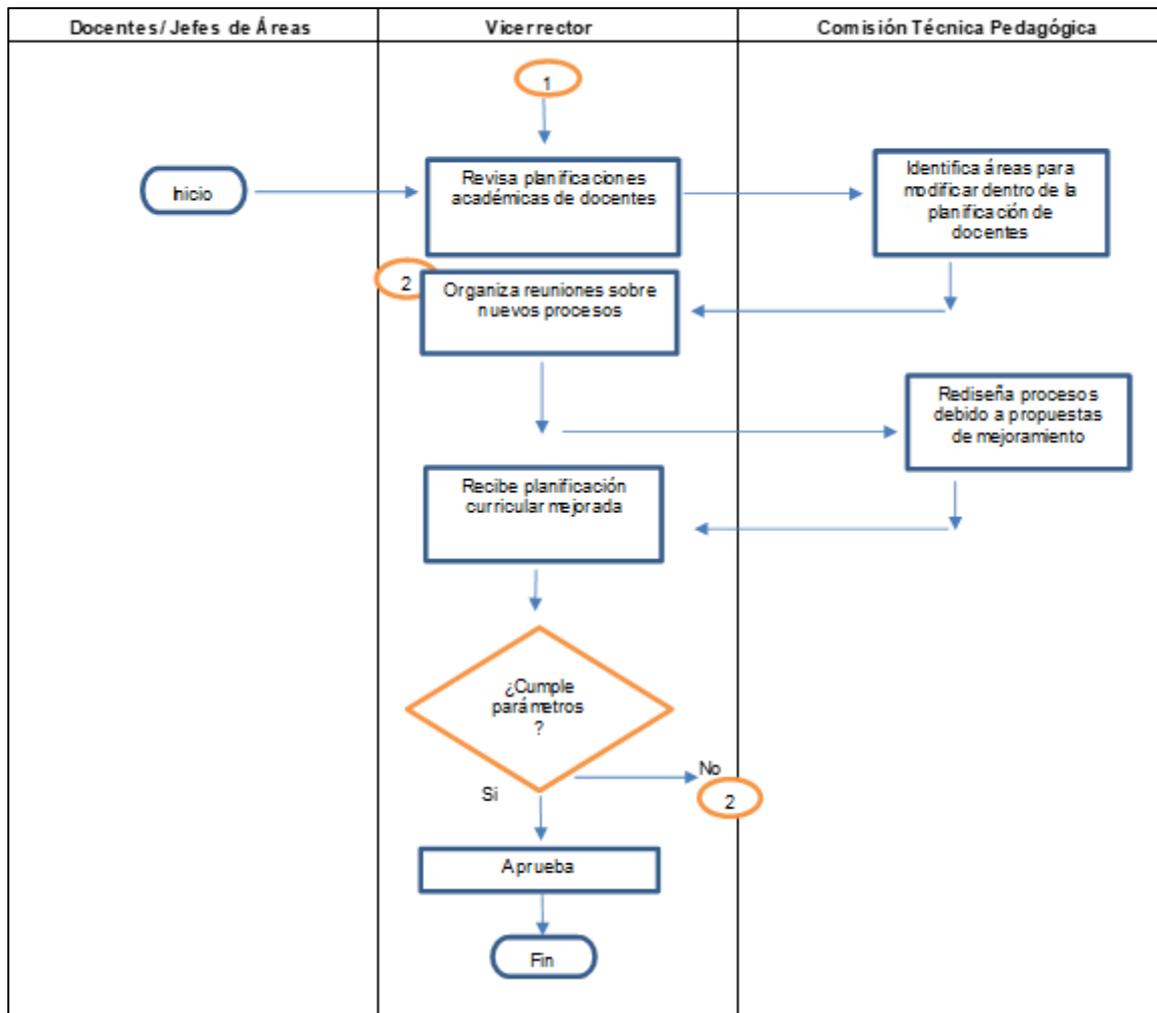


Figura 13. Planificación académica

Elaborado por: La Autora

| | | |
|---|---|--|
|  | UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN” | |
| | MANUAL DE PROCESOS | |
| NOMBRE DEL PROCESO: Ingreso de calificaciones y asistencias al sistema académico | | |
| RESPONSABLE GENERAL: Secretaria | ELABORADO POR: | |
| REVISADO POR: | AUTORIZADO POR: | |

| ÁREA O PERSONA RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD |
|-----------------------------------|---|
| Secretaría General | 1. En el sistema académico es creada la malla curricular. |
| Secretaría General | 2. La base de datos para los docentes es creada en el sistema académico y se procede a la asignación de cursos y materias. |
| Secretaría General | 3. Acorde con el cronograma de ingreso de notas, se habilita el sistema para que los docentes puedan usarlo. |
| Secretaría General | 4. Finalizado los plazos de registro de calificaciones, se procede a la desactivación del sistema institucional de registro de notas. |
| Secretaría General | 5. Fuera del plazo de ingreso de notas, se activa el sistema previa autorización del Vicerrectorado. |
| Secretaría General | 6. Procede a imprimir los reportes de calificaciones por cada parcial o de acuerdo al cronograma. |
| Secretaría General | 7. Los tutores reciben los respectivos reportes de calificaciones. |
| | 8. Fin de procedimiento. |

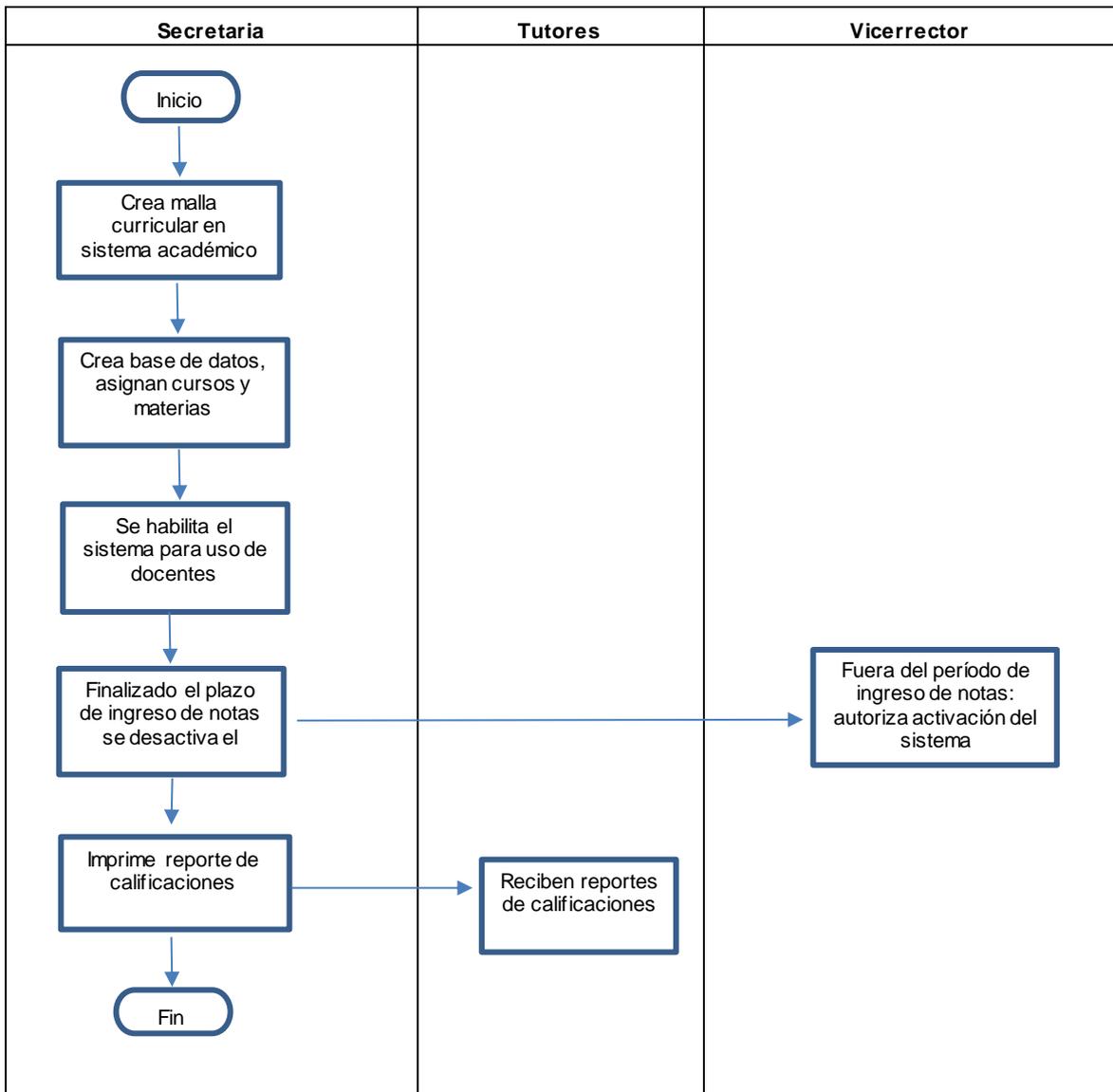


Figura 14. Ingreso de calificaciones.
Elaborado por: La Autora

| | | |
|---|---|--|
|  | <p align="center">UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN”</p> | |
| | <p align="center">MANUAL DE PROCESOS</p> | |
| <p>NOMBRE DEL PROCESO: Registro en el archivo maestro</p> | | |
| <p>RESPONSABLE GENERAL: Secretaria</p> | <p>ELABORADO POR:</p> | |
| <p>REVISADO POR:</p> | <p>AUTORIZADO POR:</p> | |

| <p align="center">ÁREA O PERSONA RESPONSABLE</p> | <p align="center">DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</p> |
|---|--|
| <p>Secretaría General</p> | <p>1. Una vez que el Ministerio habilite el sistema, ingresa al mismo con su usuario y clave.</p> |
| <p>Secretaría General</p> | <p>2. Los datos de la comunidad educativa son registrados en el sistema, incluyendo la infraestructura y los datos necesarios de la institución.</p> |
| <p>Secretaría General</p> | <p>3. Suprime del sistema (personal docente, de servicio, alumnado, administrativo) que ya no estén dentro de la institución.</p> |
| <p>Secretaría General</p> | <p>4. Terminado la inscripción de datos, se procede al registro de los documentos impresos en la Dirección Distrital de Educación.</p> |
| <p>Secretaría General</p> | <p>5. Procede al archivo de los documentos con la firma y sello del Distrito de Educación, efectuado dos veces al año, al empezar y terminar el año lectivo.</p> <p>6. Fin de procedimiento.</p> |

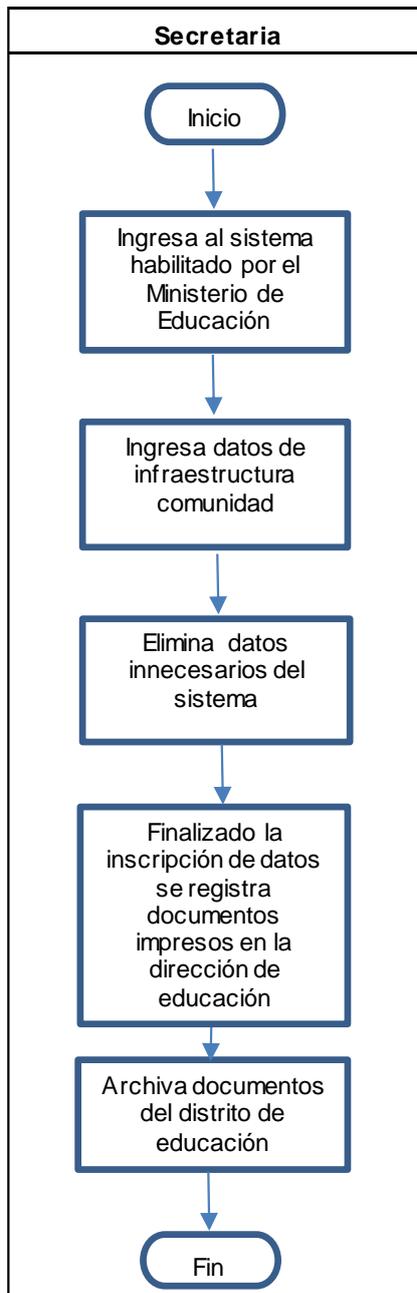


Figura 15. Registro en el archivo maestro
Elaborado por: La Autora

| | | |
|--|---|--|
|  | UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN” | |
| | MANUAL DE PROCESOS | |
| NOMBRE DEL PROCESO: Coordinar realización de eventos culturales y/o científicos | | |
| RESPONSABLE GENERAL: Coordinador General | ELABORADO POR: | |
| REVISADO POR: | AUTORIZADO POR: | |

| ÁREA O PERSONA RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD |
|--|--|
| Coordinador general Jefes de áreas Jefes de áreas Coordinador general Vicerrectorado Vicerrectorado Coordinador general Coordinador general Coordinador general | <ol style="list-style-type: none"> 1. Convoca a jefes de áreas para tratar la realización de las actividades culturales y/o científicas. 2. Previo a la elección de la temática de las actividades escolares se estudia los objetivos educativos del área y los estándares de aprendizaje. 3. Presentan al coordinador general la planificación de las actividades escolares para el año lectivo. 4. Estudia la planificación, de ser necesario da recomendaciones, la envía al vicerrectorado y coloca las actividades programadas dentro del cronograma institucional. 5. Aprueba la planificación de eventos académicos y/o científicos. 6. Recibe la planificación aprobada y coordina con los jefes de área la fecha más apropiada para la ejecución de la actividad. 7. Procede a evaluar las actividades escolares realizadas en el año lectivo y envía informe al vicerrectorado. 8. Recolecta las evaluaciones de todas las actividades para el desarrollo de la estadística final. 9. Fin de procedimiento. |

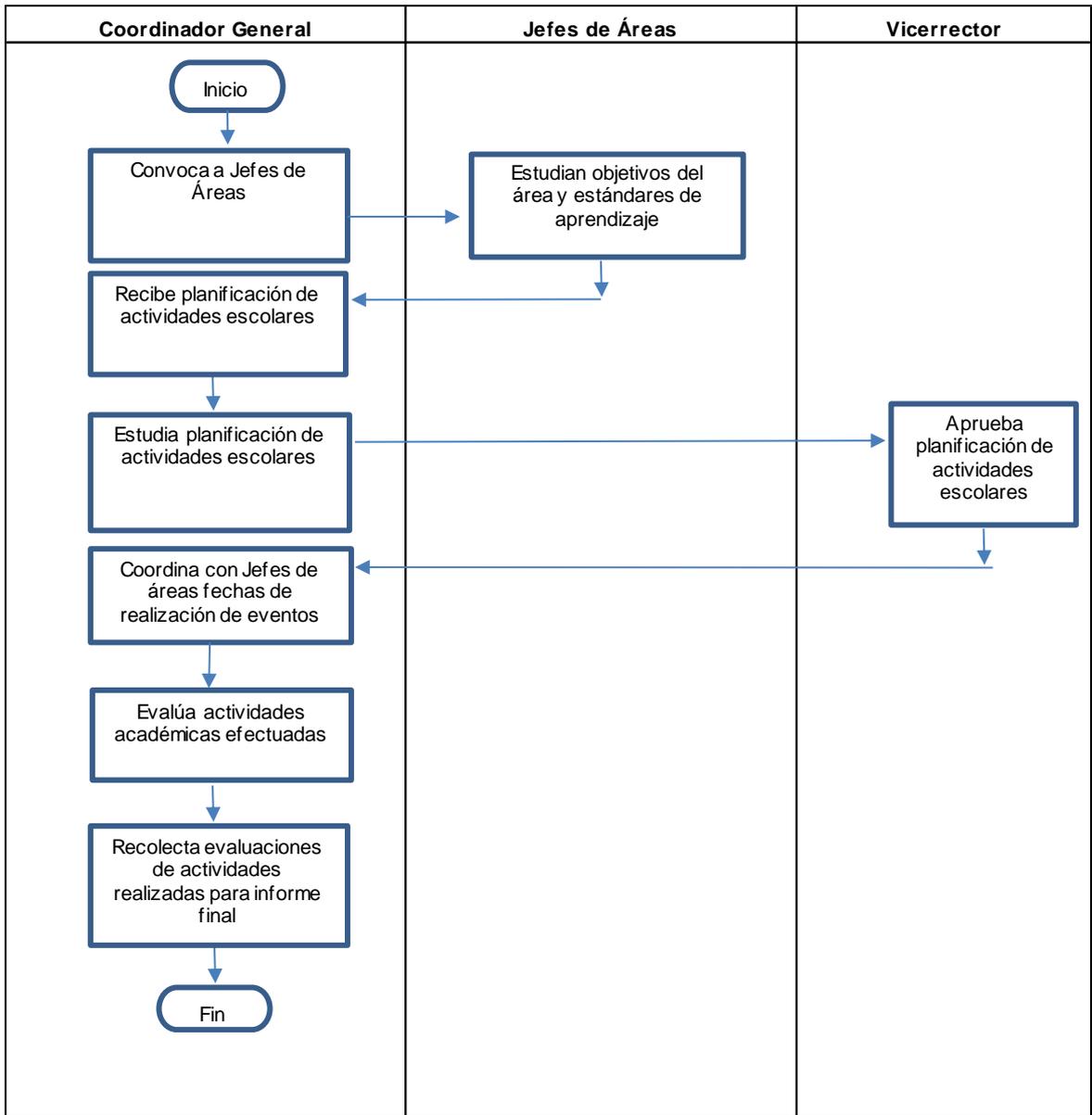


Figura 16. Coordinar realización de eventos culturales y/o científicos
 Elaborado por: La Autora

| | | |
|---|---|--|
|  | <p align="center">UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN”</p> | |
| | <p align="center">MANUAL DE PROCESOS</p> | |
| <p>NOMBRE DEL PROCESO: Manejo de agenda directivos: Rector(a) y/o Vicerrector(a)</p> | | |
| <p>RESPONSABLE GENERAL: Asistente Administrativo</p> | <p>ELABORADO POR:</p> | |
| <p>REVISADO POR:</p> | <p>AUTORIZADO POR:</p> | |

| <p align="center">ÁREA O PERSONA RESPONSABLE</p> | <p align="center">DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</p> |
|---|---|
| <p>Asistente Administrativo</p> | <p>1. Recoge la petición de citas, reuniones y/o eventos con directivos por parte de padres de familia y otros.</p> |
| <p>Asistente Administrativo</p> | <p>2. Establece con los directivos las fechas de encuentro.</p> |
| <p>Asistente Administrativo</p> | <p>3. Comunica a los interesados las fechas de reunión.</p> |
| <p>Asistente Administrativo</p> | <p>4. Recuerda a los directivos la fecha y hora de la reunión.</p> |
| <p>Asistente Administrativo</p> | <p>5. Confirma a los interesados la realización de la reunión.</p> |
| | <p>6. Fin de procedimiento.</p> |

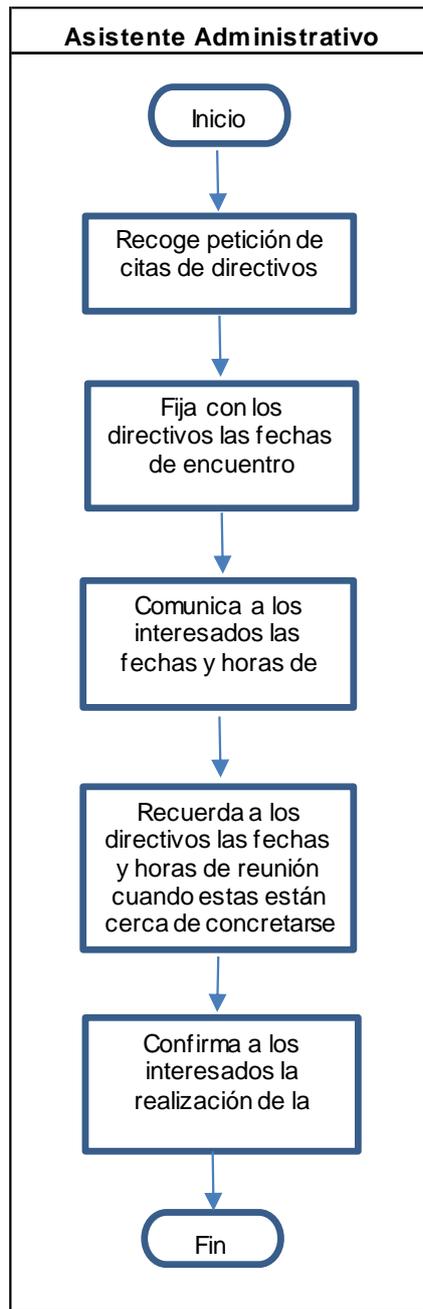


Figura 17. Manejo de agenda de directivos
Elaborado por: La Autora

| | | |
|---|---|--|
|  | UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN” | |
| | MANUAL DE PROCESOS | |
| NOMBRE DEL PROCESO: Cancelación de sueldos del personal de la institución | | |
| RESPONSABLE GENERAL: Colector | ELABORADO POR: | |
| REVISADO POR: | AUTORIZADO POR: | |

| ÁREA O PERSONA RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD |
|-----------------------------------|---|
| Colector | 1. El Asistente Administrativo entrega el reporte de asistencia de los empleados al colector. |
| Colector | 2. Efectúa los cálculos de pago de salarios de cada empleado. |
| Colector | 3. Envía reporte de pago de salarios a contabilidad. |
| Colector | 4. Genera roles de pago original y copia. |
| Colector | 5. Envía al rectorado los roles con soporte original. |
| Rectorado | 6. Rectorado recibe los roles de pago. |
| Rectorado | 7. Chequea el rol de pago y revisa el cálculo. De no estar de acuerdo con los valores devuelve reporte. |
| Rectorado | 8. Registra visto bueno en los roles entrega al Asistente Administrativo. |
| Asistente Administrativo | 9. Recibe el informe del Rector. |
| Colector | 10. Procede a efectuar las transferencias bancarias al personal. |
| Colector | 11. Recoge las firmas del personal como soporte de pago. |
| | 12. Fin de procedimiento. |

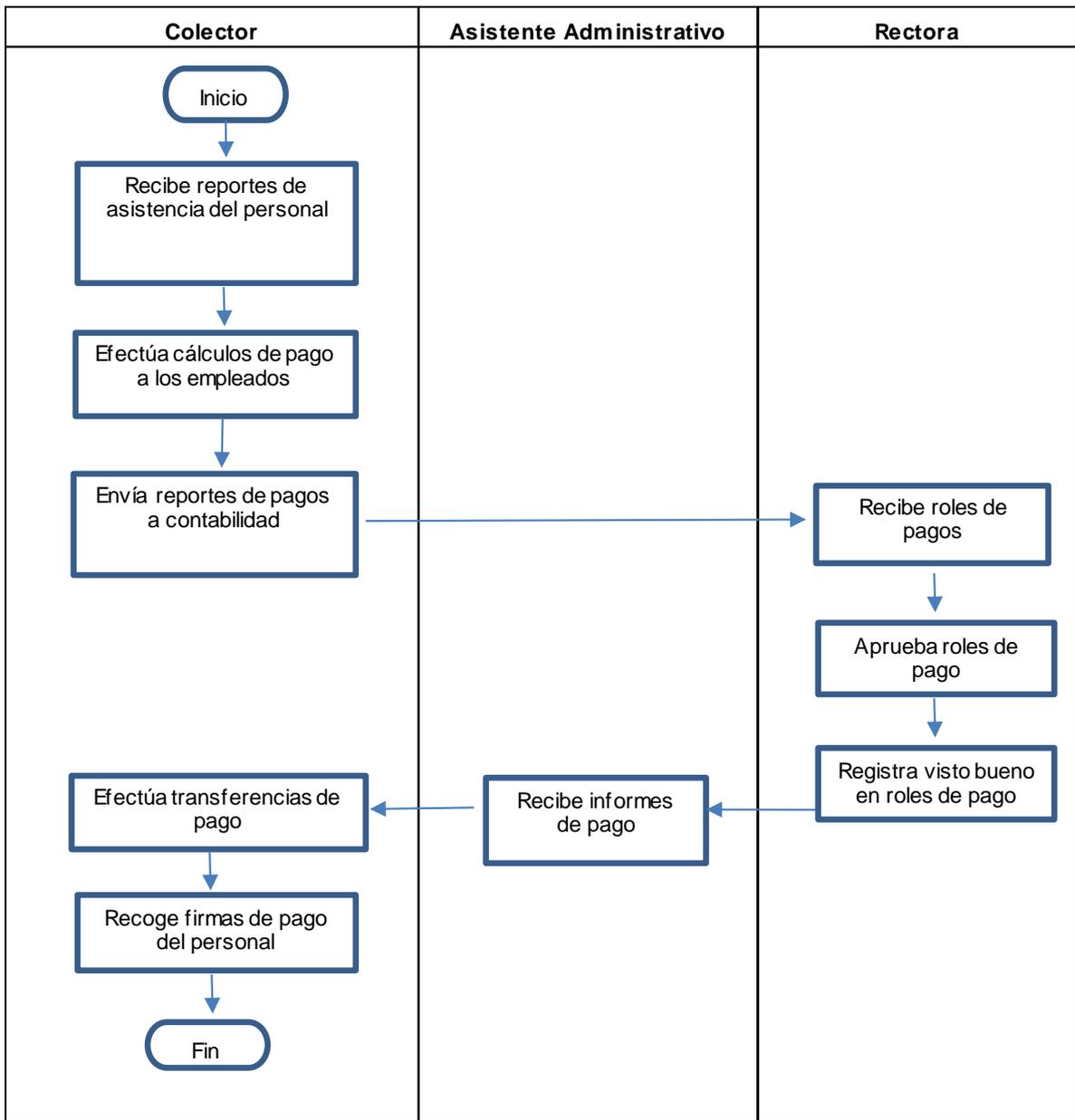


Figura 18. Cancelación de sueldos del personal
Elaborado por: La Autora

| | | |
|---|---|--|
|  | <p align="center">UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN”</p> | |
| | <p align="center">MANUAL DE PROCESOS</p> | |
| <p>NOMBRE DEL PROCESO: Pago a proveedores de la institución</p> | | |
| <p>RESPONSABLE GENERAL: Colector</p> | <p>ELABORADO POR:</p> | |
| <p>REVISADO POR:</p> | <p>AUTORIZADO POR:</p> | |

| <p align="center">ÁREA O PERSONA RESPONSABLE</p> | <p align="center">DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</p> |
|---|--|
| <p>Colector</p> | <p>1. Recibe del contador los cheques emitidos para pagar a los proveedores.</p> |
| <p>Colector</p> | <p>2. Emite una lista de cheques impresos, para su control diario de la cuenta bancaria.</p> |
| <p>Colector</p> | <p>3. Clasifica los proveedores por prioridad de pago.</p> |
| <p>Colector</p> | <p>4. Procede a comunicar a los proveedores que se encuentra listo su pago.</p> |
| <p>Colector</p> | <p>5. Entrega el cheque al proveedor y registra comprobantes de pago.</p> |
| <p>Colector</p> | <p>6. Procede al envío del listado de pago efectuado al contador.</p> |
| <p>Colector</p> | <p>7. Custodia los cheques de aquellos proveedores que no acudido a retirar su pago.</p> |
| | <p>8. Fin de procedimiento.</p> |

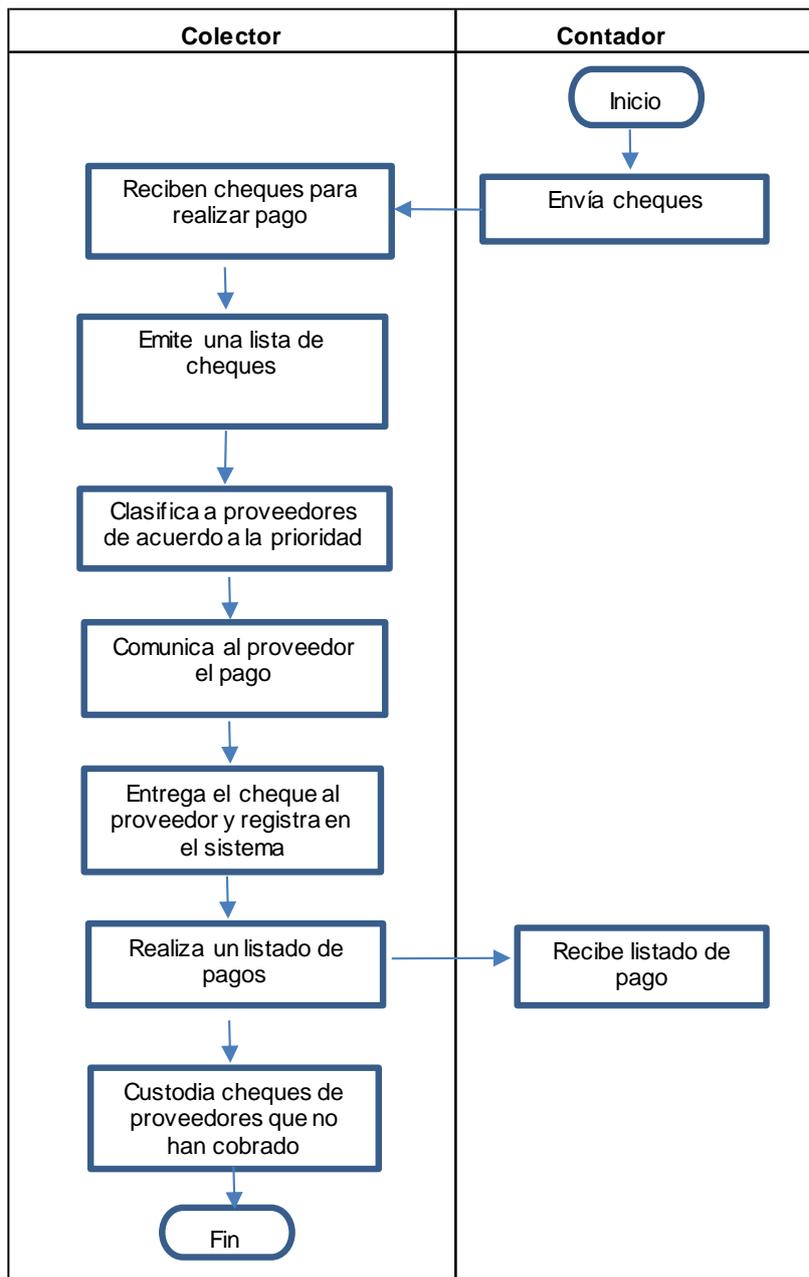


Figura 19. Pago a proveedores de la institución
Elaborado por: La Autora

| | | |
|---|---|--|
|  | <p align="center">UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN”</p> | |
| | <p align="center">MANUAL DE PROCESOS</p> | |
| <p>NOMBRE DEL PROCESO: Planificación de vacaciones del personal docente y administrativo</p> | | |
| <p>RESPONSABLE GENERAL: Jefe de Talento Humano</p> | <p>ELABORADO POR: Jefe de Talento Humano</p> | |
| <p>REVISADO POR:</p> | <p>AUTORIZADO POR:</p> | |

| <p align="center">ÁREA O PERSONA RESPONSABLE</p> | <p align="center">DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</p> |
|--|---|
| <p>Jefe de Talento Humano Vicerrectorado Jefe de Talento Humano Jefe de Talento Humano Jefe de Talento Humano</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Redacta el borrador del calendario de vacaciones del personal docente y administrativo. 2. Procede al análisis y avala el calendario de vacaciones del personal docente y administrativo. 3. Redacta el calendario final de vacaciones del personal docente y administrativo. 4. Comunica al personal docente y administrativo el calendario de vacaciones anuales. 5. Registra la salida del personal docente y administrativo según cronograma asignado. 6. Fin de procedimiento. |

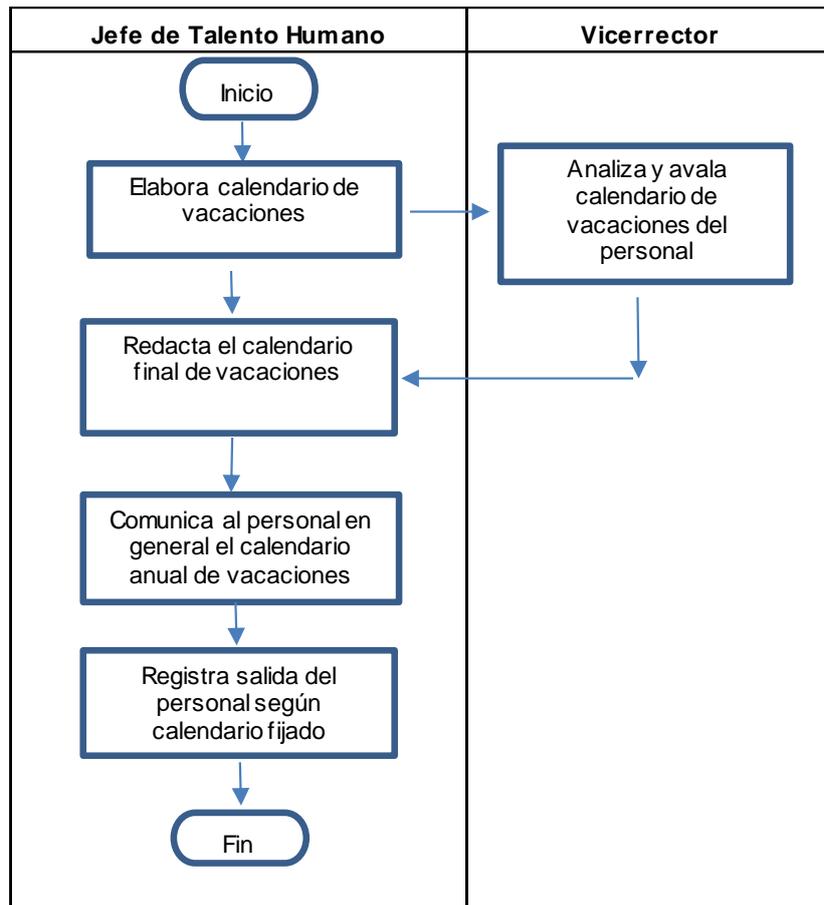


Figura 20. Planificación de vacaciones del personal docente y administrativo.
Elaborado por: La Autora

| | | |
|--|---|--|
|  | UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN” | |
| | MANUAL DE PROCESOS | |
| NOMBRE DEL PROCESO: Reclutamiento, selección, evaluación y contratación de personal docente y administrativo. | | |
| RESPONSABLE GENERAL: Jefe de Talento Humano | ELABORADO POR: | |
| REVISADO POR: | AUTORIZADO POR: | |

| ÁREA O PERSONA RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD |
|---|--|
| Jefe de Talento Humano | 1. Publica vacantes en medios de comunicación local. |
| Jefe de Talento Humano | 2. Selecciona a los candidatos más idóneos para prueba de selección y de conocimientos según el puesto que aspira. |
| Jefe de Talento Humano. | 3. Toma prueba de selección y conocimiento a candidatos seleccionados. |
| Jefe de Talento Humano | 4. Evalúa las pruebas de selección y conocimiento. |
| Jefes de Talento Humano y Rector | 5. Entrevista a los candidatos para docente y administrativo por parte del rector y el jefe de talento humano. |
| Jefe de Talento Humano | 6. Verifica antecedentes y referencias personales de candidatos. |
| Jefe de Talento Humano | 7. Delibera con el rector la contratación de los candidatos con mayor puntaje. |
| Jefe de Talento Humano | 8. Gestiona trámites de contratación con la institución y trámites en IESS y Ministerio de Educación. |
| | 9. Fin de procedimiento. |

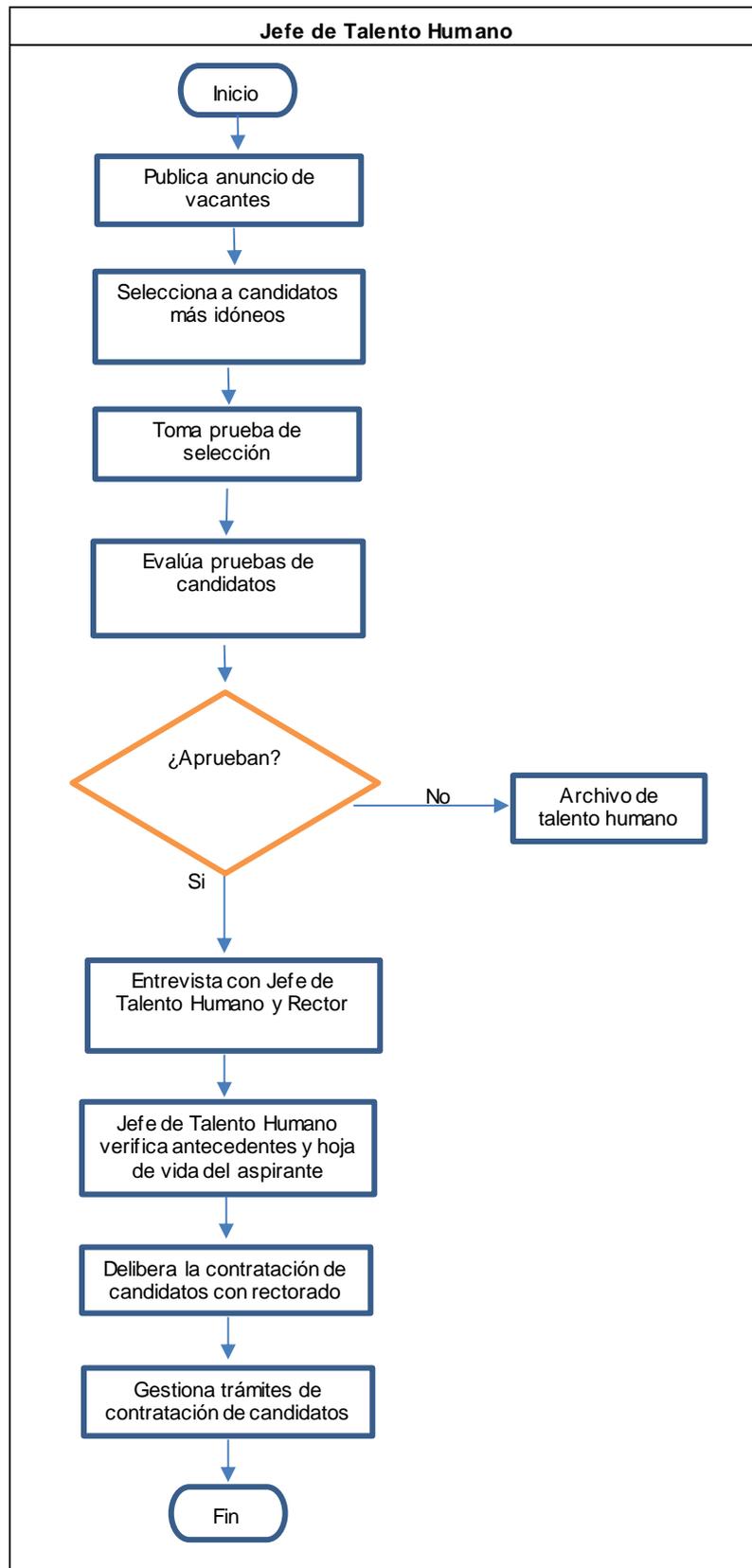


Figura 21. Proceso de reclutamiento, selección, evaluación y contratación de personal docente y administrativo.
Elaborado por: La Autora

| | | |
|---|---|--|
|  | UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN” | |
| | MANUAL DE PROCESOS | |
| NOMBRE DEL PROCESO: Elaboración del Presupuesto Anual de la institución | | |
| RESPONSABLE GENERAL: Contador(a) | ELABORADO POR: | |
| REVISADO POR: | AUTORIZADO POR: | |

| ÁREA O PERSONA RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD |
|--|--|
| Rectorado Contador(a) Contador(a) Contador(a) Rectorado Rectorado Contador(a) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicita al contador(a) la elaboración del presupuesto anual. 2. Solicita información de ingresos y gastos probables de la institución durante el año. 3. Elabora el presupuesto. 4. Envía el presupuesto al rectorado. 5. Analiza la proforma presupuestaria. 6. Efectúa los ajustes necesarios y aprueba el presupuesto definitivo. 7. Recibe el presupuesto anual aprobado 8. Fin de procedimiento. |

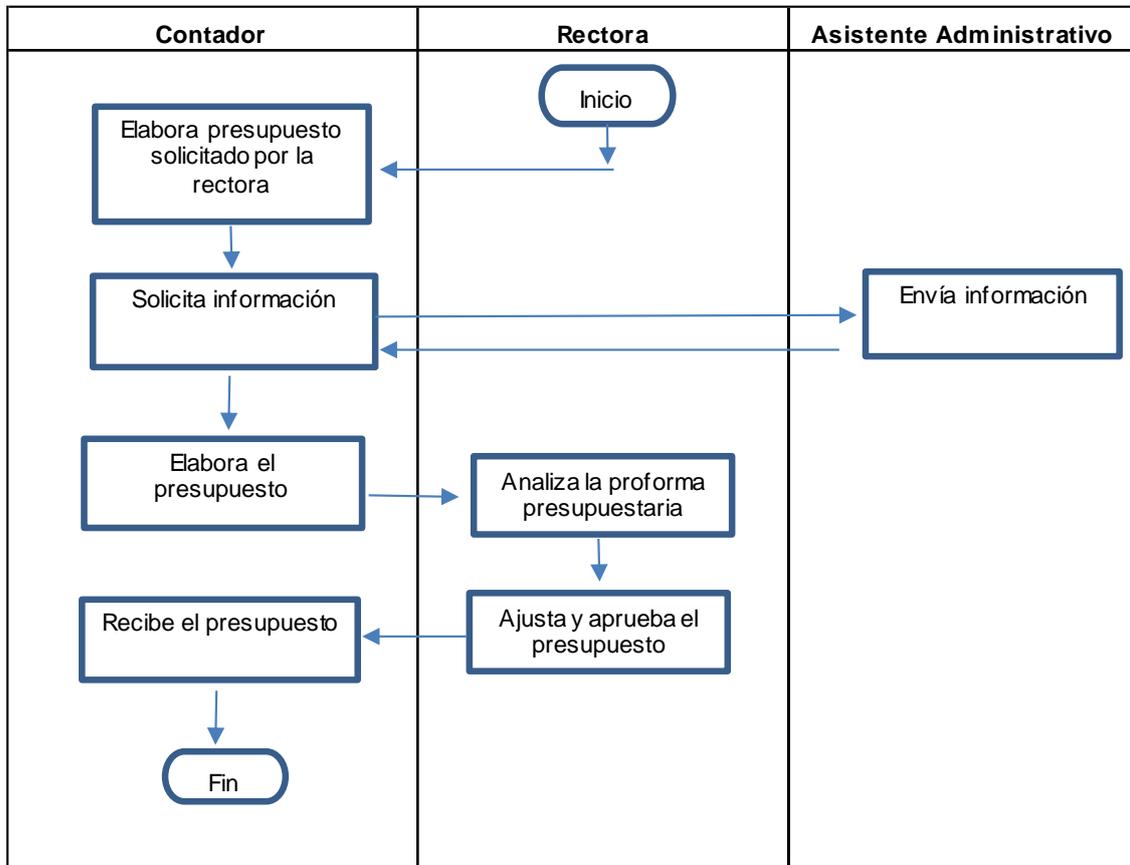


Figura 22. Elaboración de presupuesto anual.
Elaborado por: La Autora

| | | |
|---|---|--|
|  | <p align="center">UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABDÓN CALDERÓN”</p> | |
| | <p align="center">MANUAL DE PROCESOS</p> | |
| <p>NOMBRE DEL PROCESO: Control de Cartera</p> | | |
| <p>RESPONSABLE GENERAL: Colector</p> | <p>ELABORADO POR:</p> | |
| <p>REVISADO POR:</p> | <p>AUTORIZADO POR:</p> | |

| <p align="center">ÁREA O PERSONA RESPONSABLE</p> | <p align="center">DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</p> |
|---|---|
| <p>Colector Colector Contador Rectora Rectora Colector Colector</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Imprimir estados de cuenta de estudiantes 2. Enviar a contabilidad y rectorado 3. Analizar los saldos de cuentas por cobrar vs informe de colecturía 4. Realizar gestión con los padres de familia 5. Notificar convenios de pago 6. Registrar convenios 7. Realizar seguimiento de pago 8. Fin de procedimiento. |

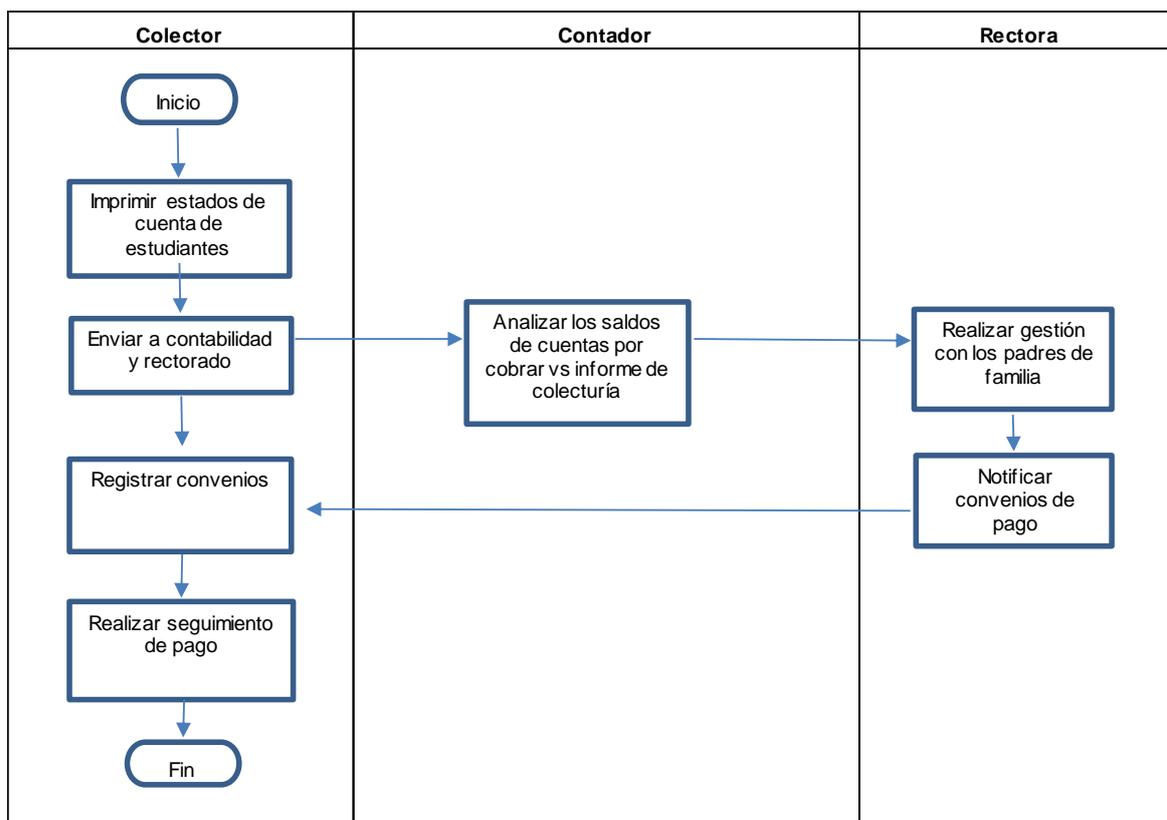


Figura 23. Control de cartera.
Elaborado por: La Autora

4.2.7. Cronograma de actividades para implementar el Manual de Procesos

Se procedió al detalle de las actividades que se deberán llevar a cabo por el Rectorado para implementar el Manual de Funciones y Procesos en la Unidad Educativa “Abdón Calderón” de la ciudad de Quevedo- Provincia Los Ríos. El tiempo total para implementar el Manual será de 6 semanas. En la tabla 18 se describe las actividades a efectuar para dicha implementación en el área administrativa de la institución.

Tabla 18. *Cronograma de actividades de implementación del Manual de Funciones y Procesos*

| No. DE ACTIVIDADES | SEMANAS | | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. RECOLECCIÓN DE DATOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO | [Barra amarilla] | | | | | |
| Diseño del cuestionario de preguntas | [Barra amarilla] | | | | | |
| Realización de entrevistas al personal administrativo | [Barra amarilla] | | | | | |
| Análisis de los resultados de entrevista | [Barra amarilla] | | | | | |
| 2.INICIO DE REDACCIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS | [Barra amarilla] | | | | | |
| 3.PRESENTACIÓN DEL MANUAL AL RECTOR | [Barra amarilla] | | | | | |
| 4. APROBACIÓN DEL MANUAL POR EL REC TOR | [Barra amarilla] | | | | | |
| 5.PREPARACIÓN DEL PLAN DE PRESENTACIÓN DEL MANUAL | [Barra amarilla] | | | | | |
| 6.INICIO DE CAPACITACIONES | [Barra amarilla] | | | | | |
| 7.SOCIABILIZACIÓN AL PERSONAL ADMINSTRATIVO | [Barra amarilla] | | | | | |

Elaborado por: La Autora

4.2.8. Presupuesto de inversión para el desarrollo del Manual de Procesos.

El presupuesto de inversión necesaria para la implementación del presente proyecto de manual de funciones, procesos y procedimientos en la Unidad Educativa “Abdón Calderón” de la ciudad de Quevedo- Provincia Los Ríos será el detallado a continuación, considerando este proyecto como base:

Tabla 19. *Presupuesto de implementación de Manual*

| Descripción | Costo | Costo |
|--|-----------------|-----------------|
| | unitario | Total |
| Impresión de manual para cada colaborador (30) | 1.50 | 45.00 |
| Asesoría para la implementación | 7.000.00 | 7.000.00 |
| Refrigerios (30) | 3.00 | 90.00 |
| Total | 7.004.50 | 7.135.00 |

Fuente: Valores tomados de costos internos de la institución UEPAC.

Elaborado por: La Autora

4.3. Validación de la propuesta

Se propone que el manual sea validado en función de las calificaciones alcanzadas por medio de los indicadores de la presente matriz de evaluación.

Tabla 20. *Matriz de validación de manual*

| INSTRUCTIVO Registre en el lado derecho del respectivo indicador una X la valoración que usted considere acorde a su apreciación, según la referencia establecida. N/O: No opina B: Buena MB: Muy Buena E: Excelente | | | | | |
|---|-----|---|----|---|---------------------------------|
| INDICADOR | N/O | B | MB | E | OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES |
| El manual se encuadra a los objetivos planteados | | | | | |
| El manual de funciones considera los requerimientos y competencias para desempeñar un cargo laboral | | | | | |
| El manual representa una solución a los problemas de gestión administrativa que se presentan en la institución. | | | | | |
| Considera que el manual es una guía que facilita su desempeño laboral. | | | | | |
| El manual de procedimientos define una gestión de procesos acorde al departamento administrativo | | | | | |
| Son claros los procesos y procedimientos a seguir que reduzcan los errores. | | | | | |
| La decisión de implementar el manual de funciones y procedimientos por parte de los directivos la califica como: | | | | | |

Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES

En base a los resultados de la investigación realizada se concluyó:

La idea a defender se acepta como válida, por cuanto, especificará cada empleado lo que le corresponde realizar y de cómo hacerlo de una manera óptima a fin de se incremente la productividad y el uso de los recursos.

La existencia de un entorno laboral que dificulta la realización de una forma idónea y eficiente de las labores que corresponden a cada empleado al no tener definido su carga laboral, además de la forma de cómo deben de efectuar los procesos de gestión en la institución.

La Ley de Educación Orgánica Intercultural específica para los cargos principales como: Rector, Vicerrector y Secretario(a) General sus funciones están determinadas por la Ley Orgánica de Educación Intercultural, las que son cumplidas en su gran mayoría por estos directivos de la Unidad Educativa “Abdón Calderón”.

Se evidenció el malestar de los empleados al no contar con un manual de funciones definido para cada cargo laboral lo que complica la ejecución de las tareas cotidianas de cada uno y se refleja en atrasos.

Se presentan dificultades en atender los requerimientos de directivos, alumnos y padres de familia.

Se identificó una serie de problemas que se suscitan por la carencia de manuales de procesos y de funciones que establezcan quién debe efectuarlos lo que afecta al cliente externo e interno.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados de la investigación realizada se recomendó:

Los directivos tendrán que implementar un plan de sociabilización y capacitación entre todo el personal administrativo a fin de que tengan el conocimiento de los resultados de esta reingeniería laboral y de procesos que culminó con la redacción de un Manual de funciones y de Procesos.

Entregar a cada empleado de administración un ejemplar impreso a fin de que pueda contar con un apoyo de consulta de cómo efectuar determinado proceso y cuáles son sus labores específicas en su cargo laboral.

Tener presente que este manual deberá ser monitoreado y evaluado periódicamente por la dirección para su actualización si está contribuyendo en el logro de los objetivos por los cuales se lo implementó.

Considerar otras variables que influyen en el desempeño laboral como: la cultura organizacional, entorno laboral, la estructura entre otras que podrían estar repercutiendo en la productividad de los empleados.

Es necesario que se institucionalicen los procesos de inducción laboral a todo el personal que ingrese a la institución con el fin de que conozca la cultura organizacional que se lleva en la unidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- jobandtalent. (27 de Junio de 2013). *El Manual de Funciones de la Empresa*. Obtenido de El Manual de Funciones de la Empresa: <https://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>
- Aguilar, C. (2013). *El capital humano*. Lima: Cuzcolee.
- Alecoy, T. (2011). *Las culturas exitosas forjan prosperidad económica desde la concepción del individuo*. Santiago de Chile: Tirso José Alecoy.
- Alvarez, M. (2014). *Manual para elaborar manuales de políticas y*. México.: Panorama.
- Asamblea Nacional. (2010). *COPCI*. Quito: Editora Nacional.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Editora Nacional.
- Baena, G. (2013). *Investigación Documental*. México: Azteca.
- Barbazán, C., & Sendra, J. (2012). *Apoyo domiciliario y alimentación familiar: El asistente como eje central en la gestión y mantenimiento del hogar del dependiente*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Barradas, M. (2014). *Seguimiento de Egresados: Una excelente estrategia para garantizar una educación de calidad*. Bloomington: Palibrio.
- Bastos, A. (2010). *Implantación de Productos y servicios*. Madrid: Ideaspropias.
- Bohigues, I. (2014). *Ámbito sociolingüístico*. Madrid: Paraninfo.
- Borunda, R., Cepeda, J., Salas, F., & Medrano, V. (2013). *Desarrollo y Competitividad de los Sectores Económicos en México*. México, D.F.: Centro de Investigaciones Sociales.
- Cajal, A. (2015). *Investigación de campo*. Barcelona: Lifeder.
- Calidad, G. d. (pagina). www.normas9000.com/content/que-es-iso.aspx. Obtenido de www.normas9000.com/content/que-es-iso.aspx.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Proceso Administrativo*. Brasil: Lily Solano Arévalo.
- Chiavenato, I. (2015). *Introducción a la Teoría General del a Adminitración*. México: Mc Graw Hill.
- Christensen, C. (2014). *Guía del Innovador para crecer: Cómo aplicar la innovación disruptiva*. Madrid: Grupo Planeta Spain.
- Congreso Nacional. (2004). *Ley Forestal y de Conservación de Áreas naturales y vida silvestre*. Quito: Editora Nacional.

- Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional. (2016). *igualdad.gob.ec*. Obtenido de <https://www.igualdad.gob.ec/juventud/>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *asambleanacional.gob.ec*. Obtenido de https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Consultora, M. (2013). *Talento Humano*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/LESILVA40/concepto-talento-humano>
- Cruelles, J. (2012). *Productividad e Incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. Barcelona: Marcombo.
- Cruz, L., & Cruz, V. (17 de Abril de 2010). *Repositorio Escuela Politécnica Nacional*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Escuela Politécnica Nacional:
<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjABahUKEwjvwOy4IJPIAhWFF5AKHUAyBFA&url=http%3A%2F%2Fbibdigital.epn.edu.ec%2Fbitstream%2F15000%2F388%2F1%2FCD-0795.pdf&usq=AFQjCNHr5JIvEUFu2GkrhscjBJ-tStFQQA&sig2=a>
- Dextre, J. (2014). *¿Control de gestión o gestión de control?* Lima: Pontificia.
- Dirección Nacional de Normativa Jurídico Educativa del Ministerio de Educación. (19 de mayo de 2017). *educacion.gob.ec*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Ley-Organica-Educacion-Intercultural-Codificado.pdf>
- Ecuador, A. N. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito: Registro Oficial.
- Ediciones Legales. (2013). *www.fielweb.com*. Obtenido de <https://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/este-es-06-C%C3%93DIGO-DE-LA-NI%C3%91EZ-Y-ADOLESCENCIA-Leyes-conexas.pdf>
- El Telégrafo. (26 de Mayo de 2012). \$180 millones venden al año los artesanos de muebles. *El Telégrafo*, pág. 9.
- Estudiantes de la Uepac retornaron desde China. (08 de Junio de 2012). *Diario La Hora*.
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Alicante: ECU.
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Alicante : ECU.

- Fernández, R. (2011). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Gamboa, J., & Salvador, K. y. (Septiembre de 2013). Diseño de manual de funciones y procesos para el control y la administración de los bienes del Colegio Fiscal “21 de Julio” del cantón Yaguachi. Milagro, Guayas, Ecuador: UNEMI.
- Gan, F., & Gaspar, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC .
- Gonzaga, M., & Moreira, L. (2015). Manual de procedimientos y organización de tareas del departamento de secretaría de la unidad educativa particular Liceo de “Las Américas” en Santo Domingo. Santo Domingo, Santo Domingo de los tsáchilas, Ecuador: UNIANDES.
- Google Maps. (8 de Abril de 2015). *Google*. Obtenido de Google: <https://maps.google.com.ec>
- Grau, A. (2015). *Talento Humano*. Obtenido de <https://agustingrau.com/gestion-del-talento-humano/>
- Griffin, R. (2011). *Administración*. Boston: Cengage Learning.
- Guerrero, R. (2014). *Técnicas elementales de servicio* . Madrid: Paraninfo.
- Haden, J. (2008). *El diccionario completo de términos de bienes raíces explicados en forma simple: lo que los inversores inteligentes necesitan saber* . Florida: Atlantic Publishing Group .
- Hernández y Rodríguez, S. (2015). *Introducción a la Admistración*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., & Fernández, C. y. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Iglesias, M. (2011). *Elaboración de soluciones constructivas y preparación de muebles*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.
- INEC. (12 de Diciembre de 2011). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&
- INEC. (28 de Julio de 2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf

- Javeriana, U. (2014). *Procedimiento: Definición*. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/drh/oym/Servoym1.htm>
- Jericó, P. (2014). *Talento Humano*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/LESILVA40/concepto-talento-humano>
- Joachimsthaler, E. (2008). *Ver lo evidente: Cómo definir y ejecutar la futura estrategia de crecimiento en su empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto .
- Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Macroeconomía: Introducción a la economía; Versión española traducida por Gotzone Pérez Apilanez; revisada por José Ramón de Espínola*. Barcelona: Reverté.
- Kvale, S. (2015). *La entrevista en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Leiceaga, C., Carrillo, F., & Hernández, Á. (2012). *Economía 1º Bachillerato*. San Sebastián: Editorial Donostiarra.
- Livy, B. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Iberoamérica.
- Llamas, C. (2009). *MARKETING Y GESTIÓN DE LA CALIDAD TURÍSTICA*. Madrid: Liber Factory .
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Lopez, J. (2013). *+Productividad*. Bloomington: Palibrio.
- Macías, G., & Parada, L. (2013). *Mujeres, su participación económica en la sociedad*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Martínez, I. (2005). *La comunicación en el punto de venta: estrategias de comunicación en el comercio real y online* . Madrid: Esic .
- Merino, E. (2014). El Cambio de la Matriz Productiva. *Buen Viaje*, 10.
- Merton, R. (2014). *Teorías y estructuras*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (2015). *Dirección y administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Miranda, A., Zambrano, M., & Yaguana, J. (26 de Julio de 2009). *Dspace Espol*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Espol: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10675/1/D-39734.pdf>
- Montero, C. (2005). *Estrategias Para Facilitar la Inserción Laboral a Personas Con Discapacidad*. San José: EUNED.
- Mora, J. (Jorge Mora). *Los libros, aporte bibliográfico, las bellas artes e investigaciones históricas*. Nariño: Pasto.

- Morales, R. (2013). *MF1330_1: Limpieza doméstica*. Málaga: INNOVA.
- Múnera Torres, M. T. (2014). *Gestión del conocimiento en la empresa*. Bogotá: Interamericana.
- Naciones Unidas. (10 de diciembre de 1990). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Naciones Unidas. Obtenido de https://www.ohchr.org/en/udhr/documents/udhr_translations/spn.pdf
- Nutsch, W. (2000). *Tecnología de la madera y del mueble*. Barcelona: Reverté.
- OCDE.(2014). *Colombia: La implementación del buen gobierno*. Paris: OECD Publishing.
- OIT. (2008). *Calificaciones para la mejora de la productividad el crecimiento del empleo y el desarrollo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo .
- Olavarria, M. (2005). *Pobreza, crecimiento económico y políticas sociales*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Paz, M., & Zuñiga, C. (2014). Elaboración de los Manuales de Funciones para la Unidad Educativa “Kenendy” en el período entre Noviembre 2013 a Mayo 2014. Cuneca, Azuay, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Peppard, J. (2014). *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios*. México: Prentice Hall.
- Peralta, N. (24 de Septiembre de 2010). *Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2695/1/T0878-MT-Peralta-Industria%20maderera.pdf>
- Perdigones, J. (2011). *MF0996_1: Limpieza del mobiliario interior*. Málaga: INNOVA.
- Perdomo, O. (2012). *¡Abre tu negocio... y vivirás en abundancia!* Bloomington: Palibrio.
- Posada, K. (6 de noviembre de 2013). *Instructivo para la Elaboración de los Manuales de Procedimientos y funciones*. Obtenido de Instructivo para la Elaboración de los Manuales de Procedimientos y funciones: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwimwcKB-9HWAhXKSCYKHbYbQCL4QFgg3MAM&url=https%3A%2F%2Fprezi.com%2Fyq92hr7dcvnu%2Fmanual-de-funciones-y-procedimientos%2F&usg=AOvVaw2Zc6X7n7qZuFLUWThSGdx9>
- publicas, P. d. (2017). <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>. Obtenido de <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>: <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

- Puig-Durán, J. (2011). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Diaz de Santos.
- Quimbiulco, C. (3 de Marzo de 2012). *Dspace Universidad Central del Ecuador*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Dspace Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/903/1/T-UCE-0003-51.pdf>
- Repullo, J. (2006). *Sistemas y servicios sanitarios: Manuales de Dirección Médica y Gestión Clínica*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Risco, L. (2013). *Economía de la empresa: Prueba de acceso a la Universidad para mayores de 25 años*. Bloomington: Palibrio.
- Rodríguez, R. (2014). *Técnicas de tapizado de mobiliario: TCPF0209. Operaciones auxiliares de tapizado de mobiliario y mural*. Madrid: IC Editorial.
- Ruano, C., & Sánchez, M. (2014). *UF0083: Diseño de Productos y servicios turísticos locales*. Málaga: IC Editorial.
- Sabino, C. (2013). *El proceso de investigación*. México: Panapo.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Quito : SENPLADES .
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES. (2018). *planificacion.gob.ec*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>
- Sescovich, S. (2009). *La gestión de personas: un instrumento para humanizar el trabajo*. Madrid: Libros en Red.
- Sherman, A. (2014). *Adminstración de Recusros Humanos*. México: Iberoamericana.
- Soto, E., Valenzuela, P., & Vergara, H. (2003). *Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad*. Santiago de Chile : FUNDES.
- Valle, A. (1991). *Productividad: Las visiones neoclásica y marxista*. México, D.F. : UNAM.
- Sherman, A. (2014). *Adminstración de Recursos Humanos*. México: Iberoamericana.
- Universidad Javeriana. (2014). *Procedimiento: Definición*. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/drh/oym/Servoym1.htm>

ANEXOS

Anexo 1 Modelo de cuestionario de entrevista



Buenos días/tardes, soy egresada de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Laica “Vicente Rocafuerte” y estoy realizando la presente entrevista con la finalidad de establecer las deficiencias que presentan los empleados de la unidad educativa a causa de la carencia de funciones definidas en su cargo laboral y a la vez de no contar con procedimientos definidos para efectuar cada uno de los procesos administrativos que se dan dentro de la institución. Con la información que se obtenga de esta encuesta, se diseñará un manual de funciones y de procesos con el fin de mejorar la gestión administrativa. Agradeciendo de antemano su colaboración.

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA APLICADO AL PERSONAL VINCULADO CON LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA “ABDÓN CALDERÓN” DE LA CIUDAD DE QUEVEDO”

1. ¿Qué opina usted de que el personal administrativo no tenga definido sus funciones en el desempeño de su cargo laboral?
2. ¿A qué se debe que la institución no ha implementado un manual de funciones y procedimientos?
3. ¿Considera usted que los procedimientos administrativos vigentes facilitan su desempeño laboral?
4. ¿Cuándo usted ingresó a la institución recibió instrucciones específicas sobre las funciones que iba a realizar?
5. ¿Cree usted necesario que se deba efectuar inducciones previas a desempeñar el cargo?
6. ¿Cree usted que ha desempeñado tareas de otros empleados, llevándolo al incumplimiento de sus funciones?
7. ¿Considera usted que contar con un manual de procedimientos y funciones puede mejorar la eficiencia y productividad de los empleados?
8. ¿Qué opina con respecto a que los manuales de funciones y procedimientos lleguen a incrementar la burocracia administrativa?
9. ¿Cree usted que actualmente la institución está ofreciendo un servicio adecuado a sus clientes externos?

Anexo 2 Fotografías de levantamiento de la información



