



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA
LICENCIATURA EN INGLÉS

TEMA:

**“GESTIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO
ACADÉMICO DE IDIOMAS”.**

**Trabajo de Grado Previo a la Obtención del Título de Licenciados en
Ciencias de la Educación, Especialidad Inglés.**

**AUTORES: Alarcón Yépez Alex Javier
Calderón Chiriboga Pablo Mauricio**

DIRECTORA: MSc. Magdalena Villegas

Ibarra 2015

ACEPTACIÓN DE LA DIRECTORA

Luego de haber sido designada por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Educación Ciencia y Tecnología de la Universidad Técnica del Norte de la ciudad de Ibarra, he aceptado con satisfacción participar como Directora del Trabajo de Grado Titulado: "GESTIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS". Propuesta alternativa. Trabajo realizado por los egresados Alarcón Yépez Alex Javier y Calderón Chiriboga Pablo Mauricio previo a la obtención del título de Licenciado en Inglés.

Al ser testigo presencial y corresponsable directa del desarrollo del presente trabajo de investigación, que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sustentados públicamente ante un Tribunal que sea designado oportunamente. Esto es lo que puedo certificar por ser justo y legal.

Ibarra, 30 de octubre del 2015


Msc Magdalena Villegas
DIRECTORA

Dedicatoria

A nuestras familias.

Alex. A – Pablo. C

Agradecimiento

Nuestro sincero agradecimiento a esta noble institución, la Universidad Técnica del Norte, que nos dio la oportunidad de cursar nuestros estudios universitarios y enriquecer nuestros conocimientos.

También queremos agradecer a nuestra directora de tesis MSc. Magdalena Villegas. Nuestro más sincero agradecimiento por su esfuerzo y paciencia ante nuestras dificultades en cuanto a disponibilidad de tiempo. Por compartir sus conocimientos y experiencias que enriquecieron y dieron calidad y forma a nuestro trabajo.

Mi agradecimiento personal a mi familia por su apoyo incondicional, a mi madre Carmen, mis tías Margot y Teresa y a mi prima Diana, quienes contribuyeron tanto moral como económicamente para que empezara y culminara ésta carrera y que sin su ayuda me hubiese sido imposible realizar éste proyecto de vida.

Pablo C.

Agradezco a mi familia por el apoyo brindado para poder culminar mi carrera, a las personas quienes intelectual y personalmente me han guiado durante este arduo proceso. Un agradecimiento especial a mi madre Martha Yépez.

Alex A

Índice General

Aceptación de la Directora.....	II
Dedicatoria	III
Agradecimiento.....	IV
Índice General	V
Índice de Gráficos	IX
Índice de Tablas	X
Resumen.....	XI
Abstract	XII
Introducción	XIII
CAPÍTULO I.....	1
1. El Problema de Investigación.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	4
1.3 Formulación del Problema	5
1.4 Delimitación.....	5
1.4.1 Unidades de Observación.....	5
1.4.2 Delimitación Espacial	5
1.4.3 Delimitación Temporal	5
1.5 Objetivos	6
1.5.1 Objetivo General	6
1.5.2 Objetivos Específicos.....	6
1.6 Justificación.....	6
1.7 Factibilidad.....	7
CAPÍTULO II	8
2. Marco Teórico.....	8
2.1 Fundamentación Teórica.....	8
2.1.1 Fundamentación Administrativa	8
2.1.2 Fundamentación Axiológica	9
2.1.3 Fundamentación Educativa	10

2.1.4	Fundamentación Tecnológica	11
2.1.5	Fundamentación Estadística.....	12
2.2	Visión	13
2.2.1	Características de la Visión	14
2.2.2	Elaboración de la Visión	14
2.3	Misión	15
2.3.1	Características de la Misión	16
2.3.2	Elaboración de la Misión	17
2.4	Matriz FODA	18
2.4.1	Utilidad de la Matriz FODA	19
2.4.2	Estrategias de la Matriz FODA para una Institución Educativa Superior ...	20
2.5	Proceso Administrativo	20
2.6	Objetivos Estratégicos.....	20
2.6.1	Características de los Objetivos Estratégicos.....	21
2.6.2	Elaboración de Objetivos Estratégicos.....	24
2.7	Organigramas	26
2.7.1	Función del Organigrama.....	27
2.7.2	Importancia del Organigrama	28
2.8	Manual de Funciones y Puestos	29
2.8.1	Características del Manual de Funciones y Puestos.....	30
2.8.2	Importancia del Manual de Funciones y Puestos	31
2.8.3	Elaboración de un Manual de Funciones y Puestos	31
2.9	Manual de Procedimientos	32
2.9.1	Ventajas del Manual de Procedimientos	32
2.10	Base Legal.....	33
2.11	Glosario de Términos.....	47
2.12	Matriz Categorical	49
CAPÍTULO III.....		60
3.	Metodología de la Investigación	60
3.1	Tipos de Investigación	60
3.2	Métodos.....	60
3.2.1	Método Inductivo – Deductivo	61

3.2.2 Analítico Sintético.....	61
3.3 Técnicas e Instrumentos.....	61
3.4 Población.....	62
3.5 Muestra.....	62
CAPÍTULO IV.....	68
4. Análisis e Interpretación de Resultados.....	68
4.1 Encuestas Dirigidas a Estudiantes.....	69
4.2. Diagnóstico Técnico.....	83
CAPÍTULO V.....	86
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	86
5.1 Conclusiones.....	86
5.2 Recomendaciones.....	86
CAPÍTULO VI.....	88
6. La Propuesta.....	88
6.1 Tema.....	88
6.2 Justificación e Importancia.....	88
6.3 Fundamentación de la Propuesta.....	89
6.4 Objetivos de la Propuesta.....	90
6.5 Ubicación Sectorial y Física.....	90
6.6 Desarrollo de la Propuesta.....	93
6.7 Impactos.....	122
6.8 Difusión.....	122
6.9 Bibliografía.....	123
Linkografía.....	123
ANEXOS.....	125
Anexo 1 Árbol de Problemas.....	126
Anexo 2 Formulario de Encuestas Aplicada a Estudiantes.....	127
Anexo 3 Formulario de Entrevistas Aplicada a Docentes.....	130
Anexo 4 Formulario de Entrevistas a Secretarías para el Diagnóstico Técnico	131
Anexo 5 Formulario de Entrevistas a Docentes para el Diagnóstico Técnico....	132

Anexo 6 Matriz de Coherencia	133
Anexo 7 Evidencia de Socialización.....	134
Anexo 8 Certificaciones.....	137

Índice de Gráficos

Gráfico 1. F.O.D.A.....	19
Gráfico 2. Matriz.....	19
Gráfico 3 Características de los Objetivos Estratégicos	23
Gráfico 4. Funciones Institucionales CAI.....	69
Gráfico 5. Funciones del Personal del CAI.....	70
Gráfico 6. Información Adecuada.....	71
Gráfico 7. Orientación en el CAI.....	72
Gráfico 8. Tiempo de Respuesta en Solicitudes.....	73
Gráfico 9. Organigrama del CAI.....	74
Gráfico 10. Matricula Vía Internet.....	75
Gráfico 11. Suficiencia del Idioma Inglés.....	76
Gráfico 12. Manual De Funciones CAI	77
Gráfico 13. Horarios.....	78
Gráfico 14. Calificación de Atención.....	79
Gráfico 15. Medios de Información	80
Gráfico 16. Nivel de Satisfacción con Docentes.....	81
Gráfico 17. Número de Docentes del CAI.....	82
Gráfico 18 Conocimiento del Organigrama del CAI	83
Gráfico 19 Conocimiento de las Funciones a Despeñar en el CAI.....	84
Gráfico 20 Conocimiento del Manual de Procedimientos, Funciones y Puestos .	85

Índice de Tablas

Tabla 1. Unidad de Observación.....	5
Tabla 2. Estrategias	20
Tabla 3. Funciones Institucionales CAI.....	69
Tabla 4. Funciones del Personal del CAI.....	70
Tabla 5. Información Adecuada.....	71
Tabla 6. Orientación en el Cai.....	72
Tabla 7. Tiempo de Respuesta en Solicitudes.....	73
Tabla 8. Organigrama del CAI.....	74
Tabla 9. Matricula Vía Internet.....	75
Tabla 10. Suficiencia del Idioma Inglés.....	76
Tabla 11. Manual de Funciones CAI	77
Tabla 12. Horarios.....	78
Tabla 13. Calificación de Atención.....	79
Tabla 14. Medios de Información	80
Tabla 15. Nivel de Satisfacción con Docentes.....	81
Tabla 16. Número de Docentesdel CAI.....	82

Resumen

Esta tesis de grado, “GESTIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS”, se realizó con el propósito de dar solución a la problemática encontrada en el Centro Académico de Idiomas tanto en el ámbito administrativo como organizacional. Este proyecto consta de la creación de un Manual de Funciones, Puestos y Procedimientos; que ofrece una mejora de los procesos internos de la institución. Durante el desarrollo de este proyecto se aplicó el método inductivo, mediante el cual se analizó los problemas particulares para llegar a una solución global y el método deductivo con el cual se propone los cambios más adecuados para el mejoramiento administrativo de la institución. Por otra parte, fue utilizado el método analítico sintético con el cual se realizó un diagnóstico técnico del Centro Académico de Idiomas el mismo que permitió plantear las soluciones requeridas ante tal situación. Para establecer el diagnóstico técnico en el cual se encontraba la institución se hizo uso de las siguientes herramientas: encuesta a docentes, estudiantes y administrativos del Centro Académico de Idiomas y entrevistas aplicadas a directivos, docentes y administrativos del mismo. El uso de estas herramientas dio a conocer la inexistencia de los mencionados manuales; por lo tanto, los procesos administrativos se encontraban estancados. Esto resultó ser un obstáculo en el adelanto de la institución a nivel superior para avanzar en el proceso de acreditación y es conveniente mencionar que los usuarios tanto internos como externos desconocían la situación organizacional y administrativa del Centro Académico de Idiomas. Consecuentemente, se propone la aplicación de los manuales de funciones, puestos y procedimientos con el fin de agilizar los procesos internos de la institución.

Abstract

This thesis, “GESTIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS”, has been developed in order to solve what has been considered as a problem within the Academic Language Center of the Técnica Del Norte University both administratively and organizationally. The aforementioned project includes the invaluable creation of a Manual of Functions, Positions and Procedures which offers an internal processes improvement for the institution. All along the development of this project, the researchers have worked with the inductive method to analyze specific problems and reach a global solution as well as the deductive method by which the most convenient administrative changes to improve the institution intends have been introduced. On the other hand, the analytic-synthetic method was used to produce a technical diagnosis of the Academic Language Center and propose the required solutions in such a situation. Through setting the technical diagnosis to find out the real state of affairs in the institution, the researchers have surveyed students, teachers and administrators of the Academic Language Center and interviewed managers, authorities and teachers thereof. The use of the previously mentioned techniques revealed the lack of the manuals the investigators aim to create. Therefore, the administrative processes of the institution were stagnant; this was the main obstacle in the organizational advancement of the institution in terms of higher level education and also through the process of national accreditation besides it is worth mentioning that both internal and external users were unaware of the organizational and administrative situation of the Academic Language Center. Consequently, the researchers have developed and proposed the application of the Manual of Functions, Positions and Procedures in furtherance of the consolidation of the internal processes within the institution.

Introducción

La administración es la herramienta básica para la creación, mantenimiento y evolución de toda institución u organización. Consecuentemente, este instrumento es aplicable en el desarrollo organizacional de instituciones educativas con el fin de mejorar y fortalecer sus procesos tanto internos como externos y asegurar así existencia al servicio de los usuarios. Tomando en cuenta que toda institución debe ser flexible en su organización interna, los investigadores se sitúan en el Centro Académico de Idiomas de la Universidad Técnica del Norte que tiene como propósito brindar herramientas de vanguardia para la adquisición de una lengua extranjera, inglés, que se ha convertido en una necesidad académica y profesional a nivel global.

Con las consideraciones expuestas anteriormente se detalla los contenidos de cada capítulo desarrollado en este trabajo investigativo.

Capítulo I.- Se detalla la formulación del problema a investigar, estableciendo sus delimitaciones conjuntamente con la elaboración de un diagnóstico técnico en base al estado actual existente en el Centro Académico de Idiomas, con la finalidad de encontrar el punto de partida de este trabajo de grado. Así también, la descripción de objetivos tanto general como específicos que se esperaron alcanzar al final de este trabajo investigativo.

Capítulo II.- Delimitación de los aspectos teóricos y científicos que sirvieron como soporte para el desarrollo organizacional de este trabajo de grado, planteando los fundamentos a los cuales está regido el mismo, estableciendo las dimensiones, categorías e indicadores basadas en el conocimiento de reconocidos autores que han contribuido al desarrollo y adelanto de instituciones educativas a nivel superior.

Capítulo III.- Se presentó la metodología usada en el proceso de este trabajo investigativo, delimitando los tipos de investigación, métodos y técnicas que fueron empleados.

Capítulo IV.- En este capítulo se detalla el análisis e interpretación de resultados los cuales se encuentran descritos mediante cuadros estadísticos y gráficos en barras y pasteles de cada una de las preguntas formuladas en los cuestionarios que fueron dirigidos a estudiantes, secretarias y docentes.

Capítulo V.- Contiene las conclusiones y recomendaciones, cada una de ellas corresponde al análisis e interpretación de resultados con el objetivo de alcanzar posibles soluciones que se receptorán en las recomendaciones.

Capítulo VI.- En este capítulo se menciona la propuesta alternativa que consta de un título, una justificación e importancia, los cuales son las razones por las que se presenta la propuesta fundamentada con autores científicos que fortalecen el tema en estudio, los objetivos y el desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

El punto de partida para desarrollar un exitoso proceso administrativo dentro de una entidad es la organización, así como también la capacidad de toma de decisiones frente a situaciones problemáticas que se encuentren durante el ejercicio de sus funciones.

Para lograr la excelencia en el ámbito laboral, la organización de una empresa debe ser funcional y perdurable pero susceptible a cambios. Y es que en la aplicación de sus funciones las instituciones se enfrentan a todo tipo de retos que necesitan respuestas inmediatas. Abarcando todos los procesos de la organización en un solo pensamiento, el administrador Eugenio Sixto Velasco determina la importancia de aplicar la organización administrativa dentro del funcionamiento de las empresas a través de la siguiente cita: "Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir."

Es evidente entonces que una entidad debe ser un solo conjunto de pensamientos encaminados a un mismo lugar con el fin de obtener éxito en sus labores. Priorizando sus necesidades y haciendo uso de todas las herramientas y recursos que esta tenga a su disposición.

Con el fin de buscar soluciones directas a la problemática expuesta en un nivel educativo superior, los investigadores se sitúan en el Centro Académico de

Idiomas de la Universidad Técnica del Norte, que ha venido evolucionando desde la década de los 70 cuando un importante sector de profesionales sintieron la necesidad de que el norte del país cuente con un centro Educativo Superior que responda a los requerimientos propios del sector, en tal virtud comienzan a dar los primeros pasos para el seguimiento de lo que hoy en día constituye el campus universitario.

Con este propósito, e identificados los requerimientos urgentes para que se den las respuestas a la solución de problemas y necesidades acordes con el avance técnico y científico de la época, se crean las facultades de Ciencias de La Educación, Administración de Empresas, Enfermería e Ingeniería, y se convoca a los bachilleres a que se inscriban.

Las expectativas que se generan son de tal magnitud que estas son determinadas por los centenares de aspirantes a las diversas ramas que acuden a recibir clases en los locales de establecimientos educativos de enseñanza media de la ciudad de Ibarra, la mayoría facilitados en forma gratuita. El profesorado estaba básicamente compuesto por profesionales imbabureños, docentes de los diversos colegios que empezaron trabajando por patriotismo más que por el aspecto remunerativo; igual papel que cumplían un pequeño grupo de empleados. En la época de Triunvirato Militar se hicieron gestiones para alcanzar la oficialización de Universidad; el proyecto Decreto de creación que ya tenía el asentamiento de los dos Triunviros, finalmente fue roto por el extinto Gral. Guillermo Durán Arcentales, el 8 de agosto de 1979.

La perseverancia de las autoridades de la UTN, nuevamente en el régimen Constitucional se logra reactivar las acciones tendientes de legalización como Universidad; para ello se realizaron varias gestiones ante la H. Cámara de Representantes para alcanzar el Decreto de creación, el cual fue aprobado por este organismo del Estado, pero el Presidente Jaime Roldós lo vetó totalmente el 11 de Octubre de 1979. Transcurrido un año, se reinició la gestión produciéndose una situación similar, el Congreso reafirma el Decreto de creación pero el Presidente Oswaldo Hurtado Larrea por el mes de junio de 1981 aplica un veto local.

El cuerpo directivo de aquella época necesitaba encontrar alguna salida para lo cual se solicitó en vano que universidades como la Central, la de Portoviejo, y otras acogieron como Extensión a la Universidad Técnica del Norte. Este objetivo se hizo realidad gracias a la Universidad Nacional de Loja que acoge inicialmente el pedido el 3 de septiembre de 1981; y, se logra oficializar la Extensión Universitaria con resolución del H. Consejo Universitario, el 31 de marzo de 1982.

Pese a la situación geográfica, el H. Consejo Universitario envía comisiones para el análisis académico, administrativo, financiero, etc. de la extensión creada. Los innumerables informes obtenidos por las comisiones detectan graves errores en la conducción y con este motivo se releva de las funciones al Subdirector de la Extensión y se encarga de esta función al Dr. Antonio Posso Salgado.

Con el fin de satisfacer las necesidades de la Universidad y en concordancia con las resoluciones gubernamentales de aquella época, que establecían la obligatoriedad del idioma Inglés como complementación educativa en todas las universidades del país, se da lugar a la creación del Centro Académico de Idiomas conjuntamente con la Universidad Técnica del Norte.

La dirección del Centro Académico de Idiomas, durante el ejercicio de sus funciones académicas y administrativas se ha encontrado a cargo de las siguientes autoridades; Dr. Jacinto Villota, Dr. Gonzalo Chorlango, Dr. Rubén Congo Maldonado, Lic. Ernesto Muñoz; actualmente el centro ha contado con dos directores, en el primer semestre estuvo el Ing. Daniel Cazco, y actualmente se encuentra ocupando el puesto la MSc. Marcia Mantilla, quienes durante su labor han venido cumpliendo con los parámetros establecidos en su respectiva época.

Haciendo mención a las diferentes modalidades que han existido para tomar los cursos de Inglés en el Centro Académico de Idiomas, se puede mencionar entre las más notables, Complementación Educativa, que requería de dos horas a la semana; posteriormente se cambia de modalidad con el proyecto ELLIS, que consistía en el cumplimiento de doscientas horas; la siguiente modalidad

empleada fue el E-Global en el cual se debía cumplir un total de 400 horas por semestre. Con la creación del proyecto bilingüe, los estudiantes del Centro Académico de Idiomas necesitaban cumplir 800 horas durante el periodo de estudio, posteriormente se establece el examen de suficiencia del idioma Inglés con carácter obligatorio para la obtención de su certificado.

El Centro Académico de Idiomas cumple la función de facilitar herramientas de vanguardia a los estudiantes de la Universidad Técnica del Norte durante el proceso de aprendizaje del Idioma Inglés. Es por eso que, en este periodo académico en la administración del Dr. Miguel Naranjo Toro, Rector de la Universidad Técnica del Norte, con la autorización del Dr. Raymundo López Decano de la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología, se ha decidido proponer la Reingeniería de Procesos y Propuesta Administrativa del Centro Académico de Idiomas, encaminadas al cumplimiento y compromiso con la misión y visión de la institución.

1.2 Planteamiento del Problema

Una de las causas principales encontradas en esta investigación fue que, existió un estancamiento en el ámbito administrativo y organizacional en las administraciones anteriores del Centro Académico de Idiomas así como también la carencia de conocimiento en cuanto a la importancia de la organización, lo que generó como resultado que no existan actualmente procesos suficientemente eficientes, eficaces y efectivos en el funcionamiento y cumplimiento de las labores del mismo. Otra de las causas expuestas en esta investigación estableció que, la desorganización administrativa que ha existido el Centro Académico de Idiomas ha sido notoria durante sus años de funcionamiento, con lo mencionado anteriormente se concluyó que, actualmente se carece de un desarrollo organizacional del Centro que cumpla con las necesidades institucionales y exigencias nacionales. Finalmente, no se ha elaborado un manual de procesos a través del cual se pueda brindar un servicio de calidad, determinando así el desconocimiento por parte de las autoridades administrativas de las necesidades y

requerimientos de los usuarios tanto internos como externos del Centro Académico de Idiomas, generando así a un estancamiento significativo en los procesos administrativos los cuales han tenido tiempos no medibles de entrega.

1.3 Formulación del Problema

El Centro Académico de Idiomas de la Universidad Técnica del Norte carece de un manual de Procedimientos, Funciones y Puestos, lo cual perjudica su adecuada gestión y desarrollo organizacional. Año lectivo 2014 – 2015.

1.4 Delimitación

1.4.1 Unidades de Observación

Tabla 1. Unidad de Observación

Institución	Centro Académico de Idiomas de la U. T. N.	Muestra
Departamentos	Director, Secretaria, Docencia, Estudiantes.	
Nº Estudiantes	3697	348
Nº Prof. CAI	40	5
Nº Secretarias	2	2

Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

1.4.2 Delimitación Espacial

Este trabajo de grado se realizó en el Centro Académico de Idiomas de la Universidad Técnica del Norte ubicada en la ciudad de Ibarra.

1.4.3 Delimitación Temporal

Este estudio de gestión y desarrollo organizacional del Centro Académico de Idiomas se llevó a cabo durante el año lectivo 2014 – 2015.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Mejorar la situación organizacional del Centro Académico de Idiomas de la Universidad Técnica del Norte mediante un Manual de Procedimientos, Puestos y Funciones, con el fin de reencaminar a la reestructuración administrativa. Año lectivo 2014 – 2015-

1.5.2 Objetivos Específicos

- 1.- Diagnosticar la situación organizacional del Centro Académico de Idiomas de la Universidad Técnica del Norte, con la finalidad de encontrar el punto de partida para este plan de trabajo de grado.
- 2.- Formular Objetivos Estratégicos con el fin de mejorar las funciones administrativas del Centro Académico de Idiomas.
- 3.- Elaborar un Organigrama que regule la organización interna e informe a los administrativos, docentes y estudiantes del Centro Académico de Idiomas.

1.6 Justificación

Las instituciones que abren su mentalidad al cambio están destinadas a permanecer activas, debido a los grandes cambios que presenta la educación y la sociedad actual, las variaciones nunca se efectúan por simple emoción, sino para mejorar lo existente, si se trabaja para el principio de que todo puede mejorarse, entonces todo es susceptible al cambio.

Por lo tanto se justifica la realización de éste trabajo investigativo ya que el Centro Académico de Idiomas es un estamento universitario que requieren los

estudiantes para cumplir uno de los requisitos para su egresamiento, la aprobación de un idioma extranjero como materia complementaria obligatoria; por lo tanto éste centro se ve comprometido a emprender cambios substanciales de reestructuración organizacional, con la finalidad de lograr una mayor eficiencia, eficacia y productividad en el ejercicio de sus actividades, que genere una mejoría en el cumplimiento del personal administrativo docente y estudiantil.

Consecuentemente, una adecuada estructura organizacional es indispensable para llevar a cabo los procesos que sean necesarios para poder acoger con ética, calidad y profesionalismo a los usuarios.

En tal virtud, esta investigación ayudará a elaborar herramientas que potencialicen la gestión organizacional del Centro Académico de Idiomas, en la cual se verán involucrados directivos, docentes, administrativos y estudiante, siempre enmarcados en la misión y visión que tiene como expectativas y estándares el Centro Académico de Idiomas.

1.7 Factibilidad

Fue factible realizar este proyecto de investigación por haber logrado los permisos y aprobación pertinentes por parte de las autoridades respectivas de la institución para llevarlo a cabo. Por otro lado, se contó con educandos, docentes y administrativos de Inglés del Centro Académico de Idiomas para la ejecución de este trabajo de grado. De igual manera se usó bibliografía actualizada que permitió enriquecer las categorías de estudio que constaron en el marco teórico, haciendo uso de la misma los investigadores tuvieron un amplio campo de investigación, apoyados en herramientas de alto nivel.

Los investigadores fueron responsables de los gastos económicos a los cuales llevó esta investigación, desde el inicio hasta la culminación de la misma.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentación Teórica

2.1.1 Fundamentación Administrativa

Fundamentándose en la teoría del tratadista administrativo Taylor, Suárez Córdova, (2008) escribió lo siguiente:

“La administración científica de Taylor (1856-1915), sostiene que se puede investigar de forma científica las acciones de los individuos al interior de una organización... Taylor, trata de racionalizar el trabajo del operario y pretende agrupar las actividades laborales en operaciones más sencillas estudiando cómo se podían mejorar los movimientos de las personas” (p.42).

Es necesario el análisis científico de las acciones del personal que conforma una organización, con el fin de buscar mejoras en los procesos y procedimientos de la misma, optimizando así el desempeño del personal. Con lo antes mencionado, es evidente la necesidad de una reestructuración dentro de una organización con el objetivo de mejorar la gestión y el desarrollo organizacional de la misma para así poder establecer objetivos actualizados y viables para el beneficio de la organización y la sociedad.

Suárez Córdova, (2008) hace referencia a Isaac Guzmán Valdivia. **“Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines**

establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir” (p. 6).

La importancia de la organización proviene de su utilidad, al establecer normas, funciones y rangos dentro de una organización, sin lo cual se encontraría a merced de las circunstancias en una inestabilidad que no le permitiría funcionar, mucho menos avanzar.

Es evidente entonces, que el uso de un manual de procedimientos, funciones y puestos; es primordial en el Centro Académico de Idiomas, con el fin de optimizar las labores del personal que la conforma y aprovechar los recursos con los que cuenta la entidad.

2.1.2 Fundamentación Axiológica

Toda organización, institución o empresa debe estar cimentada en valores éticos y morales, como el respeto, y así lo expresa Manuel, Carreño (2012) **“Respeto significa valorar a las personas, implica amabilidad con los otros y se constituye sobre la verdad” (p. 76).**

Ser una persona amable y honrada requiere de madurez y esfuerzo. No solo se trata de ser justo, sino de evitar las injusticias que puedan generarse, ésta es la base de un respeto profundo por las personas y por nosotros mismos; el actuar con respeto es considerar a los demás como seres merecedores de nuestros valores. Es ser justos con su derecho a existir en una sociedad equitativa y que nos reconozca como seres valiosos.

En virtud de lo mencionado anteriormente queda establecido que el buen trato y la amabilidad con los demás es una muestra de respeto y madurez, que involucra a las organizaciones y cuantas personas trabajen dentro de ellas. Es un valor

necesario para procurar un ambiente propicio para el desempeño de funciones y para la realización de trámites.

Otro valor, entre tantos, a ser tomado en cuenta es la honestidad, Manuel, Carreño (2012) menciona que: **“Una persona honesta que practica este valor se caracteriza porque busca actuar de manera correcta y justa. Quien es honesto es merecedor de confianza, no miente, es generoso, y es respetuoso.”** (p. 72).

De tal manera, la práctica de la honestidad no solo es recomendable, sino necesaria tanto en las personas como en agrupaciones. Mediante el uso de este valor se genera la confianza necesaria para convivir y desarrollar las diferentes interacciones existentes en nuestro sistema social.

Una empresa que posea la confianza de sus usuarios está encaminada al éxito y a la expansión en la demanda de su producto, debido a la aceptación generada mediante la transparencia de sus funciones y desempeños generales.

2.1.3 Fundamentación Educativa

Hay factores determinantes que influyen en la sociedad para lograr una adaptación y desarrollo efectivo de los trabajadores en sus empleos y;

“Son las respectivas instituciones de educación y formación las que desempeñan un papel especialmente importante en este contexto, ya que funcionan como un subsistema ampliamente autónomo que, al configurar su ambiente social, induce a otros sistemas (como, por ejemplo, las grandes empresas industriales) a adaptarse.” (Caruso, 2011, p. 68)

Por consiguiente existe una relación directa entre el sistema educativo de una sociedad y el desempeño laboral en las organizaciones, y es así que, es necesario

adoptar sistemas educativos que favorezcan la inclusión adecuada en los campos laborales y en la ejecución de las funciones de los trabajadores como por ejemplo:

“El modelo de educación vocacional y formación basada en el aprendizaje, tradicionalmente predominante en Alemania y que presenta un alto grado de inclusión, ha favorecido hasta el pasado reciente una amplia transmisión de experiencia técnico – práctica y, por tanto, una lateralización de la comunicación interprofesional dentro de las empresas (por ejemplo entre trabajadores, capataces y técnicos), estimulada por este ambiente común.” (Caruso, 2011, p.68 – 69).

En virtud de lo mencionado, la transformación organizacional de una empresa debe tomar en cuenta el contexto social educativo al que pertenece para determinar qué cambios serán los más adecuados. Por otra parte, también es necesario empezar a educar a las personas en un sistema que les permita una mayor inclusión y efectividad en el aspecto laboral. La reestructuración de los procesos internos de una organización va de la mano con los antecedentes educativos en los que se desarrolla, siempre que esto sea tomado en cuenta se evitarán decisiones erróneas en cuanto a la evolución de su gestión organizacional.

2.1.4 Fundamentación Tecnológica

La tecnología en la actualidad es una parte fundamental en todos los ámbitos de la vida. En relación a este hecho;

“Un tema común en las diversas definiciones de tecnología es la perspectiva de la tecnología como una capacidad para lograr ciertos objetivos. Los objetivos finales pueden ser la satisfacción de las necesidades de productos de un cliente, las necesidades gerenciales de una organización, o bien, sus

necesidades de procesos o de desempeño.” (Pervaiz, 2012, p. 126).

Con lo antes mencionado, la importancia de la tecnología se incluye evidentemente en el campo de la administración. Siendo ésta una herramienta de suma importancia para el avance de la institución, es necesario tomar en cuenta las necesidades de los usuarios y hacer uso del avance tecnológico que se tiene a disposición. La tecnología fortalece el desempeño del talento humano, dándole mayor eficacia en las actividades realizadas y mayor rapidez en sus funciones. De igual manera la tecnología ayuda a resolver los requerimientos gerenciales de una organización; ésta facilita la rapidez para solucionar problemas en la gerencia.

Por lo tanto la relación existente entre la tecnología y la administración de una organización es inseparable. Es por esto que se hace necesaria la utilización de avances tecnológicos con el objetivo de mejorar la calidad de servicio que se pretende ofrecer, de igual manera, el uso de la tecnología actualizada es un componente fundamental en el desempeño de las funciones de la gerencia. Mediante el uso de avances tecnológicos disponibles en nuestra sociedad, se facilita la satisfacción de los usuarios de una organización, dándole así mayor prestigio a la organización, al igual que le ayuda a mantener su reputación y tradición que ha caracterizado a dicha empresa a lo largo de su existencia.

2.1.5 Fundamentación Estadística

Acosta, (2006)

“El SS, es una herramienta de mejoramiento que permite obtener organizaciones eficaces y eficientes, continuamente alineadas con las necesidades de los clientes. Se fundamenta en el trabajo en equipo como estrategia para generar las capacidades competitivas de la organización y de las personas involucradas. Para lograr estos objetivos el SS esta basado en

cinco etapas que en su orden son: 1) Definir el problema de calidad, 2) Obtener la información adecuada de cada una de las variables críticas del proceso evaluando de igual forma sus sistemas de medición, 3) Utilizar herramientas estadísticas que permitan analizar en forma adecuada cada una de las variables críticas identificadas en el proceso, 4) Optimizar el proceso para su mejora y 5) Un efectivo control que nos permita realizar el seguimiento a estas mejoras.” (p. 19).

Éste es el método que se decidió utilizar en ésta reestructuración organizacional debido a su eficacia y utilidad en el campo administrativo. Éste método es de fácil comprensión e interpretación; al igual que su aplicación resulta práctica siguiendo los pasos expuestas para su uso. También nos asegura la continua optimización de los procesos mediante un seguimiento al cual se denomina control. El trabajo en equipo es importante y necesario para mantener la eficacia de la organización y su continua actualización.

2.2 Visión

La visión según Hellriegel & Jackson, (2009) **“Expresa el objetivo y las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual está dirigida al corazón y a la mente de sus miembros” (p.216).**

Por lo tanto, la visión se enfocará en el deseo de la institución por diferenciarse de las demás, y por ofrecer un producto capaz de competir y satisfacer las necesidades de sus usuarios.

Menciona Naumov García, (2011) **“Es una estrategia que distingue al negocio de los demás”**. Además menciona que **“...Los líderes y las personas que los integran son distintos y esto hace que su cultura organizacional sea el sello que la distingue de los demás...” (p. 4).**

2.2.1 Características de la Visión

Citando a Naumov García, (2011), considera que las características fundamentales con las que debe contar una visión son: **“Ser definida de manera filosófica y al mismo tiempo ser específica, debe ser siempre positiva, la visión debe ser clara” (p. 8).**

Con lo mencionado anteriormente se llega a la conclusión de que el camino al éxito de una organización se encuentra expresado netamente en su visión, la cual debe contar con ciertas características como:

- Amplia
- Concreta
- Motivadora
- Posible
- Formulada por los líderes de la organización
- Integradora
- Detallada
- Positiva
- Realista
- Consistente
- Difundida interna y externamente
- Detallando el tiempo

2.2.2 Elaboración de la Visión

Naumov García, (2011) menciona que:

“Las visiones que trascienden son las positivas, las que impactarán al mundo en darle bienestar, mejoras, admiración y arte que perdura, éstas son las verdaderas visiones, las que la

gente recuerda con gusto y admiración, las que dejaron o dejarán algo positivo” (p. 8).

Con la premisa mencionada anteriormente queda sentado que, aquellas visiones que contengan dichos parámetros se considerarán claras, efectivas e indudablemente funcionales para su organización y para los usuarios, mismos que se beneficiarán de la claridad y las ofertas propositivas de la organización. La estrategia para elaborar una visión efectiva se basa en dar respuesta a ciertas preguntas tales como:

- ¿Que tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentamos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Para conseguir una redacción adecuada de la visión de una organización, primeramente se debe establecer qué es lo que quiere la organización, a continuación, menciona cómo desea la organización ser reconocida por los usuarios, empleados y sociedad en general; se dará a conocer cómo mejorará la organización la calidad de vida de aquellos que emplean sus productos.

2.3 Misión

Naumov García, (2011) define a la misión como:

“Es poner en práctica la visión. Es un gran ¿Cómo vamos a llevarla a cabo?, con base en las expectativas planteadas en la visión. Es una respuesta a la visión de cómo deben reaccionar todos los que integran la empresa para contribuir a su logro” (p.23).

De esta manera, la misión de una institución juega un rol de suma importancia al ser la herramienta que ejecuta los ideales planteados en una institución idealizada en la visión de la misma.

En su obra administrativa Hellriegel & Jackson, (2009) estipulan que: **“Una misión es el objeto o razón de ser de una organización” (p. 217)**. Por lo tanto, la misión determina la identidad y el carácter de una institución, dándole un anclaje en el mundo que sirva de base para la existencia de la misma.

2.3.1 Características de la Misión

Hellriegel & Jackson, (2009) expresan que, **“El enunciado de una misión solo tendrá sentido si actúa como una fuerza unificadora que sirve de guía para las decisiones estratégicas y para alcanzar las metas de la organización a largo plazo” (p. 217)**.

Consecuentemente, la misión de una institución se caracteriza por, describir de manera clara, concisa y concreta el trabajo a ser realizado por la organización, debe ser de fácil interpretación para toda la empresa y enfocada al bienestar de la misma.

Para elaborar una misión se debe tomar el tiempo necesario para analizar las fortalezas y debilidades que posee la institución, con el objetivo de redactar una misión que sea realista y apegada a la situación actual de la misma. Las características que definen a la misión de una sociedad adecuadamente son:

- Definir qué es la organización y lo que aspira ser.
- Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Distinguir a una organización de todas las demás.
- Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Formulada en términos tan claros que pueda ser entendida en toda la empresa.

2.3.2 Elaboración de la Misión

En el diseño de una misión deben ser contestadas tres preguntas, así lo enuncian Hellriegel & Jackson, (2009) “**1) ¿A qué actividad nos dedicamos? 2) ¿Quiénes somos? 3) ¿Cómo lo hacemos?**” (p. 217).

Añadiendo a lo anteriormente citado, es oportuno aclarar que la elaboración de la misión debe también enfocarse en cuáles serán los usuarios de la organización, además cuál es el mercado actual y que se espera a futuro en cuanto a la expansión de la organización. Por lo tanto, la elaboración de una misión requiere de un estudio intensivo de la situación actual y pasada de la organización, con el objetivo de responder adecuadamente y de manera oportuna las preguntas antes mencionadas. Una de las mejores estrategias para la formulación de una misión es seguir los pasos a continuación mencionados:

1. Identificar el propósito general de la misión.

- ¿Por qué existe la organización? (finalidad descrita en la legislación vigente que regula la organización)
- ¿Qué problemas relativos al propósito de la organización deben ser tenidos en cuenta?
- ¿Qué funciones, productos o servicios se ofrecen, o deberían ser ofrecidos?

2. Considerar a los usuarios de los servicios y grupos de interés en la definición

- Identificar los clientes y grupos de interés de la organización.
- Identificar las necesidades de los clientes y grupos de interés.
- Identificar qué necesidades de los clientes y grupos de interés pueden ser satisfechas por la organización.
- ¿Qué restricciones externas deben ser tenidas en cuenta?

3. Revisar la definición de la misión existente, en su caso, y preparar un borrador de una nueva definición que resulte apropiada, según las preguntas anteriores.

- ¿Ha cambiado la misión desde que fue originalmente definida?
- Las actividades que desarrolla la organización ¿Son congruentes con la definición de la misión?
- ¿Se comprende la misión con claridad por parte de los empleados y clientes.

2.4 Matriz FODA

Villalba Avilés, (2009) define a la matriz FODA como: **“Un sistema de planificación estratégica” (p. 78).**

Por lo tanto esta herramienta se encarga de buscar, establecer y analizar las circunstancias favorables y desfavorables para una institución, luego de lo cual los procesos tanto internos como externos serán mejorados de manera evidente.

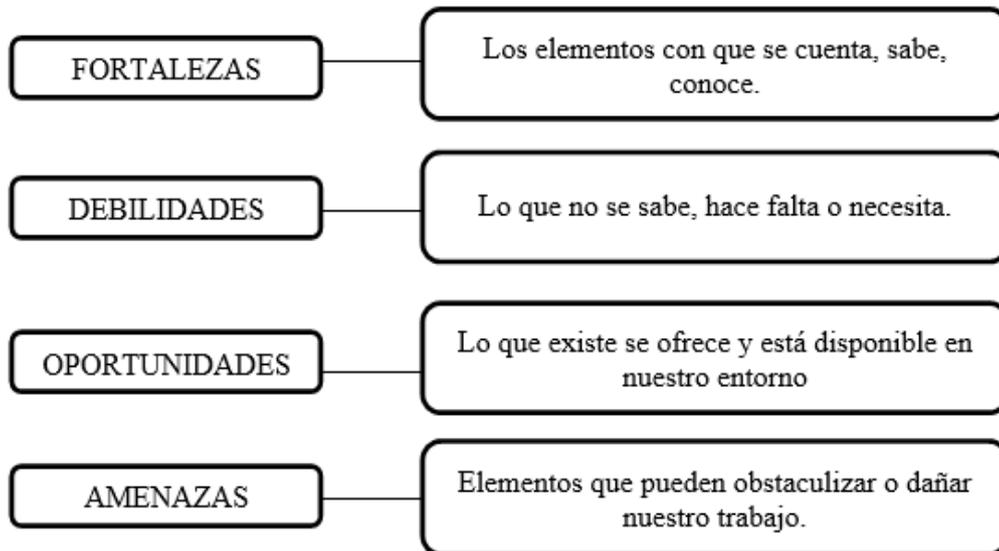
Sainz de Vicuña, (2012) establece las siguientes definiciones para las siglas F.O.D.A.

“Fortalezas(o puntos fuertes) son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer al cumplimiento de nuestros objetivos... Oportunidades son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir, no controlables), que favorecen o pueden favorecer al cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos... Debilidades (o puntos débiles) los factores internos que perjudican o pueden perjudicar al cumplimiento de nuestros objetivos... Consideramos como Amenazas aquellos factores externos a la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados” (p.106).

Parafraseando a Miguel Posso Yépez, la matriz FODA se estructura como producto del análisis de la información y toma en cuenta como referentes los indicadores investigados. En consecuencia, de la interpretación de los datos

obtenidos se escogerán oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que serán relevantes desde el punto de vista organizacional de la institución. Es recomendable plantear la interpretación de los componentes de la Matriz FODA de la siguiente manera:

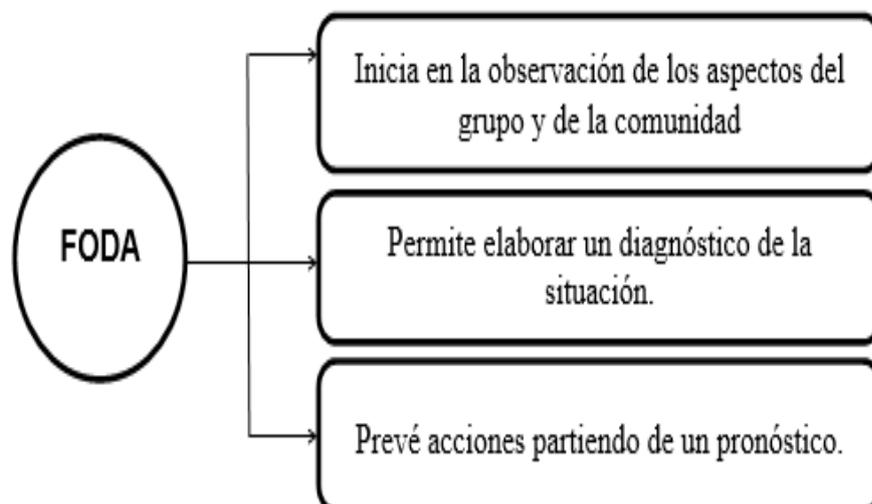
Gráfico 1. F.O.D.A



Fuente: Villalba Avilés, (2009)

2.4.1 Utilidad de la Matriz FODA

Gráfico 2. Matriz



Fuente: Villalba Avilés, (2009)

2.4.2 Estrategias de la Matriz FODA para una Institución Educativa Superior

Tabla 2. Estrategias

FO	Mantengo las fortalezas aprovechando las oportunidades.
DO	Reduzco las debilidades aprovechando las oportunidades.
FA	Mantengo las fortalezas y rechazo las amenazas.
DA	Reduzco las debilidades y las amenazas.

Fuente: Villalba Avilés, (2009)

2.5 Proceso Administrativo

César Augusto Bernal Torres, (2013) define al proceso administrativo de la siguiente manera:

“Comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo, y hace referencia a los procesos de:

- **Planeación:** Relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro.
- **Organización:** Comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.
- **Dirección:** Se refiere a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planificación.
- **Control:** Se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño y organizaciones para el logro de sus objetivos.” (p.16).

2.6 Objetivos Estratégicos

El Dr. Ing. Orión Aramayo dice acerca de los objetivos estratégicos que **“son los resultados específicos de mediano plazo (más de un año) que la**

Organización busca lograr, a través del esfuerzo intencionado y en el contexto de los desafíos que plantea la Visión”(p. 75).

En este sentido los objetivos estratégicos serán el resultado que se espera obtener de los sueños expresados en la visión de la organización y concretados en un espacio de tiempo no menor a un año. Con el fin de establecer cambios susceptibles, que permitan ser utilizados como solución a varios problemas o fenómenos, que aparezcan en organizaciones educativas o grupos sociales.

Lo importante en este caso, es que los logros que desea alcanzar o buscar la organización se determinan por plazos de cumplimiento y funcionalidad, pero lo indispensable a no perder de vista es; trabajar con la misión y visión de la organización, siempre guardando relación y coherencia para alcanzar una construcción interna y externa, con equidad de género dentro del buen vivir, que promulga la constitución ecuatoriana en el marco de transformación e innovación educativa en todos los niveles.

El Dr. Ing. Orión Aramayo también menciona la definición que DIPRES da con respecto a los objetivos estratégicos, **“la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo” (p. 76).**

En este sentido, los objetivos estratégicos se convierten en los puntos clave debidamente cuantificables, medibles, observables, y reales; al final estos serán evaluados; además, al responder a una necesidad interna y externa se aplicara un seguimiento en los tiempo y condiciones correctas.

2.6.1 Características de los Objetivos Estratégicos

A través de la dirección de esfuerzos por un fin común, la institución debe definirse en el quehacer educativo idóneo. Según Chavenato la administración por objetivos estratégicos es un sistema dinámico, se define como un conjunto de

metas comunes y especifica las áreas principales de responsabilidad de cada proceso en relación con los resultados esperados por cada uno; utilizando estas medidas se mejorará las operaciones del centro, o institución, y lo primordial, se verificará que el trabajador contribuyó para alcanzar los objetivos, ya que las responsabilidades deben ser específicas porque pasan a integrar los estándares de desempeño bajo los cuales las autoridades, docentes, administrativos y de servicio serán evaluados. Con estos antecedentes se dividen: características principales, características estructurales, y características de comportamiento.

“Principales

- 1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior, a fin de lograr mayor participación del personal.**
- 2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición, logrando la descentralización de decisiones.**
- 3. Interrelación de los objetivos departamentales, permitiendo buenas relaciones entre el grupo de trabajo.**

Estructurales

- 1. Los ejecutivos fijan propósitos a largo y corto plazo. Los de largo plazo son en general establecidos por los dirigentes de la alta administración.**
- 2. Los objetivos y metas son expresados como resultados finales y no como tareas o actividades.**
- 3. Los objetivos y metas deben ser coherentes, como también coordinados con los sucesivos niveles y áreas de la organización.**

Del comportamiento

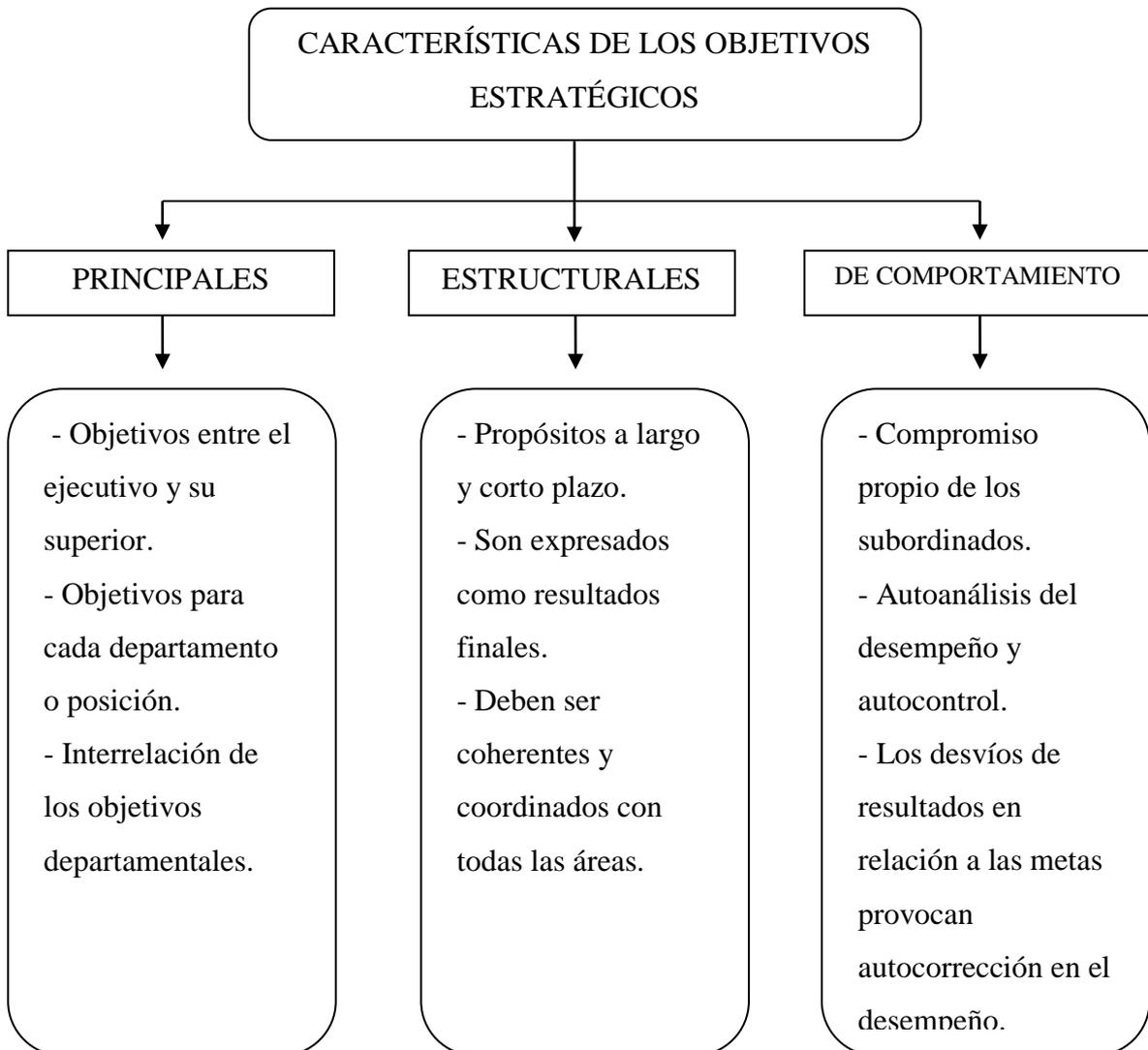
- 1. Se da énfasis en el compromiso propio de los subordinados en relación con las metas, esto es, los subordinados preparan sus propias metas y pasan a ser responsables por ellas.**

2. Se da énfasis al autoanálisis del desempeño y en consecuencia al autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas predeterminadas.
3. Los desvíos de resultados en relación a las metas provocan autocorrección en el desempeño, y si es necesario, orientación específica del superior.”

Recuperado el 6 de Julio del 2015 de,

<http://gerenciaxobjetivos020711.blogspot.com/p/caracteristicas-de-la-gerencia-por.html>

Gráfico 3 Características de los objetivos estratégicos



Fuente: Alex Alarcón y Pablo Calderón, 2015

En resumen, las características generales de los objetivos estratégicos deberán ser las siguientes:

- Cuantificables
- Realistas
- Comprensibles
- Desafiantes
- Jerárquicos
- Congruentes (entre las distintas áreas de la Organización).

Por lo tanto los objetivos deben enmarcarse en un marco de coherencia en el desarrollo de toma de decisiones de una entidad, dando una base para realizar las estrategias adecuadas y señalando las prioridades que tiene una organización para un avance productivo en el tiempo y el espacio.

2.6.2 Elaboración de Objetivos Estratégicos

Para la elaboración de los objetivos estratégicos se deben tomar en cuenta las siguientes concatenaciones como así lo expresa la Guía Metodológica para la Formulación del plan estratégico Institucional:

- Misión: que expresa la razón de ser de la institución.
- La definición de la Visión de la Misión: que se traduce en las orientaciones estratégicas de la institución (es decir, en la definición de la dirección que la institución adopta para el logro de su Misión)
- La transformación de las orientaciones estratégicas en objetivos, en el marco de las potencialidades, limitaciones, desafíos y riesgos.
- La elaboración de la estrategia para el logro de los objetivos definidos.

Además de lo anteriormente citado, es importante dejar en claro que, casi siempre, las estrategias consisten en una mezcla de enfoques y prácticas anteriores que han funcionado, con la definición de nuevas acciones.

Es decir, una estrategia consiste en combinar lo que ha funcionado bien con nuevas acciones resultantes de la exigencia del carácter de los objetivos que demandan la construcción del futuro.

De éste modo es necesario el análisis de la situación interna y externa que atraviesa una institución, así se logrará conservar estrategias que han servido para el avance, y la creación de nuevas estrategias que servirán para el mejoramiento de la organización, siempre tomando en cuenta la misión y visión. Los pasos que son expuestos a continuación, son una guía para la elaboración de objetivos estratégicos y se relacionan por lo general entre sí.

- 1. “Determinar la existencia de cualquier tendencia del entorno que pueda significativamente influir en la operación de la organización.**
- 2. Realizar una serie de objetivos para la empresa como un todo.**
- 3. Realizar una jerarquía de objetivos de la organización.”**

Recuperado el 6 de Julio del 2015 de,

http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/comunidadacademica/Biblioteca%20de%20Documentos/Elaboracion_objetivos_indicadores.pdf

Los objetivos estratégicos son elaborados con el fin de dirigir a una institución hacia un desarrollo adecuado enmarcado en un tiempo definido para el cumplimiento de las metas planteadas. Se deben tomar en cuenta todas las variaciones e influencias importantes en el desenvolvimiento de la organización.

Al redactar un objetivo es primordial que éste abarque a todo el cuerpo empresarial para que de esta manera todas las áreas componentes estén al alcance del progreso planteado en cada objetivo, y así no dejar ningún departamento fuera del cambio. Cada objetivo debe encasillarse en el estatus al que pertenezca. Deben estar diferenciados y ubicados de acuerdo a su importancia y así serán ejecutados de manera secuencial basados en su importancia. A continuación se

presenta un cuadro a manera de ejemplo de cómo redactar paso a paso un objetivo estratégico:

Redacción de un Objetivo Estratégico:

Tabla 3 Redacción de un Objetivo Estratégico:

VERBO	OBJETO	INDICADOR	CONDICIÓN	TIEMPO
Un verbo activo en infinitivo	Es el elemento sobre el cual recae la acción del verbo	Indicador que propone niveles de logro en cantidad	Características del cumplimiento de la acción como calidad, oportunidad, etc.	Tiempo en el cual se piensa puede lograrse el objetivo propuesto
ALCANZAR	INGRESOS	Por \$ 300.000	Desarrollando procesos técnicos de calidad	EN 1 AÑO
IMPLEMENTAR	SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRAL	EN TODOS LOS PROCESOS	De acuerdo con los estándares ISO	EN 2 AÑOS
REALIZAR	NUEVOS NEGOCIOS	DOS	Con clientes de mediana cantidad de pedido anual	EN 3 AÑOS

Fuente:http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/comunidadacademica/Biblioteca%20de%20Documentos/Elaboracion_objetivos_indicadores.pdf

2.7 Organigramas

Los organigramas son una herramienta de muy alta valía en lo que a organización, ejecución y control se refiere.

Suárez Córdova, (2008), fundamenta que los organigramas, “**Son sistemas de organización que se representan en forma intuitiva y con objetividad**

representando por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. También son llamados cartas o gráficos de organización” (p. 21).

Consecuentemente, a través de los organigramas se puede conocer la jerarquía existente entre departamentos y la vinculación de los mismos, así como también facilitar la identificación a los usuarios. Un organigrama no solamente es un gráfico administrativo con información; es un mapa que guía a los usuarios internos y externos de la institución y su movilidad dentro de la misma.

2.7.1 Función del Organigrama

Para la creación o reestructuración de una organización es necesario conocer cuál será la función más adecuada de un organigrama en relación a las necesidades existentes.

En tal virtud, se ha considerado oportuno tomar como referencia la función que Suárez Córdova , (2008) plantea, **“Para el área de organización, sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización, la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización” (p. 22)**

Por lo tanto, los organigramas a más de informar acerca de la jerarquía organizacional de una institución, son una herramienta que alerta de cualquier cambio necesario a realizarse después de cualquier reestructuración interna. La pregunta de muchos usuarios puede ser: ¿Cuál es la finalidad de contar con un organigrama institucional? La respuesta es muy sencilla, pues un organigrama toma la función de un indicador que nos guía dentro de una empresa y cuenta con los siguientes indicadores:

- División de funciones
- Niveles de jerarquía

- Líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación
- Relaciones existentes entre los diferentes puestos de trabajo
- Identificación de jefes y encargados de cada uno de los puestos

Basicamente los organigramas son un instrumentos encargados de consignar los diferentes puestos existentes en una organización, puestos que son previamente establecidos por un consejo empresarial. Un organigrama también es considerado una herramienta esencial para comunicar al personal la estructura de relación, así como también sus relaciones de trabajo y líneas de autoridad con sus colegas; sin dejar de mencionar que a futuro identificará a cada trabajador con la labor que le pertenece.

2.7.2 Importancia del Organigrama

“La implementación o creación de un organigrama no quiere decir que se incrementará el nivel de burocracia en las organizaciones o que se perderá la flexibilidad con la que cuentan, sobre todo las pequeñas y medianas empresas. Las cuales han hecho de la flexibilidad una excelente ventaja competitiva, ante los grandes corporativos los cuales llegan a tardar días o semanas para lograr realizar cambios dentro de la organización. En comparación de los minutos u horas que tardaran las pequeñas y medianas empresas. Esto es debido a la cercanía de los empleados, en las pequeñas y medianas empresas, ya que todos sus colaboradores se encuentran trabajando dentro de las mismas instalaciones a diferencia de las empresas de mayor tamaño.

Los organigramas permiten a las empresas conocer la forma en que se toman las decisiones y sobre todo el cómo fluye la información dentro de la organización.

El flujo de la información es un aspecto que nunca debemos de olvidar, dado que vivimos en una era basada en la información, ya sea información de capital humano, sistemas o software empresariales, o simplemente para la creación y desarrollo de nuevas ideas. La información considero que es uno de los principales activos con los que puede contar una empresa, además del tiempo y el personal. Por eso no debemos de perder nunca de vista el flujo de la información de nuestra empresa.”

Recuperado el 1º de Julio del 2015 de,

<http://www.herramientasparapymes.com/la-importancia-de-los-organigramas>

Es claro entonces que el uso de organigramas dentro de una institución facilita la comunicación entre sus empleados y usuarios como una herramienta de información indispensable para un funcionamiento efectivo y oportuno.

Optimiza el tiempo en cuanto al conocimiento de las dependencias dentro de la institución, al ser éste un gráfico detallado de la estructura y ubicación de la misma.

2.8 Manual de Funciones y Puestos

Según Silva & Oviedo , (2011)

“La norma técnica No. SENRES – RH – 2005 – 000042 define, al subsistema de clasificación de puestos como «el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de puestos » (Art. 3), cuyos factores, «...estarán delimitados por las características operativas de gestión que ejecutan los puestos de trabajo en cada unidad o proceso organizacional, en función

del portafolio de productos y servicios específicos y su grado de incidencia en la misión institucional» (Art. 4e) (p. 40)”.

Por lo tanto un manual de funciones y puestos es aquel que describe lo que un empleado y su cargo realizarán en una organización, regidos por los reglamentos, resoluciones y estrategias utilizadas para su correcto accionar.

2.8.1 Características del Manual de Funciones y Puestos

Silva & Oviedo , (2011) señalan como características para un manual de funciones y puestos las siguientes:

- 1. “El manual, a más de las sanciones señaladas en el artículo 173 del Reglamento de la LOSEP, tendrá una sección dedicada a la descripción de puestos de los procesos sustantivos o que agregan valor y, otra, a los puestos de los procesos habilitantes, de asesoría y apoyo;**
- 2. Los puestos de los procesos habilitantes, de asesoría y apoyo de cada institución serán descritos, de manera complementaria a las descripciones genéricas establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales; y,**
- 3. Los puestos de los procesos sustantivos son específicos para cada institución en razón a su naturaleza y especialización técnica” (p.51).**

Es así que un manual de funciones y puestos señala el cumplimiento de las labores específicas para cada trabajador de una organización.

Esto ayuda a una ejecución acertada de los cargos específicos y delimita las funciones de los trabajadores. Por otra parte se detalla las sanciones a las que será sujeto el personal en caso de incurrir en alguna faltas.

2.8.2 Importancia del Manual de Funciones y Puestos

Silva & Oviedo, (2011) refiriéndose a la importancia de los manuales de puestos y procedimientos dicen que:

“ ...constituyen un instrumento administrativo básico para la gestión integral del recurso humano debido a que da el sustento técnico para la ejecución y toma de decisiones de los procesos de selección de personal; administración salarial; desarrollo de carrera; capacitación y evaluación del desempeño al contener información sobre la identificación del puesto, descripción de sus responsabilidades, valoración de sus competencias y clasificación o jerarquización de los puestos en razón de su aporte a los productos institucionales” (p.52).

Consecuentemente, un Manual de Funciones y Puestos se convierte en una herramienta de vital importancia para la gestión y desarrollo organizacional de una institución en ejercicio de funciones; proporcionando claves necesarias para el correcto funcionamiento de la misma.

Por medio de este manual, se hace uso debido de los recursos humanos con los que cuenta la empresa; ayudando a la toma de decisiones y correcta ejecución de los procesos con los que debe cumplir el personal. De igual manera, soporta la jerarquización y retribución para el personal a través del proceso de establecer las funciones y procedimientos que pertenecen a cada uno de los trabajadores.

2.8.3 Elaboración de un Manual de Funciones y Puestos

Los pasos a seguir para la elaboración de una manual de funciones y puestos son:

- 1. Recopilación de información.**

2. Estudio y análisis de la documentación recopilada.
3. Elaboración del proyecto del Manual.
4. Dictamen de autoridad competente.
5. Propuesta definitiva del manual revisado.
6. Aprobación de la más alta autoridad de la organización.
7. Publicidad del manual y distribución

2.9 Manual de Procedimientos

Según Naumov García, (2011), **”Los procedimientos son la memoria de los conocimientos y las experiencias de cómo hacer mejor las cosas, que hacen que la organización funcione bien” (p.322).** y hablando exclusivamente del manual de procedimientos dice que **“El manual de procedimientos es la suma de los procedimientos de cada área o de la empresa en general y deberán ser lo más representativos de las actividades que la empresa produce ya sea como producto y/o servicio” (p. 325).**

Es así que, el manual de procedimientos debe ser claro en el momento de expresar cuáles son las actividades y producto que ofrece a sus usuarios. El manual de procedimientos facilita la ejecución de las actividades que se realizan en la organización, ofreciendo información concisa de lo que se debe hacer y cómo se debe realizarlo.

2.9.1 Ventajas del Manual de Procedimientos

Con el manual de procedimientos se puede tener registrados todos los conocimientos esenciales para la empresa, también se puede asegurar la calidad del producto, reducir los costos y facilitar la obtención de certificados internacionales. Por otra parte, se le facilita a la empresa que posee un manual de procedimientos, el capacitar al personal nuevo para realizar el trabajo de manera semejante al personal que ya está en sus labores. Con el manual de

procedimientos se facilita la mejora de la organización, puesto que se conoce cuales son las necesidades que tiene la empresa.

2.10 Base Legal

El artículo 30 del Reglamento de Régimen Académico, aprobado el 28 de Noviembre del 2013 manifiesta que: Aprendizaje de una lengua extranjera.- Las asignaturas destinadas a los aprendizajes de la lengua extranjera garantizarán el nivel de suficiencia del idioma para cumplir con el requisito de graduación de las carreras de tercer nivel, y deberán ser organizadas u homologadas desde el inicio de la carrera. La suficiencia de la lengua extranjera deberá ser evaluada una vez que el estudiante haya cursado y aprobado el 60% de las asignaturas de la carrera; tal prueba será habilitante para la continuación de sus estudios.

Para que los estudiantes regulares matriculados en carreras de grado cumplan el requisito de suficiencia de una lengua extranjera, las instituciones de educación superior, en el caso de que así lo requieran, podrán realizar convenios con instituciones que, si bien no forman parte del Sistema de Educación Superior, brindan programas o cursos de lenguas, siempre que éstas emitan certificados de suficiencia con reconocimiento internacional.

Las instituciones de educación superior, además de sus propios profesores, podrán contar con técnicos docentes para la realización de cursos de idiomas regulares, que sirvan a los estudiantes en el propósito de aprender una lengua extranjera.

Las mismas condiciones se podrán aplicar para el aprendizaje de una segunda lengua. La presente disposición no se aplicará para las carreras de idiomas.

La suficiencia de idioma extranjero en programas de posgrado deberá constar entre sus requisitos de admisión

**Política y Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional de la
Universidad Técnica del Norte**

**Artículo 2- OBLIGACIONES GENERALES Y DERECHOS DE LOS
TRABAJADORES, EMPLEADOS Y DOCENTES.**

Todos los trabajadores, empleados y docentes tienen derecho a:

- a) Desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, que garanticen su salud, seguridad y bienestar. Los derechos de consulta, participación, formación, vigilancia y control de la salud en materia de prevención, forman parte del derecho de los trabajadores, empleados y docentes a una adecuada protección en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- b) Los trabajadores, empleados y docentes tienen derecho a estar informados sobre los riesgos laborales vinculados a las actividades que realizan.

Complementariamente, las autoridades o sus representantes comunicarán las informaciones necesarias a los trabajadores, empleados y docentes y sus representantes sobre las medidas que se ponen en práctica para salvaguardar la seguridad y salud de los mismos.

- c) Los trabajadores, empleados y docentes o sus representantes tienen derecho a solicitar a la autoridad competente la realización de una inspección al centro de trabajo, cuando consideren que no existen condiciones adecuadas de seguridad y salud en el mismo. Este derecho comprende el de estar presentes durante la realización de la respectiva diligencia y, en caso de considerarlo conveniente, dejar constancia de sus observaciones en el acta de inspección.
- d) Sin perjuicio de cumplir con sus obligaciones laborales, los trabajadores, empleados y docentes tienen derecho a interrumpir su actividad cuando, por motivos razonables, consideren que existe un peligro inminente que ponga en

riesgo su seguridad o la de otros trabajadores, empleados y docentes. En tal supuesto, no podrán sufrir perjuicio alguno, a menos que hubieran obrado de mala fe o cometido negligencia grave.

- e) Los trabajadores, empleados y docentes tienen derecho a cambiar de puesto de trabajo o de tarea por razones de salud, rehabilitación, reinserción y recapacitación.
- f) Los trabajadores, empleados y docentes tienen derecho a la información y formación continua en materia de prevención y protección de la salud en el trabajo.

OBLIGACIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Los trabajadores, empleados y docentes tienen las siguientes obligaciones en materia de prevención de riesgos laborales:

- a) Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones de los programas de seguridad y salud en el trabajo que se apliquen en el lugar de trabajo, así como con las instrucciones que les impartan sus superiores jerárquicos directos;
- b) Cooperar en el cumplimiento de las obligaciones que competen al empleador,
- c) Usar adecuadamente los instrumentos y materiales de trabajo, así como los equipos de protección individual y colectiva;
- d) No operar o manipular equipos, maquinarias, herramientas u otros elementos para los cuales no hayan sido autorizados y, en caso de ser necesario, capacitarlos;
- e) Informar a sus superiores jerárquicos directos acerca de cualquier situación de trabajo que a su juicio entrañe, por motivos razonables, un peligro para la vida o la salud de los trabajadores, empleados y docentes.

- f) Cooperar y participar en el proceso de investigación de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales cuando la autoridad competente lo requiera o cuando a su parecer los datos que conocen ayuden al esclarecimiento de las causas que los originaron;
- g) Velar por el cuidado integral de su salud física y mental, así como por el de los demás trabajadores, empleados y docentes que dependan de ellos, durante el desarrollo de sus labores;
- h) Informar oportunamente sobre cualquier dolencia que sufran y que se haya originado como consecuencia de las labores que realizan o de las condiciones y ambiente de trabajo. El trabajador debe informar al médico tratante las características detalladas de su trabajo, con el fin de inducir la identificación de la relación causal o su sospecha;
- i) Someterse a los exámenes médicos o que estén obligados por norma expresa así como a los procesos de rehabilitación integral;
- j) Participar en los organismos paritarios, en los programas de capacitación y otras actividades destinadas a prevenir los riesgos laborales que organice su empleador o la autoridad competente.
- k) Participar en el control de desastres, prevención de riesgos y mantenimiento de la higiene en los locales de trabajo cumpliendo las normas vigentes.
- l) Asistir a los cursos sobre control de desastres, prevención de riesgos, salvamento y socorrismo programados por la UTN u organismos especializados del sector público.
- m) Usar correctamente los medios de protección personal y colectiva proporcionados por la UTN y cuidar de su conservación.
- n) Informar al empleador de las averías y riesgos que puedan ocasionar accidentes de trabajo. Si éste no adoptase las medidas pertinentes, comunicar a la

Autoridad Laboral competente a fin de que adopte las medidas adecuadas y oportunas,

- o) Cuidar de su higiene personal, para prevenir al contagio de enfermedades y someterse a /los reconocimientos médicos periódicos programados por la institución.
- p) No introducir bebidas alcohólicas ni otras sustancias tóxicas a los centros de trabajo, ni presentarse o permanecer en los mismos en estado de embriaguez o bajo los efectos de dichas sustancias.
- q) Colaborar en la investigación de los accidentes que hayan presenciado o de los que tengan conocimiento.

OBLIGACIONES CON CONTRATISTAS

- a) Establecer e implementar requerimientos de Seguridad y salud en el Trabajo, de cumplimiento obligatorio para sus contratistas, durante la ejecución de los contratos que suscriban, con el fin de controlar los riesgos inherentes a la ejecución de dichos contratos.

Artículo 3.- PROHIBICIONES AL EMPLEADOR

La UTN deberá considerar las siguientes prohibiciones:

- a) Obligar a sus trabajadores, empleados y docentes a laborar en ambientes insalubres por efecto de polvo, gases o sustancias tóxicas; salvo que previamente se adopten las medidas preventivas necesarias para la defensa de la salud.
- b) Permitir a los trabajadores, empleados y docentes que realicen sus actividades en estado de embriaguez o bajo la acción de cualquier tóxico.

- c) Facultar al trabajador el desempeño de sus labores sin el uso de la ropa y equipo de protección personal.
- d) Permitir el trabajo en máquinas, equipos, herramientas o locales que no cuenten con las defensas o guardas de protección u otras seguridades que garanticen la integridad física de los trabajadores, empleados y docentes.
- e) Transportar a los trabajadores, empleados y docentes en vehículos inadecuados para este efecto.
- f) Dejar de cumplir las disposiciones que sobre prevención de riesgos emanen de la Ley, Reglamentos y las disposiciones de la Dirección de Seguridad y Salud del Ministerio de Relaciones Laborales o de Riesgos del Trabajo del IESS.
- g) Dejar de acatar las indicaciones contenidas en los certificados emitidos por la Comisión de Valuación de las Incapacidades del IESS sobre cambio temporal o definitivo de los trabajadores, empleados y docentes, en las actividades o tareas que puedan agravar sus lesiones o enfermedades adquiridas dentro de la propia institución.
- h) Permitir que el trabajador realice una labor riesgosa para la cual no fue entrenado previamente.

Artículo 4.- PROHIBICIONES PARA LOS TRABAJADORES, EMPLEADOS Y DOCENTES

Los trabajadores, empleados y docentes deberán considerar las siguientes prohibiciones:

- a) Efectuar trabajos sin el debido entrenamiento previo para la labor que van a realizar.
- b) Ingresar al trabajo en estado de embriaguez o habiendo ingerido cualquier tipo de sustancia tóxica.

- c) Fumar o prender fuego en sitios señalados como peligrosos para no causar incendios, explosiones o daños en las instalaciones de la institución.
- d) Distraer la atención en sus labores, con juegos, riñas, discusiones, que puedan ocasionar accidentes.
- f) Modificar o dejar inoperantes mecanismos de protección en maquinarias o instalaciones.
- g) Dejar de observar las reglamentaciones colocadas para la promoción de las medidas de prevención de riesgos.

Artículo 5.- INCUMPLIMIENTOS Y SANCIONES

- a) Las sanciones a los trabajadores, empleados, docentes y estudiantes se aplicarán conforme lo disponga el Estatuto Orgánico y el Reglamento Interno de la Universidad.

Las faltas muy graves podrán sancionarse conforme lo determina el Código del Trabajo, a los docentes por la Ley de Educación Superior, empleados por la LOSEP y estudiantes por el Estatuto Orgánico y Reglamento Interno de la Universidad. Para el estudio de casos de infracciones se conformará la siguiente “Comisión”: Vicerrector Administrativo, Jefe de la Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo y el Presidente del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo y un Delegado de los trabajadores.

1. Serán faltas leves, aquellas que contravienen al presente reglamento, pero que no ponen en peligro la seguridad física del trabajador, ni de otras personas.
2. Se considerará faltas graves, cuando por primera vez debido a ignorancia o inobservancia de los hechos, el trabajador pone en peligro su seguridad, de terceros y de los bienes de la institución.

3. Se considera faltas muy graves, la reincidencia a las faltas graves, violación al reglamento interno que con conocimiento del riesgo o mala intención, ponga en peligro su vida, la de terceros y/o de las instalaciones, equipos y bienes de la institución.

Se tomarán medidas disciplinarias contra los trabajadores, empleados, docentes, que a sabiendas persisten en llevar a cabo prácticas inseguras o peligrosas para él, sus colaboradores y para la Comunidad Universitaria; para el estudio de casos de infracciones y la aplicación de sanciones se conformará la siguiente “Comisión”: Delegado de la Máxima Autoridad, Jefe de la Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo y el Presidente del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo y un Delegado de los Trabajadores.

Dichos casos serán vistos, estudiados y calificados. Las sanciones que podrá aplicar la UTN de conformidad al Estatuto Orgánico y Reglamento Interno, de acuerdo a la gravedad de la falta, serán:

- Amonestación Verbal
- Amonestación escrita
- Multa de hasta el 10% de la remuneración diaria unificada
- Solicitud de visto bueno, de conformidad con lo previsto en el Código de Trabajo.

La UTN podrá dar por terminado el contrato de trabajo previo visto bueno por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar sin debida justificación las prescripciones y dictámenes médicos.

Los trabajadores, empleados y docentes están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad y salud determinadas en los reglamentos y facilitados por la UTN. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo.

Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, aprobado por el CES el 31 de octubre de 2012.

Este reglamento establece los diferentes requisitos para formar parte de una institución educativa superior.

Requisitos del personal académico titular auxiliar

Para el ingreso como miembro del personal académico titular auxiliar de las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares, además de cumplir los requisitos generales establecidos en este Reglamento, se deberá acreditar:

Tener al menos grado académico de maestría o su equivalente, debidamente reconocido e inscrito por la SENESCYT, en el área de conocimiento vinculada a sus actividades de docencia o investigación; ganar el correspondiente concurso público de merecimientos y oposición; y, los demás que determine la institución de educación superior, que deberá observar las normas constitucionales y legales, así como garantizar los derechos establecidos en el artículo 6 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Requisitos del personal académico titular agregado

Para el ingreso como miembro del personal académico titular agregado de las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares, además de los requisitos generales establecidos en este Reglamento, se deberá acreditar:

1. Tener al menos grado académico de maestría o su equivalente, debidamente reconocido e inscrito por la SENESCYT, en el área de conocimiento vinculada a sus actividades de docencia o investigación;
2. Tener al menos tres años de experiencia como personal académico en instituciones de educación superior;

3. Haber creado o publicado al menos tres obras de relevancia o artículos indexados en el área de conocimiento vinculada a sus actividades de docencia o investigación;
 4. Haber obtenido como mínimo el setenta y cinco por ciento (75%) del puntaje de la evaluación de desempeño en sus últimos dos periodos académicos;
 5. Haber realizado ciento ochenta horas de capacitación y actualización profesional, de las cuales noventa habrán sido en metodologías de aprendizaje e investigación, y el resto en el área de conocimiento vinculada a sus actividades de docencia o investigación;
 6. Haber participado al menos doce meses en uno o más proyectos de investigación;
- Suficiencia en un idioma diferente a su lengua materna;
7. Ganar el correspondiente concurso público de merecimientos y oposición, o ser promovido a esta categoría de conformidad con las normas de este Reglamento; y,
 8. Los demás que determine la institución de educación superior, que deberá observar las normas constitucionales y legales, así como garantizar los derechos establecidos en el artículo 6 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Requisitos del personal académico titular principal

Para el ingreso como personal académico titular principal de las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares, además de los requisitos generales establecidos en este Reglamento, se acreditará:

1. Tener grado académico de doctorado (PhD o su equivalente), en el área de conocimiento vinculada a sus actividades de docencia e investigación, obtenido

en una de las instituciones que consten en la lista elaborada por la SENESCYT a tenor del artículo 27 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior, el cual deberá estar reconocido e inscrito por la SENESCYT. El incumplimiento de este requisito invalidará el nombramiento otorgado como resultado del respectivo concurso;

2. Tener al menos cuatro años de experiencia como personal académico en instituciones de educación superior;
3. Haber creado o publicado doce obras de relevancia o artículos indexados en el área de conocimiento vinculada a sus actividades de docencia o investigación, de los cuales al menos tres deberá haber sido creado o publicado durante los últimos cinco años;
4. Haber obtenido como mínimo el setenta y cinco por ciento (75%) del puntaje de la evaluación de desempeño en sus últimos dos periodos académicos;
5. Haber realizado cuatrocientas ochenta horas de capacitación y actualización profesional, de las cuales noventa habrán sido en metodologías de aprendizaje e investigación, y el resto en el área de conocimiento vinculada a sus actividades de docencia o investigación;
6. Haber participado en uno o más proyectos de investigación con una duración de al menos 12 meses cada uno, por un total mínimo de seis años;
7. Haber dirigido o codirigido al menos una tesis de doctorado o tres tesis de maestría de investigación;
8. Suficiencia en un idioma diferente a su lengua materna;
9. Ganar el correspondiente concurso público de merecimientos y oposición; y,
10. Los demás que determine la institución de educación superior, que deberá observar las normas constitucionales y legales, así como garantizar los

derechos establecidos en el artículo 6 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Requisitos del personal académico titular principal investigador

Para el ingreso como miembro del personal académico titular principal investigador de las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares, además de los requisitos generales establecidos en este Reglamento, se acreditará:

1. Tener grado académico de doctorado (PhD o su equivalente) en el área de conocimiento vinculada a sus actividades de docencia e investigación, obtenido en una de las instituciones que consten en la lista elaborada por la SENESCYT a tenor del artículo 27 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior, el cual deberá estar reconocido e inscrito por la SENESCYT;
2. Tener al menos cuatro años de experiencia como personal académico en instituciones de educación superior;
3. Haber creado, publicado o patentado doce obras de relevancia, artículos indexados o resultados de investigación en el área de conocimiento vinculada a sus actividades de docencia o investigación;
4. Haber obtenido como mínimo el setenta y cinco por ciento (75%) del puntaje de la evaluación de desempeño en sus últimos dos periodos académicos;
5. Haber realizado cuatrocientos ochenta horas de capacitación y actualización profesional, de las cuales noventa habrán sido en metodologías de aprendizaje e investigación, y el resto en el área de conocimiento vinculada a sus actividades de docencia o investigación;
6. Haber participado en uno o más proyectos de investigación con una duración de al menos 12 meses cada uno, por un total mínimo de seis años, de los cuales deberá haber dirigido o codirigido al menos dos proyectos de investigación;

7. Haber dirigido o codirigido al menos dos tesis de doctorado o cinco tesis de maestría de investigación;
8. Suficiencia en un idioma diferente a su lengua materna;
9. Ganar el correspondiente concurso público de merecimientos y oposición, o ser incorporado con dedicación exclusiva a las actividades de investigación de conformidad con las normas de este Reglamento; y,
10. Los demás que determine la institución de educación superior, que deberá observar las normas constitucionales y legales, así como garantizar los derechos establecidos en el artículo 6 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Únicamente las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares de docencia con investigación que cuenten con los programas, centros, laboratorios y equipamiento necesarios, para el desarrollo de la investigación podrán convocar a concurso de merecimientos y oposición para el cargo de personal académico titular principal investigador, u otorgar al personal académico titular dedicación exclusiva a las actividades de investigación al personal académico titular agregado que haya alcanzado el nivel tres de dicha categoría, siempre que éste posea el grado académico de doctorado (PhD. o su equivalente), conforme se establece en el numeral 1 de este artículo.

Requisitos del personal académico invitado

Para ser académico invitado de las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares, además de los requisitos generales establecidos en este Reglamento, se acreditará:

1. Tener grado académico de doctorado (PhD. o su equivalente) en el área de conocimiento vinculada a sus actividades de docencia e investigación, obtenido en una de las instituciones que consten en la lista elaborada por la SENESCYT

a tenor del artículo 27 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior; y,

2. Los demás que determine la institución de educación superior, que deberá observar las normas constitucionales y legales, así como garantizar los derechos establecidos en el artículo 6 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

En las universidades y escuelas politécnicas públicas la vinculación contractual no podrá ser inferior a dos meses consecutivos, ni superior a veinticuatro meses acumulados. En el caso de las universidades y escuelas politécnicas particulares los tiempos máximos de contratación se sujetarán a lo estipulado en el Código de Trabajo.

Requisitos del personal académico honorario

Para ser personal académico honorario de las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares, además de los requisitos generales establecidos en este Reglamento, se acreditará:

Tener título de cuarto nivel o gozar de prestigio académico, científico, cultural, artístico, profesional o empresarial, por haber prestado servicios relevantes a la humanidad, la región o al país; y,

Los demás que determine la institución de educación superior, que deberá observar las normas constitucionales y legales, así como garantizar los derechos establecidos en el artículo 6 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

En las universidades y escuelas politécnicas públicas el tiempo de vinculación contractual no podrá superar veinticuatro meses acumulados. En el caso de las universidades y escuelas politécnicas particulares los tiempos máximos de contratación se sujetarán a lo estipulado en el Código de Trabajo.

Requisitos del personal académico ocasional

Para ser personal académico ocasional de las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares, además de los requisitos generales establecidos en este Reglamento, se acreditará como mínimo tener el grado académico de maestría, debidamente reconocido e inscrito por la SENESCYT en el área de conocimiento vinculada a sus actividades de docencia o investigación.

Recuperado el 26 de octubre de 2015 de,

<http://www.conocimiento.gob.ec/estan-vigentes-nuevos-requisitos-para-ser-docente-de-universidad/>

2.11 Glosario de Términos

Coherencia: Conexión o unión de unas cosas con otras.

Congruente: Conveniente, oportuno.

Contexto: Enredo, maraña o unión de cosas que se enlazan o entretrejen.

Dictaminar: Dar dictamen.

Entidad: Lo que constituye la esencia o forma de una cosa.

Enunciado: Exposición de los datos necesarios para la resolución de un problema, y también la expresión exacta de una ley, un teorema, etc.

Funcional: Dícese de cualquier obra o técnica eficazmente adecuadas a sus fines.

Genérico: Perteneciente al género.

Jerarquía: Orden o gradas de otras personas y cosas.

Magnitud: Grandeza o importancia de una cosa.

Norma: Regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc.

Organigrama: Sinopsis o esquema de la organización de una entidad, empresa o tarea.

Paradigma: Ejemplo o ejemplar.

Pronóstico: Señal por donde se conjetura o adivina una cosa futura.

Racionalizar: Organizar la producción o el trabajo de manera que aumente los rendimientos o reduzca los costes con el mínimo esfuerzo.

Recalcar: Tratándose de palabras, decirlas con lentitud y exagerada fuerza de expresión.

Síntesis: Composición de un todo por la reunión de sus partes.

Susceptible: Capaz de recibir modificación o impresión.

Sustento: Lo que sirve para dar vigor y permanencia a una cosa.

Técnico: Pertenciente o relativo a las aplicaciones de ciencias o artes.

Glosario recuperado de: Diccionario Enciclopédico Universal Aula

2.12 Matriz Categorial

Tabla 4 Matriz Categorial

CONCEPTO	CATEGORÍAS	DIMENSIÓN	INDICADOR
<p>FUNDAMENTA-CIÓN TEÓRICA</p>	<p>Taylor, Suárez Córdova, (2008) “La administración científica de Taylor (1856-1915), sostiene que se puede investigar de forma científica las acciones de los individuos al interior de una organización... Taylor, trata de racionalizar el trabajo del operario y pretende agrupar las actividades laborales en operaciones más sencillas estudiando cómo se podían mejorar los movimientos de las personas”. “Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando</p>	<p>Fundamentación Administrativa</p>	

	<p>educación y formación las que desempeñan un papel especialmente importante en este contexto, ya que funcionan como un subsistema ampliamente autónomo que, al configurar su ambiente social, induce a otros sistemas (como, por ejemplo, las grandes empresas industriales) a adaptarse”.</p> <p>“El modelo de educación vocacional y formación basada en el aprendizaje, tradicionalmente predominante en Alemania y que presenta un alto grado de inclusión, ha favorecido hasta el pasado reciente una amplia transmisión de experiencia técnico – práctica y, por tanto,</p>	Fundamentación	
--	---	----------------	--

	<p>Acosta, (2006) “El SS, es una herramienta de mejoramiento que permite obtener organizaciones eficaces y eficientes, continuamente alineadas con las necesidades de los clientes. Se fundamenta en el trabajo en equipo como estrategia para generar las capacidades competitivas de la organización y de las personas involucradas. Para lograr estos objetivos el SS esta basado en cinco etapas que en su orden son: 1) Definir el problema de calidad, 2) Obtener la información adecuada de cada una de las variables críticas del proceso evaluando de igual forma sus sistemas</p>		
--	--	--	--

	<p>de medición, 3) Utilizar herramientas estadísticas que permitan analizar en forma adecuada cada una de las variables críticas identificadas en el proceso, 4) Optimizar el proceso para su mejora y 5) Un efectivo control que nos permita realizar el seguimiento a estas mejoras”.</p>		
<p>VISIÓN</p>	<p>Hellriegel & Jackson, (2009) “Expresa el objetivo y las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual está dirigida al corazón y a la mente de sus miembros” (p.216). Naumov García , (2011) “Es una estrategia que distingue al negocio de los demás.” (p.4)... “Los líderes y las personas que los integran son</p>	<p>Características de la visión Elaboración de la visión</p>	<p>¿Conoce usted las funciones del Centro Académico de Idiomas?</p>

	<p>distintos y esto hace que su cultura organizacional sea el sello que la distingue de los demás” (p.4).</p> <p>Hellriegel & Jackson , (2009) “Una misión es el objeto o razón de ser de una organización” (p.217).</p>		
MISIÓN	<p>Naumov García , (2011)</p> <p>“Es poner en practica la visión. Es un gran ¿Cómo vamos a llevarla a cabo?, con base en las expectativas planteadas en la visión. Es una respuesta a la visión de cómo deben reaccionar todos los que integran la empresa para contribuir a su logro” (p.23).</p>	<p>Características de la misión</p> <p>Elaboración de la misión</p>	<p>¿Considera usted que la información proporcionada por el Centro Académico de Idiomas para realizar los diversos trámites dentro del mismo es suficiente?</p>
	<p>Villalba Avilés , (2009) “Un sistema de planificación</p>	<p>Utilidad de la Matriz FODA</p>	<p>¿Cuál es el nivel de satisfacción con</p>

<p>F.O.D.A.</p>	<p>estratégica”.</p> <p>Sainz de Vicuña ,(2012)</p> <p>“Fortalezas(o puntos fuertes) son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer al cumplimiento de nuestros objetivos...</p> <p>Oportunidades son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir, no controlables), que favorecen o pueden favorecer al cumplimiento de las metas y objetivos que nos proponemos...</p> <p>Debilidades (o puntos débiles) los factores internos que perjudican o pueden perjudicar al cumplimiento de nuestros objetivos...</p> <p>Consideramos como Amenazas aquellos</p>	<p>Estrategias de la Matriz FODA para una institución educativa superior.</p>	<p>los docentes del Centro Académico de Idiomas?</p>
-----------------	--	---	--

	factores externos a la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados” (p.106).		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Dr. Ing. Orión Aramayo “son los resultados específicos de mediano plazo (más de un año) que la Organización busca lograr, a través del esfuerzo intencionado y en el contexto de los desafíos que plantea la Visión”(p.75).	Características de los objetivos estratégicos Elaboración de objetivos estratégicos	
ORGANIGRAMAS	Suárez Córdova , (2008), “Son sistemas de organización que se representan en forma intuitiva y con objetividad representando por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.	Función del organigrama Importancia del organigrama	¿Conoce el organigrama del Centro Académico de Idiomas?

	También son llamados cartas o gráficos de organización” (p.21).		
MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS	<p>Silva & Oviedo , (2011)</p> <p>“La norma técnica No. SENRES – RH – 2005 – 000042 define, al subsistema de clasificacion de puestos como «el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de puestos » (Art. 3), cuyos factores, « ...estarán delimitados por las características operativas de gestión que ejecutan los puestos de trabajo en cada unidad o proceso organizacional, en función del</p>	<p>Características del manual de funciones y puestos</p> <p>Importancia del manual de funciones y puestos</p> <p>Elaboración de un manual de funciones y puestos</p>	<p>¿Considera que es necesaria la creación de un manual de funciones y gestión del Centro Académico de Idiomas?</p>

	portafolio de productos y servicios específicos y su grado de incidencia en la misión institucional» (Art. 4e) (p.40)”.		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Naumov García , (2011), “El manual de procedimientos es la suma de los procedimientos de cada área o de la empresa en general y deberán ser lo más representativos de las actividades que la empresa produce ya sea como producto y/o servicio” (p.325).	Ventajas del manual de procedimientos	<p>¿Sabe usted a quién recurrir para solicitar información no disponible u orientación del Centro Académico de Idiomas?</p> <p>¿Sabe el tiempo de respuesta de una solicitud en el Centro Académico de Idiomas?</p> <p>¿Cuándo usted requiere información del Centro Académico de Idiomas, a través de qué medio lo obtiene?</p>

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipos de Investigación

El presente trabajo de grado fue desarrollado bajo la modalidad de proyecto factible, fue una investigación descriptiva, dentro de la cual se utilizó la estructura de investigación-acción. Tomando en cuenta que más allá de ser una investigación cualitativa claramente práctica, no se desvinculó de las relaciones académicas y científicas, razón por la cual se utilizó una serie de métodos, técnicas e instrumentos que nos proporciona la investigación descriptiva. Cabe recalcar que este proyecto tuvo la connotación de investigación cualitativa de tipo descriptiva, el cual fue aplicado en el Centro Académico de Idiomas de la Universidad Técnica del Norte. Se consideró una **investigación de campo**, ya que la problemática de estudio se enfocó en el Centro Académico de Idiomas en el cual los investigadores estuvieron situados, para así conocer en una forma directa el fenómeno detectado.

De la misma forma, el estudio se direccionó hacia la investigación **bibliográfica**, porque aportó con información científica, fortaleciendo así las principales categorías en estudio, esta información fue la que dio soporte al marco teórico

3.2 Métodos

En el proyecto desarrollado, además de la metodología usada en la administración de recursos humanos, se empleó los siguientes métodos científicos, generales o lógicos.

3.2.1 Método Inductivo – Deductivo

Inductivo.- Con el cual se investigaron los componentes de la gestión organizacional, para lograr una solución global de los problemas particulares encontrados en el Centro Académico de Idiomas.

Deductivo.- El mismo que permitió proponer los cambios más adecuados para el mejoramiento de la administración del Centro Académico de Idiomas, con un carácter tanto particular como público. Basado en las teorías, leyes, estrategias, y paradigmas de implicaciones generales utilizados básicamente en la administración de personal.

3.2.2 Analítico Sintético

Analítico Sintético.- Éste método fue empleado no solo en el marco teórico del proyecto, sino en todos y cada uno de los capítulos o componentes del mismo, el cual permitió analizar la información tanto bibliográfica como aquella obtenida en el lugar de los acontecimientos, además constantemente utiliza síntesis o formas de redacción, tablas estadísticas, que ayudaran a formular conclusiones y recomendaciones.

3.3 Técnicas e Instrumentos

En esta investigación se empleó la técnica de la **encuesta**, como sistema de recopilación de datos e información. Fue dirigida a estudiantes, docentes y administrativos del Centro Académico de Idiomas; las cuales fueron diseñadas y aplicadas a una muestra representativa de la población o universo a estudiarse. Como instrumento se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas y de opción múltiple. Fue de vital importancia para fines de la investigación llevar a cabo **entrevistas** dirigidas a directivos, docentes, administrativos y estudiantes, con el fin de recabar información de una forma real y directa acerca de las necesidades

administrativas. Como material de apoyo se empleó un teléfono móvil para grabar las entrevistas realizadas, por la información proporcionada de quienes directa o indirectamente estén relacionados con este proyecto, por lo tanto, en el proceso investigativo, se puso en práctica la técnica de la entrevista, mediante la cual, se obtuvo información de gran importancia aplicándola a secretarías y docentes del Centro Académico de Idiomas, así como también a las autoridades que se han encontrado en la dirección del mismo.

3.4 Población

Dentro del periodo académico 2014 – 2015 los estudiantes oficialmente registrados en el Centro Académico de Idiomas de la Universidad Técnica del Norte son 3697, que para motivo de investigación se aplicó la fórmula de **Probabilidad para Universos Grandes** con la que se trabajó.

3.5 Muestra

Tabla 5 Población

ADMINISTRATIVOS	2	
PROFESORES DEL CAI	MUESTRA	
40	5	
NIVEL / PARALELO	Nº ESTUDIANTES	MUESTRA
INGLES 1 / 12A	23	
INGLES 1 / S1	23	
INGLES 1 / 12B	34	
INGLES 1 / 38B	34	32
INGLES 1 / 11 ^a	71	
INGLES 1 / 99A	34	
INGLES 1 / 14A	34	
INGLES 1 / 39A	46	

INGLES 1 / 16A	27	
INGLES 1 / 39B	21	
INGLES 1 / 22A	18	11
INGLES 1 / 36A	35	
INGLES 1 / 16B	25	
INGLES 1 / 4A	27	
INGLES 1 / 9A	51	
INGLES 1 / 15A	40	
INGLES 1 / E1	15	
INGLES 1 / 34A	29	
INGLES 1 / 42A	27	
INGLES 1 / 18A	32	
INGLES 1 / 29A	47	
INGLES 1 / 7A	39	
INGLES 1 / 38A	48	
INGLES 1 / 3B	42	
INGLES / 31A	61	
INGLES / 41A	30	
INGLES 1 / 13A	39	
INGLES 1 / 9A	32	
INGLES 1 / 7B	33	
INGLES 1 / 1A	23	
INGLES 1 / 10A	33	
INGLES 1 / E1	15	
INGLES 1 / 6A	33	
INGLES 1 / 5A	28	
INGLES 1 / 12A	47	
INGLES 1 / 37A	44	
INGLES 1 / 33A	42	
INGLES 1 / 30A	29	
INGLES 1 / 32A	38	
INGLES 2 / 3A	46	

INGLES 2 / 37A	29	
INGLES 2 / 7B	45	
INGLES 2 / 38A	35	
INGLES 2 / 3B	47	26
INGLES 2 / 12A	29	
INGLES 2 / 12B	34	
INGLES 2 / 5A	41	
INGLES 2 / 7A	25	
INGLES 2 / 4A	28	
INGLES 2 / 14A	31	
INGLES 2 / 1A	39	32
INGLES 2 / 9A	33	
INGLES 2 / 16A	31	
INGLES 2 / 29A	28	
INGLES 2 / 6A	34	
INGLES 2 / 29B	34	
INGLES 2 / 42A	29	
INGLES 2 / 22A	40	
INGLES 2 / 99A	45	
INGLES 2 / 31A	37	
INGLES 2 / 37B	36	
INGLES 2 / 39A	34	
INGLES 2 / 32A	34	
INGLES 2 / 5B	39	
INGLES 2 / 38B	31	
INGLES 2 / 30A	42	
INGLES 2 / 33A	28	
INGLES 2 / C2	27	19
INGLES 2 / 41A	28	
INGLES 2 / 13A	32	
INGLES 2 / 36A	32	
INGLES 2 / 39B	31	

INGLES 3 / 3C	15	6
INGLES 3 / 39A	34	32
INGLES 3 / 36A	33	25
INGLES 3 / 41A	22	
INGLES 3 / 5A	37	
INGLES 3 / 13A	29	
INGLES 3 / 7A	30	
INGLES 3 / 14A	39	
INGLES 3 / 1A	31	
INGLES 3 / 37A	33	
INGLES 3 / 3B	32	
INGLES 3 / 1B	32	28
INGLES 3 / 3A	31	10
INGLES 3 / 37B	22	
INGLES 3 / 7B	29	
INGLES 3 / 38A	32	
INGLES 3 / 10A	34	
INGLES 3 / 99A	32	
INGLES 3 / 32A	21	
INGLES 3 / 34A	37	
INGLES 3 / 16A	30	
INGLES 3 / 9A	32	
INGLES 3 / 6A	33	
INGLES 3 / 29A	26	
INGLES 3 / 12A	32	
INGLES 4 / 99A	32	18
INGLES 4 / 99B	32	21
INGLES 4 / 99H	27	
INGLES 4 / 99I	42	
INGLES 4 / 99D	36	
INGLES 4 / 99C	22	21
INGLES 4 / 99G	42	

INGLES 5 / 99A	30	26
INGLES 5 / 99B	33	
INGLES / 99C	37	30
INGLES 5 / 99D	35	
INGLES 5 / 99F	48	
INGLES 5 / 99E	40	11
TOTAL	3697	348

Fuente: Secretaría CAI, 2015

Fórmula, Probabilidad para Universos Grandes

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

Simbología,

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

δ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador

N-1 = Corrección que se usa para muestras a 30 unidades.

3.6 Desarrollo de la Fórmula

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

$$n = \frac{697 \cdot 0.25 \cdot 0.96}{697 - 1 \cdot 0.05 + 0.25 \cdot 0.96} =$$

$$n = \frac{697 \cdot 0.25 \cdot 0.8416}{696 \cdot 0.0025 + 0.25 \cdot 0.8416} =$$

$$n = \frac{3550,5988}{9.24 + 0.9604}$$

$$n = \frac{3550.5988}{10.2004} =$$

$$n = 348 //$$

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el capítulo cuatro se realizó el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas aplicadas. Las encuestas fueron realizadas a estudiantes de todos los niveles del Centro Académico de Idiomas, sumando un total de treientos cuarenta y ocho estudiantes; las cuales determinaron el nivel de satisfacción que tienen los estudiantes en cuanto a la atención recibida en el CAI y el conocimiento que poseen en cuanto a los procesos y estructura organizacional.

De igual manera se realizaron entrevistas a seis docentes del Centro Académico de Idiomas con el objetivo de conocer su estado actual y poder elaborar el diagnóstico técnico y establecer la necesidad de creación de un manual de funciones y puestos, y un manual de procedimientos. Por último, se entrevistó a las dos secretarías del Centro Académico de Idiomas y se determinó la situación actual en cuanto a administración se refiere. Para una mejor comprensión de los datos se realizaron gráficos y tablas estadísticas en los que se detalla la variable, la frecuencia y los porcentajes. También se elaboraron las interpretaciones correspondientes a cada una de las preguntas en las encuestas. Los gráficos estadísticos de las encuestas a estudiantes son de tipo columna empleando los colores: azul, rojo y verde. Los gráficos que se emplearon en la ilustración de las entrevistas a docentes y secretarías son de tipo pastel empleando los colores rojo y azul. Todo esto pensando en una adecuada comprensión e interpretación para las personas que se servirán de éste trabajo.

4.1 Encuestas Dirigidas a Estudiantes

1.- ¿Conoce usted las funciones institucionales del Centro Académico de Idiomas?

Tabla 6. Funciones Institucionales CAI

V	F	%
Si	69	19,82
No	279	80,18
Total	348	100

Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Gráfico 4. Funciones Institucionales CAI



Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Interpretación:

Los datos recolectados mediante el banco de preguntas a estudiantes de los diferentes niveles de Inglés del Centro Académico de Idiomas revelan que, casi la totalidad, de estudiantes matriculados desconoce las funciones institucionales del Centro Académico de Idiomas.

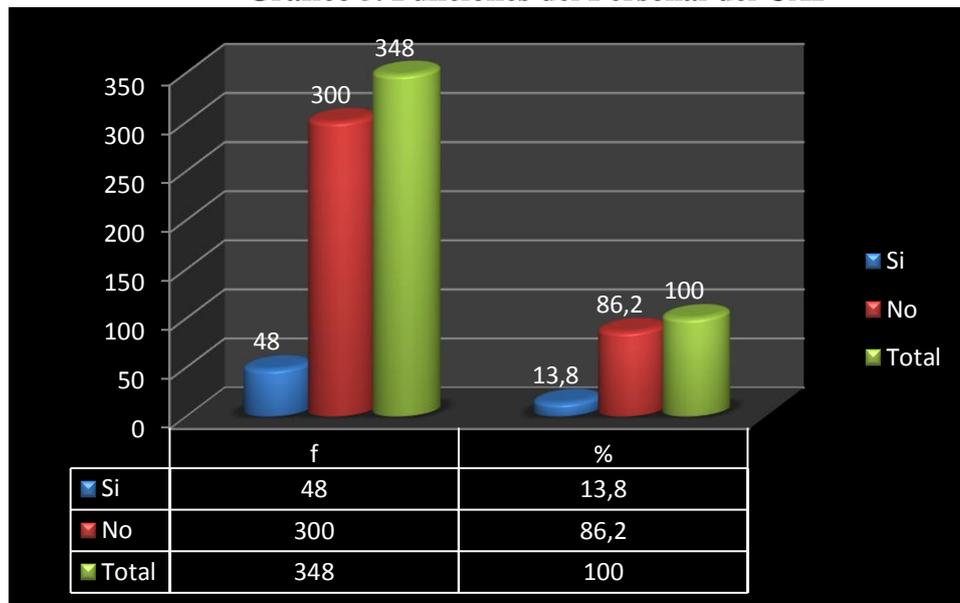
2.- ¿Tiene conocimiento de las funciones del personal del Centro Académico de Idiomas?

Tabla 7. Funciones del Personal del CAI

v	f	%
Si	48	13,8
No	300	86,2
Total	348	100

Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Gráfico 5. Funciones del Personal del CAI



Fuente:

Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Interpretación:

Mediante las encuestas aplicadas a los estudiantes registrados en el Centro Académico de Idiomas durante este periodo; se demuestra que un alto porcentaje de los mismos desconocen las funciones de los diferentes departamentos que conforman el Centro Académico de Idiomas.

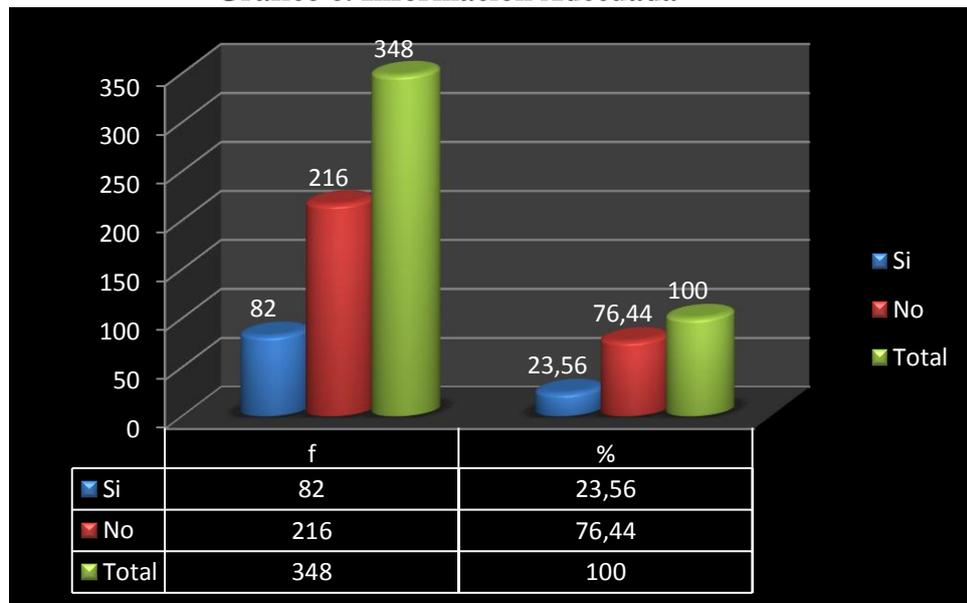
3.- ¿Considera que la información proporcionada por el Centro Académico para realizar los diversos trámites dentro del mismo es suficiente?

Tabla 8. Información Adecuada

v	F	%
Si	82	23,56
No	216	76,44
Total	348	100

Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Gráfico 6. Información Adecuada



Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Interpretación:

Un alto número de estudiantes que formaron parte de la población tomada en cuenta para la aplicación de esta encuesta; expresan directamente que, la información proporcionada por el Centro Académico de Idiomas para la realización de diferentes trámites no es suficiente.

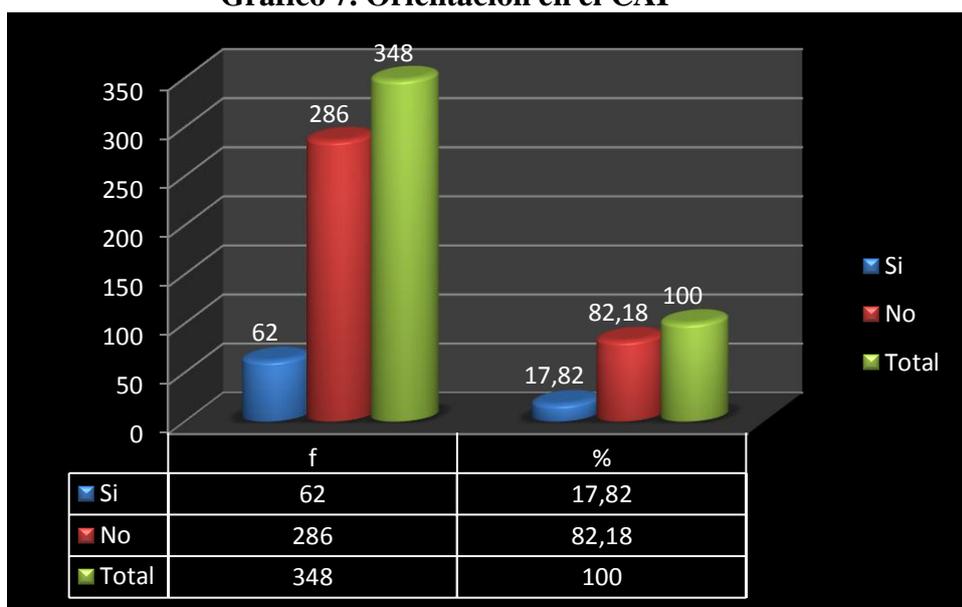
4.- ¿Sabe usted a quién recurrir para solicitar información no disponible u orientación del Centro Académico de Idiomas?

Tabla 9. Orientación en el CAI

V	F	%
Si	62	17,82
No	286	82,18
Total	348	100

Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Gráfico 7. Orientación en el CAI



Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Interpretación:

Por medio de la aplicación de esta encuesta a los estudiantes del Centro Académico de Idiomas, y después de su análisis, se demuestra que un alto porcentaje de los mismos desconoce a quién acudir en caso de requerir información u orientación para realizar diferentes trámites dentro y fuera del Centro Académico de Idiomas.

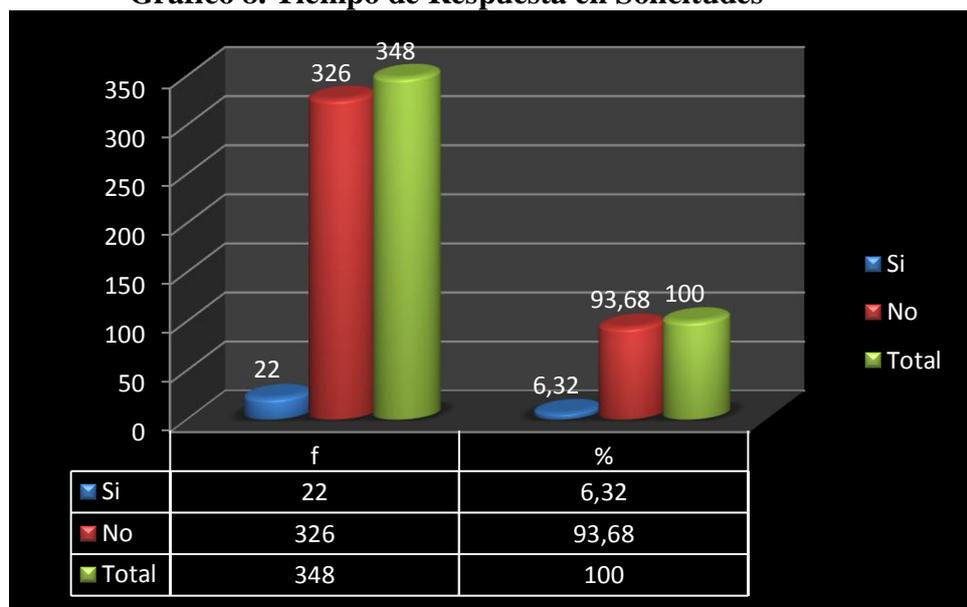
5.- ¿Sabe el tiempo de respuesta de una solicitud en el Centro Académico de Idiomas?

Tabla 10. Tiempo de Respuesta en Solicitudes

V	F	%
Si	22	6,32
No	326	93,68
Total	348	100

Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Gráfico 8. Tiempo de Respuesta en Solicitudes



Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Interpretación:

En referencia al tiempo que los estudiantes del Centro Académico de Idiomas deben esperar para obtener una respuesta ante una solicitud, y a través de la aplicación de este banco de preguntas; se deduce que prácticamente en su totalidad los mismos desconocen el tiempo de respuesta de una solicitud en el Centro Académico de Idiomas.

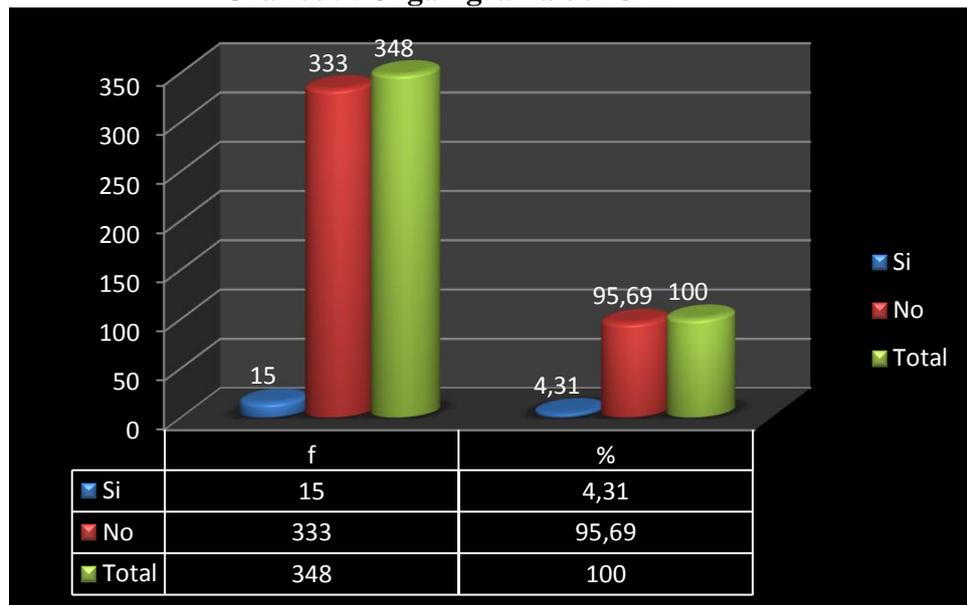
6.- ¿Conoce usted el organigrama del Centro Académico de Idiomas?

Tabla 11. Organigrama del CAI

V	f	%
Si	15	4,31
No	333	95,69
Total	348	100

Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Gráfico 9. Organigrama del CAI



Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Interpretación:

Esta interrogante tiene como propósito descubrir el porcentaje de estudiantes registrados en el Centro Académico de Idiomas que tienen conocimiento de la existencia del organigrama del mismo. El resultado demuestra que, casi la totalidad de los estudiantes encuestados desconocen de la existencia de tal documento.

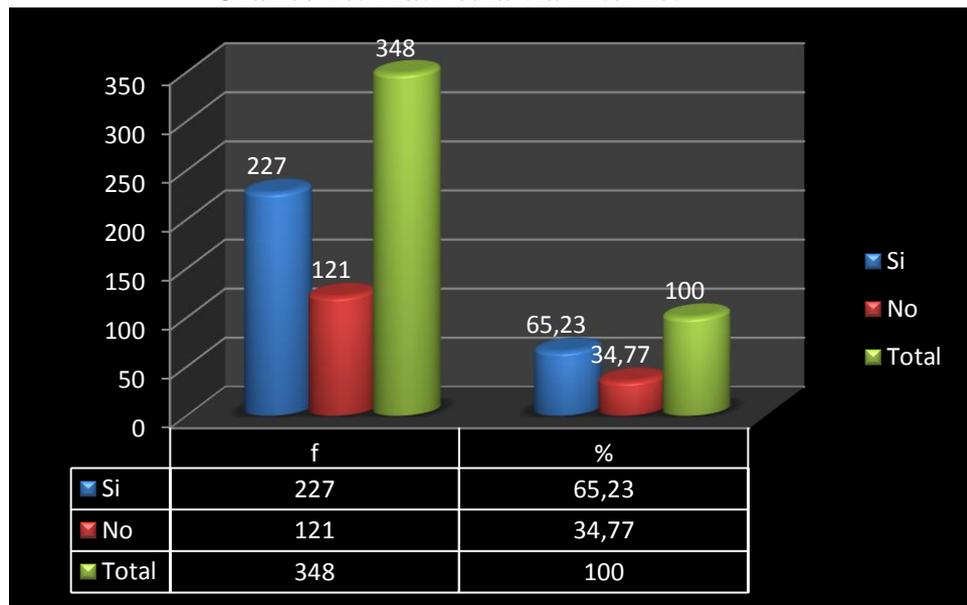
7.- ¿Conoce usted el proceso para matricularse vía internet?

Tabla 12. Matricula vía Internet

V	F	%
Si	227	65,23
No	121	34,77
Total	348	100

Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Gráfico 10. Matricula vía Internet



Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Interpretación:

Uno de los recursos con los que cuenta el Centro Académico de Idiomas es la matrícula vía internet. Sin embargo, un alto número de estudiantes registrados desconoce del proceso y del funcionamiento de este recurso para matricularse en el Centro Académico de Idiomas.

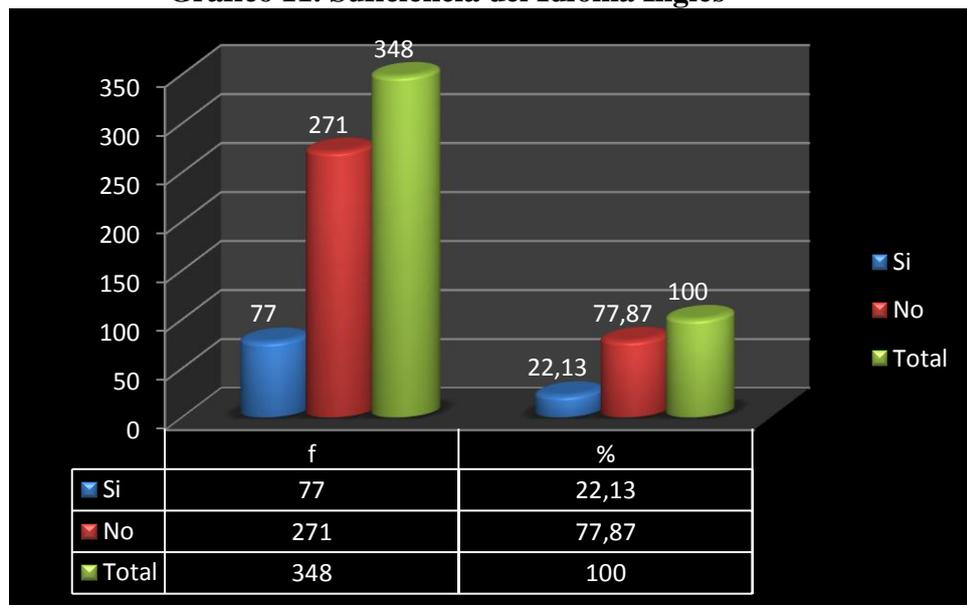
8.- ¿Considera suficiente la información disponible para realizar el proceso de obtención de la suficiencia del idioma Inglés?

Tabla 13. Suficiencia del Idioma Inglés

V	f	%
Si	77	22,13
No	271	77,87
Total	348	100

Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Gráfico 11. Suficiencia del Idioma Inglés



Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Interpretación:

Mediante la aplicación de este banco de preguntas a los estudiantes registrados en este periodo académico se deduce que, más de la mitad de los encuestados consideran que la información proporcionada para la obtención de la suficiencia del idioma Inglés en el Centro Académico de Idiomas no es suficiente.

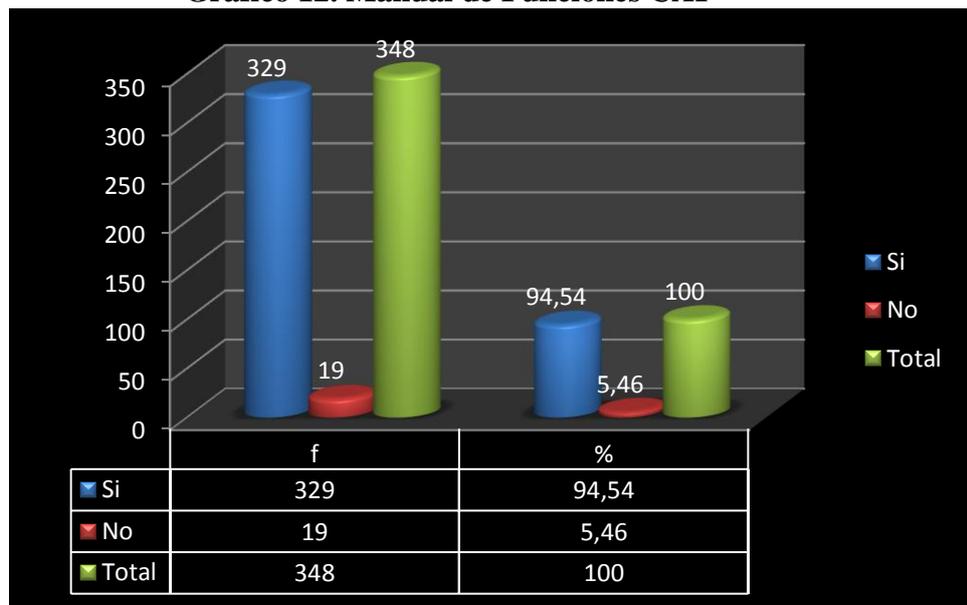
9.- ¿Considera que es necesaria la creación de un manual de funciones y gestión del Centro Académico de Idiomas?

Tabla 14. Manual de Funciones CAI

V	f	%
Si	329	94,54
No	19	5,46
Total	348	100

Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Gráfico 12. Manual de Funciones CAI



Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Interpretación:

Un alto porcentaje de estudiantes encuestados, prácticamente la totalidad, expresa que es necesaria la creación de un Manual de Funciones y Gestión en el Centro Académico de Idiomas.

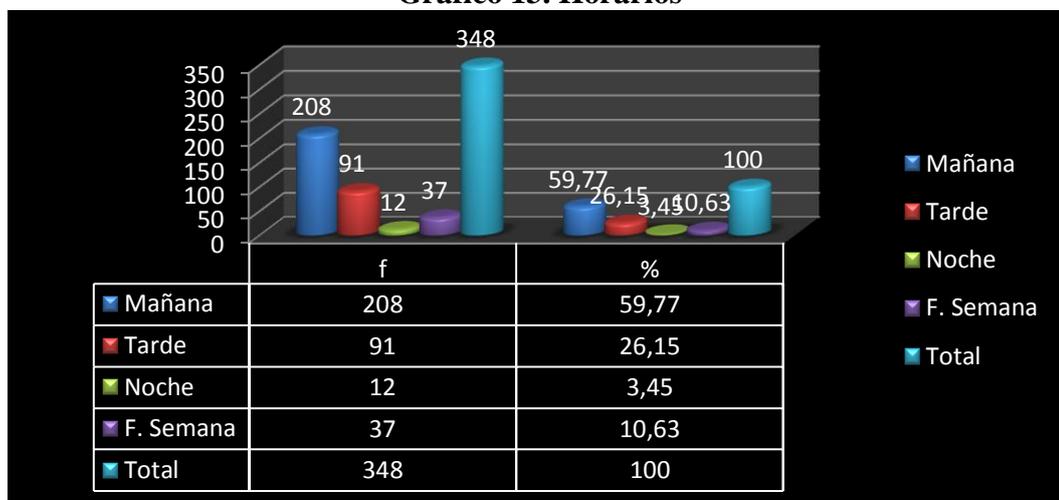
10.- ¿Cuál horario considera más viable para tomar los cursos de Inglés en el Centro Académico de Idiomas?

Tabla 15. Horarios

V	F	%
Mañana	208	59,77
Tarde	91	26,15
Noche	12	3,45
F. Semana	37	10,63
Total	348	100

Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Gráfico 13. Horarios



Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Interpretación:

La aplicación de esta encuesta a los estudiantes del Centro Académico de Idiomas determina que un gran número de los mismos se encuentran satisfechos con la existencia de un horario disponible en las mañanas; de igual manera, lo consideran el más apropiado para tomar los diferentes cursos. El segundo horario con más aceptación es de las tardes.

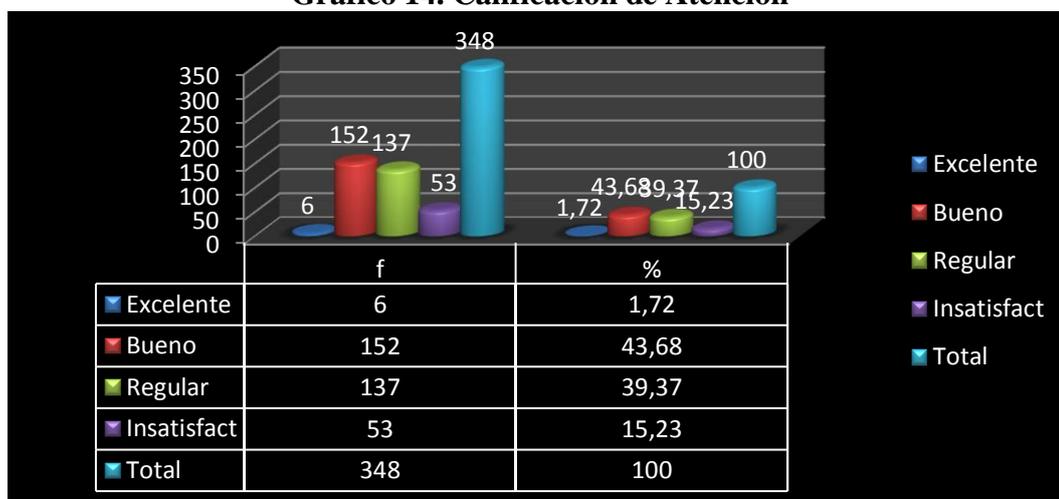
11.- ¿Cómo calificaría usted el nivel de atención en la secretaria del Centro Académico de Idiomas?

Tabla 16. Calificación de Atención

V	f	%
Excelente	6	1,72
Bueno	152	43,68
Regular	137	39,37
Insatisfactorio	53	15,23
Total	348	100

Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Gráfico 14. Calificación de Atención



Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Interpretación:

Los estudiantes registrados en este periodo académico, han sido testigos del nivel de atención brindado por las secretarías del Centro Académico de Idiomas, no la totalidad pero un alto número, califica la atención de secretaría como buena. Siendo la opción de regular la segunda más elegida e insatisfactoria es la que le sigue en orden, dejando en último plano a la calificación de excelencia.

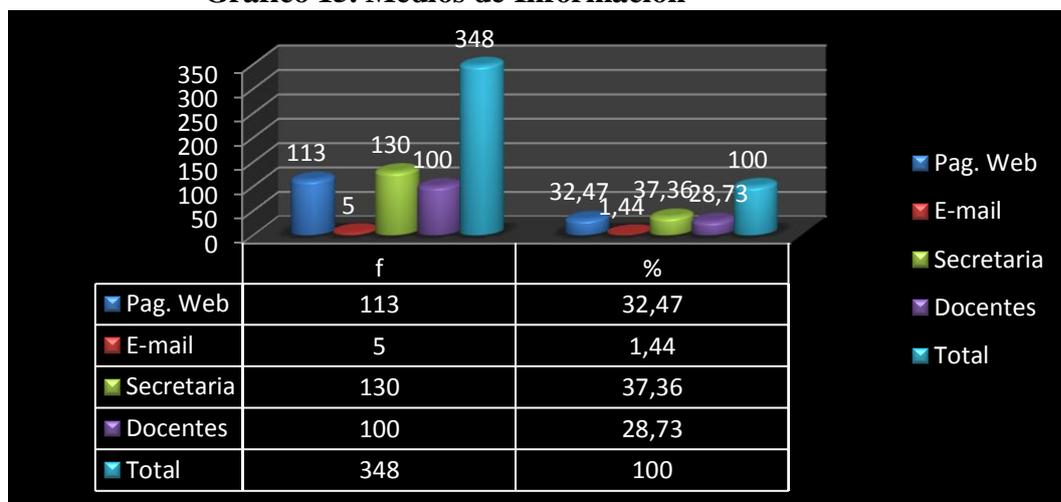
12.- ¿Cuándo usted requiere información del Centro Académico de Idiomas, a través de que medio la obtiene?

Tabla 17. Medios de Información

V	f	%
Pag. Web	113	32,47
E-mail	5	1,44
Secretaria	130	37,36
Docentes	100	28,73
Total	348	100

Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Gráfico 15. Medios de Información



Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Interpretación:

Los datos arrojados mediante la aplicación de este banco de preguntas demuestran que, el medio por el cual la mayoría de estudiantes obtiene información es la secretaria del Centro Académico de Idiomas. Sin embargo, una cantidad considerable de estudiantes hace uso de la página web; de igual manera los docentes son considerados como administradores de información para un elevado número de estudiantes.

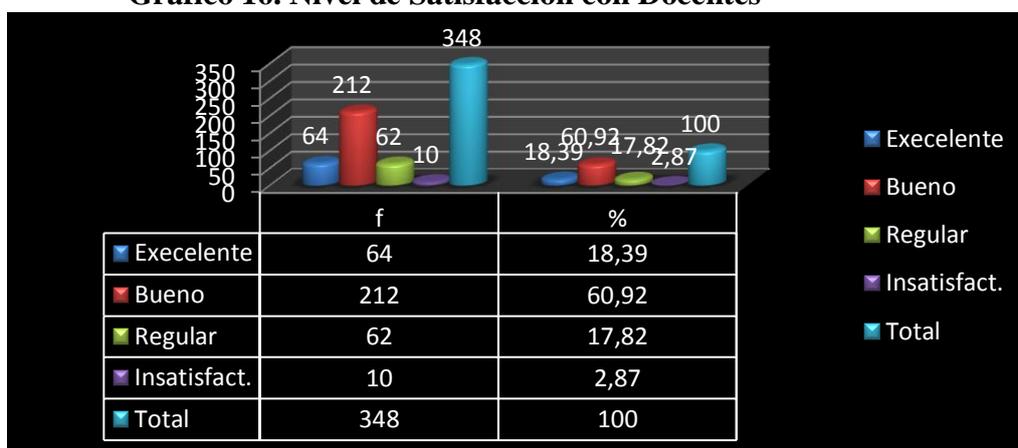
13.- ¿Cuál es el nivel de satisfacción con los docentes del Centro Académico de Idiomas?

Tabla 18. Nivel de Satisfacción con Docentes

V	F	%
Excelente	64	18,39
Bueno	212	60,92
Regular	62	17,82
Insatisfact.	10	2,87
Total	348	100

Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Gráfico 16. Nivel de Satisfacción con Docentes



Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Interpretación:

El porcentaje más alto de estudiantes encuestados considera que, el desenvolvimiento de los docentes del Centro Académico de Idiomas es bueno. Sin embargo, un cierto número de estudiantes considera que el nivel de los docentes varía entre excelente y regular, dejando a insatisfactorio como la opción menos elegida.

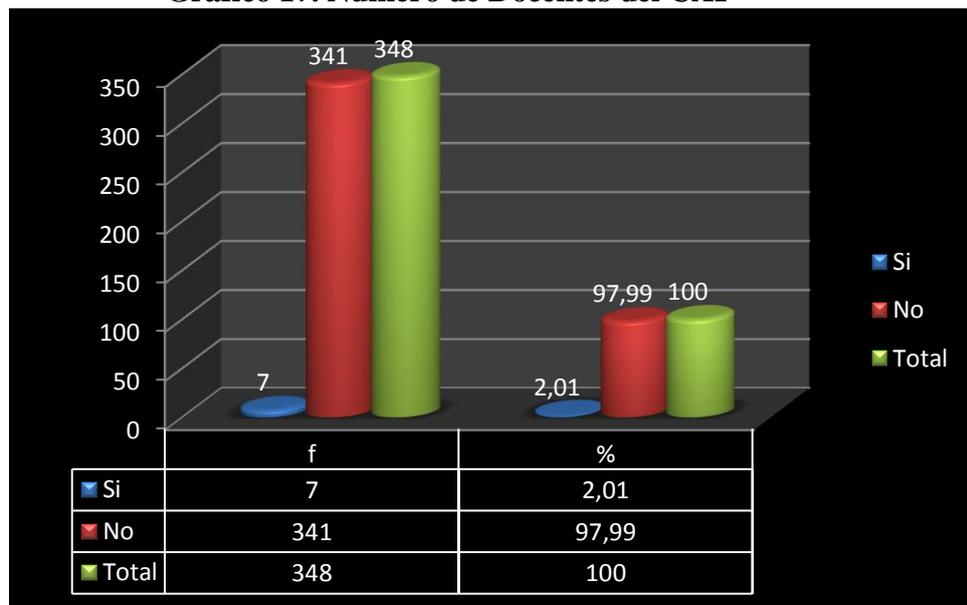
14.- ¿Sabe usted con cuántos docentes cuenta el Centro Académico de Idiomas?

Tabla 19. Número de Docentes del CAI

V	f	%
Si	7	2,01
No	341	97,99
Total	348	100

Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Gráfico 17. Número de Docentes del CAI



Fuente: Alex Alarcón Y, Pablo Calderón, 2015

Interpretación:

Prácticamente la totalidad de estudiantes encuestados desconoce el número de docentes con los que cuenta el Centro Académico de Idiomas.

4.2.- Diagnóstico Técnico

Gráfico 18 Conocimiento del Organigrama del CAI



Fuente: Alex Alarcón, Pablo Calderón 2015

Análisis:

De los datos recolectados mediante entrevistas a los docentes y secretarias del Centro Académico de Idiomas; se deduce que, la mayoría de los entrevistados desconocen el Organigrama del mismo.

Gráfico 19 Conocimiento de las funciones a desempeñar en el CAI



Fuente: Alex Alarcón, Pablo Calderón 2015

Análisis:

Con los datos recolectados se desprende que, la totalidad de los entrevistados cuentan con un conocimiento cabal de sus funciones como docentes y secretarias del Centro Académico de Idiomas.

Gráfico 20 Conocimiento del Manual de Procedimientos, Funciones y Puestos



Fuente: Alex Alarcón, Pablo Calderón 2015

Análisis:

En base a los datos obtenidos en la entrevista a docentes y secretarias del Centro Académico de Idiomas, se deduce que la mayoría del personal desconoce la existencia de un Manual de Procedimientos, Puestos y Funciones.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. No existe un diagnóstico técnico que detalle el estado actual del Centro Académico de Idiomas.
2. La base académica para el desarrollo organizacional del Centro Académico de Idiomas, no se encuentra enmarcada en la Ley Orgánica de Servidores Públicos que contribuye al adelanto de la institución a nivel superior.
3. Existe la carencia de un Manual de Funciones y Puestos, un Manual de Procedimientos, y un Organigrama.
4. Existe desconocimiento por parte de los usuarios tanto internos como externos en referencia a la organización administrativa del Centro Académico de Idiomas.

5.2 Recomendaciones

1. Las autoridades deberán establecer objetivos estratégicos con el fin de mejorar la situación actual del Centro Académico de Idiomas.
2. Las autoridades se regirán a la Ley Orgánica según el marco legal educativo para el funcionamiento del Centro Académico de Idiomas en base al Buen Vivir.

3. El Centro Académico de Idiomas deberá elaborar un Manual de Funciones y Puestos, un Manual de Procedimientos, y un Organigrama; así mismo, se comprometerá a socializar estos documentos con las autoridades, directivos, docentes y dicentes de la Universidad Técnica del Norte; especialmente del Centro Académico de Idiomas.

4. El Centro Académico de Idiomas debe poseer un Manual de Funciones y Puestos, un Manual de Procedimientos, y un Organigrama con el fin de facilitar las funciones de los empleados y trabajadores del mismo.

CAPÍTULO VI

6. LA PROPUESTA

6.1 Tema

GESTIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.

6.2 Justificación e Importancia

La Universidad Técnica del Norte al constituirse como un centro de educación superior de gran importancia en la Zona 1 necesita que todos sus procesos estén acorde a los requerimientos de los cientos de usuarios internos y externos que se presentan en cada una de sus unidades administrativas; en este sentido, al ser el Centro Académico de Idiomas una de sus dependencias, también requiere que exista una fluidez en todos los procesos en los que se ve involucrado.

Al mismo tiempo, la implementación de la propuesta de gestión permitirá canalizar recursos y aprovecharlos de la mejor manera, para que causen el beneficio externo; en este caso se necesita que el personal administrativo cumpla con la función primordial de atención oportuna de las diversas solicitudes estudiantiles y del mismo público en general.

Adicionalmente, una vez que se mejoren los procesos internos del CAI, se puede deducir que un efecto colateral estará ligado el desarrollo organizacional; es decir, será parte de la filosofía institucional trabajar bajo las necesidades de los

usuarios y mas no desde la disponibilidad de recursos, porque tal desarrollo supone que la institución será capaz de conseguirlos.

6.3 Fundamentación de la Propuesta

La propuesta que se presenta se basa en el postulado de Harrison (2008) **“Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.” (p. 47).**

Quien a través de sus estudios busca la optimización del recurso humano, aduciendo que si estos no agrupan actividades de acuerdo a su perfil, funciones y competencias incurrirán en una pérdida de tiempo y a su vez esto se trasladará en costos operativos y administrativos para la organización.

Si bien es cierto, no se producen erogaciones efectivas de dinero cuando un trabajador demora su trabajo porque no ha tenido una inducción productiva, ni tampoco tiene claro su rol o sus funciones; sí se producen pérdidas debido a que la persona requiere mayor tiempo para cumplir la tarea asignada o simplemente la organización debe incurrir en gastos operativos para apoyar a las labores de su trabajador.

Bajo el criterio expresando en los párrafos anteriores se puede decir que, la propuesta pretende que se optimicen los recursos institucionales o que a su vez, al momento que ingresen nuevas personas, estas tengan los insumos suficientes para que se puedan realizar su trabajo sin menor inconveniente.

En tanto, bajo la teoría de Carreño se puede decir que la organización busca un aprendizaje de las buenas prácticas administrativas, y esto puede ser un elemento motivador para que otras unidades la puedan implementar de acuerdo a sus necesidades; por lo que en la propuesta se pretende que exista ese efecto, es decir que otras facultades educativas tomen de ejemplo la actualización de los procesos

y que esto a su vez les permita atender a los usuarios externos de mejor manera, generando un desarrollo organizacional con amplio enfoque de servicio y de calidad. Finalmente, recogiendo la teoría de Pervaiz, la propuesta contiene elementos que están directamente enfocados con la satisfacción de necesidades por parte de los usuarios, en este caso los estudiantes, que acuden al Centro Académico de Idiomas a realizar trámites relacionados con el proceso de aprendizaje de una lengua extranjera; por lo que bajo este criterio se pretende que los usuarios tengan satisfacción con el servicio prestado por el CAI.

6.4 Objetivos de la Propuesta

6.4.1 Objetivo General

Diseñar herramientas de gestión y desarrollo organizacional para el Centro Académico de Idiomas de la Universidad Técnica del Norte.

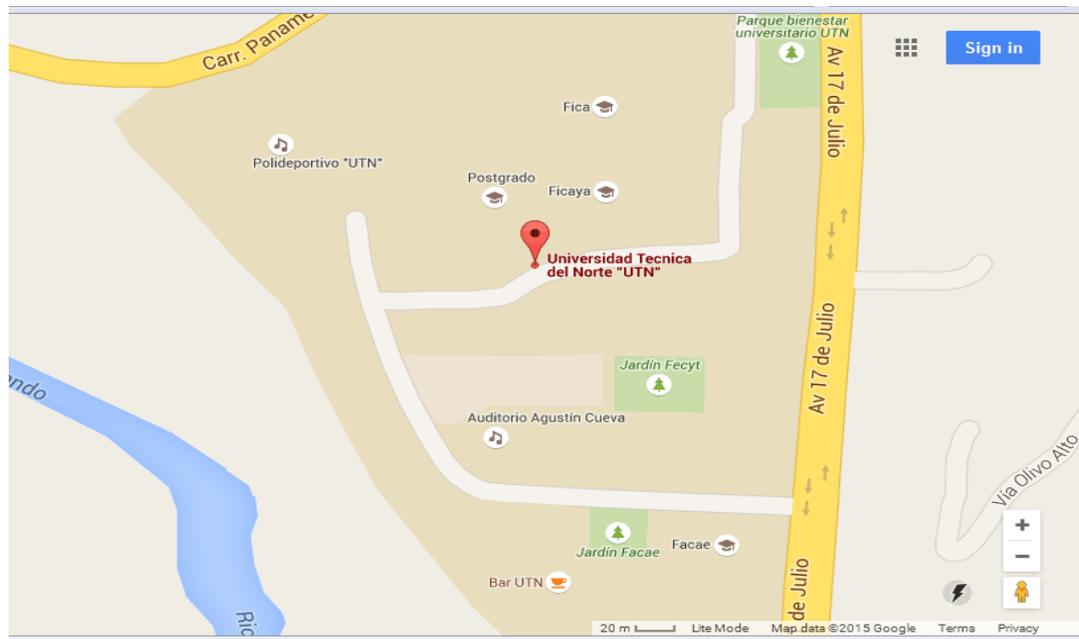
6.4.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un manual de funciones y puestos del Centro Académico de Idiomas, en donde se describan los perfiles y principales tareas a realizar por parte del personal operativo y administrativo.
- Diseñar un manual de procedimientos administrativos para el Centro Académico de Idiomas, que permita optimizar recursos y brindar atención oportuna a sus usuarios.

6.5 Ubicación Sectorial y Física

Este trabajo de grado se realizó en el Centro Académico de Idiomas de la Universidad Técnica del Norte ubicada en la ciudad de Ibarra, durante el año lectivo 2014 – 2015. Con la aprobación de las autoridades pertinentes.

País: Ecuador
Provincia: Imbabura
Cantón: Ibarra
Ciudad: Ibarra
Institución: Universidad Técnica del Norte
Centro Académico de Idiomas
Beneficiarios: Directivos
Administrativos
Docentes
Estudiantes
Usuarios Externos



MANUAL DE FUNCIONES

PUESTOS Y

PROCEDIMIENTOS DEL

CENTRO ACADÉMICO DE

IDIOMAS

6.6 Desarrollo de la Propuesta

	MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS - U. T. N.	Fecha Aprobación:
		Fecha de Revisión:
GESTIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.		
INTRODUCCIÓN		
<p>La propuesta de modelo de gestión y desarrollo organizacional pretende ser un complemento en el ejercicio de las funciones, actividades y procesos que se ejecutan en esta dependencia. Cuando una organización enfoca sus esfuerzos en los procesos más que en la estructura entonces se encamina a diseñar procesos que ayuden a facilitar las funciones, a visibilizar el potencial que tienen las personas, a evaluar los procesos y cuando existe algún inconveniente lo primero es saber quién permitió la falla del proceso más no quién es el culpable del error, lo que permite que exista confianza en los subordinados, llevándolos a ser tolerantes con las observaciones y procurar corregir los errores.</p> <p>Algunos de los parámetros que permitirán evaluar los procesos y la satisfacción de los mismos son: la calidad o efectividad del servicio educativo en este caso, con variables como rapidez, exactitud, adaptabilidad, puntualidad, etc.; la eficiencia en lo que tiene que ver con el tiempo de respuesta ante un requerimiento, recursos gastados por la demora, niveles jerárquicos involucrados y por último la flexibilidad, que se mide por la facilidad con la que el proceso se adapta a las necesidades cambiantes del estudiante sobre todo, aquí es importante tener muy presente las observaciones y sugerencias que pueden hacer los involucrados en el proceso para entrar en un programa de mejoramiento continuo. Los artículos, objetivos, principios, misión, visión, estructura orgánica, manual de funciones y puestos, y manual de procedimientos fueron elaborados por los investigadores; para los fines pertinentes.</p>		
Elaborado Por:	Revisado por:	Aprobado por:

	MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS- U.T.N.	Fecha Aprobación:
		Fecha de Revisión:
<p>DESCRIPCIÓN DE DEPENDENCIAS</p> <p>La Universidad Técnica del Norte es una institución de Educación Superior de derecho público y sin fines de lucro, dentro de los niveles jerárquicos cuentan con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Nivel Ejecutivo: <ul style="list-style-type: none"> - Rectorado. - Vicerrectorado Académico. - Vicerrectorado Administrativo. - ◆ Nivel Asesor: <ul style="list-style-type: none"> - Procuraduría General. - Dirección de Planeamiento integral, evaluación institucional y aseguramiento de la calidad. - Unidad de auditoría Interna. ◆ Nivel de Apoyo: <ul style="list-style-type: none"> - Secretaría General - Secretarías de las Unidades académicas. <p>Dentro de las dependencias que maneja cada nivel jerárquico está la de los centros académicos en el cual se encuentra el Centro Académico de Idiomas y que pertenece al Vicerrectorado Académico.</p>		
Elaborado Por:	Revisado por:	Aprobado por:

	MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS- U.T.N.	Fecha Aprobación:
		Fecha de Revisión:
<p>Por tratarse de una propuesta el C.A.I. se reserva el derecho de sugerir las modificaciones necesarias así como la aplicación total o parcial de la misma.</p> <p>Dentro de la Propuesta se abordan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Misión. - Visión. - Objetivos. - Principios. - Estructura Orgánica. - Manual de Funciones y puestos. - Manual de procedimientos. <p>Seguidamente se desarrolla cada uno de los planteamientos según la información recaba durante el proceso de investigación.</p> <p style="text-align: center;">CAPITULO I</p> <p style="text-align: center;">DE LA MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL C.A.I.</p> <p>Art. 1 El Centro Académico de Idiomas es una dependencia del Vicerrectorado Académico cuya finalidad es complementar la preparación académica de todos estudiantes de la Universidad Técnica del Norte en el aprendizaje, manejo y aplicación del Idioma Inglés en su ejercicio profesional. Para lograr este propósito se acogerá a lo dispuesto por las leyes vigentes y el estatuto de la Institución Universitaria.</p>		
Elaborado Por:	Revisado por:	Aprobado por:

	MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS- U.T.N.	Fecha Aprobación:
		Fecha de Revisión:
<p>Art.2. De la Misión.- El Centro Académico de Idiomas es una dependencia que forma a estudiantes con conocimientos de calidad en el Idioma Inglés como parte de su complementación académica y formación profesional, por medio de la ayuda de equipos técnicos así como de recursos humanos calificados que les permitan obtener solidez en toda su preparación y posterior desempeño.</p> <p>Art. 3 De la Visión.- Para el año 2020 el Centro Académico de Idiomas se propone ser una dependencia totalmente fortalecida, técnicamente sofisticada, y humanamente capacitada en todo lo que se refiere a la preparación de sus alumnos en el excelente manejo del Idioma Inglés, para así contribuir con el proyecto de universidad bilingüe que lleva a cabo esta institución como respuesta a la necesidad del mejoramiento continuo de la calidad educativa que demanda la colectividad en general.</p> <p>Art. 4 De los Principios.- Los principios en los cuales basará su gestión el Centro Académico de Idiomas además de los dispuestos en los Reglamentos de la Universidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Respeto: Tener consideración a la honorabilidad de todas las personas que conforman parte de su dependencia como de la Universidad en general. ◆ Honestidad y Transparencia. Todos los funcionarios así como los estudiantes que pertenecen al CAI. 		
Elaborado Por:	Revisado por:	Aprobado por:

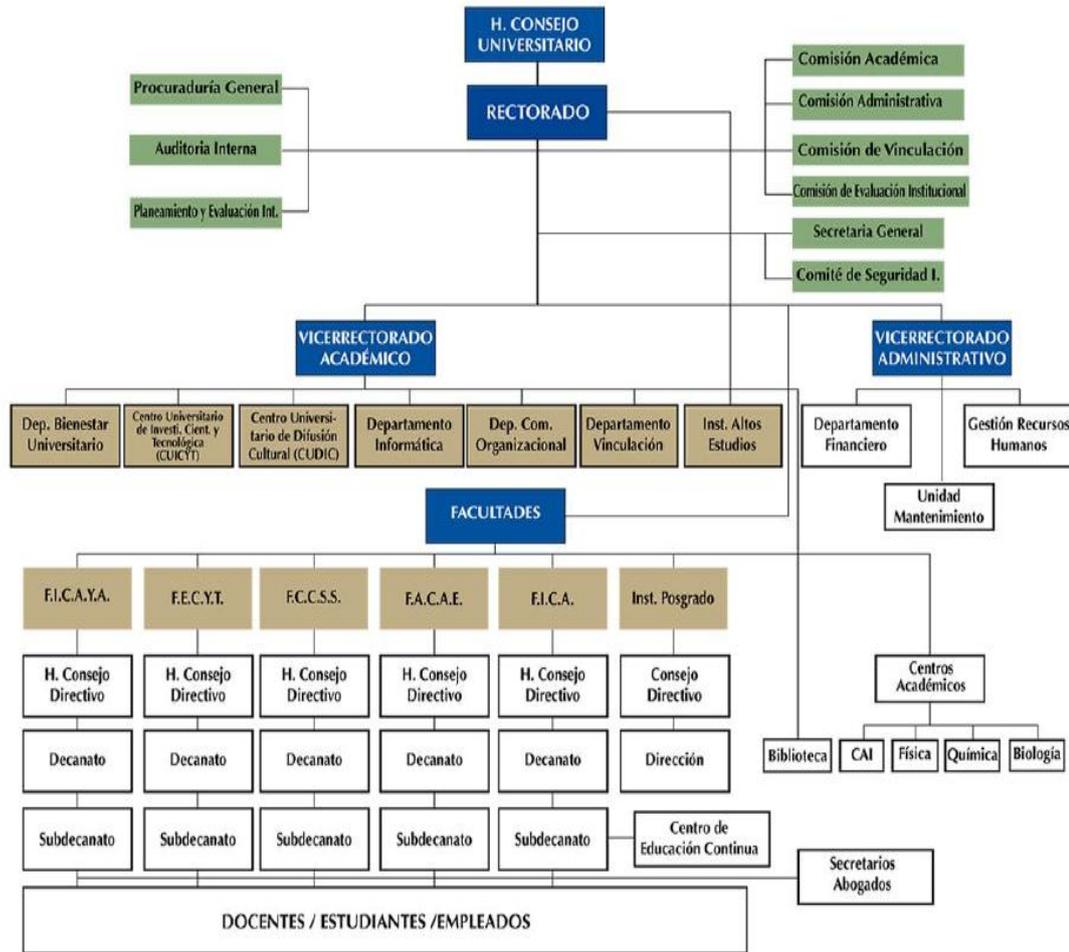
	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS- U.T.N.</p>	Fecha Aprobación:
		Fecha de Revisión:
<p>deben realizar sus funciones en forma responsable y en consecuencia a las políticas, leyes vigentes que les rigen y a las buenas costumbres.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Equidad y Justicia. Todos los estudiantes deberán ser atendidos en sus requerimientos sin discrimen alguno sea por etnia, religión, orientación sexual, política, por discapacidad u otras similares que atenten con el respeto a sus derechos fundamentales. Los directivos y funcionarios deben realizar sus labores de forma oportuna, con calidez, cordialidad y empatía para todos quienes requieran de sus servicios. ◆ Confidencialidad. Los funcionarios del CAI deben guardar confidencialidad de toda la información que así lo requiera y sea dispuesta por las autoridades pertinentes de la Universidad. ◆ Solidaridad. Todos los miembros del CAI deben hacer uso de esta cualidad de forma permanente en momentos difíciles para ellos donde necesitan la colaboración de los otros, se debe dejar de lado toma manifestación de egoísmo que pueda surgir. ◆ Compromiso. Todos deben comprometerse con las actividades que deban realizarse para mejorar el funcionamiento de su dependencia y en general de la Universidad ya que también son parte esencial de la misma. ◆ Prudencia. Tanto los funcionarios como los estudiantes debe manejar con reserva los asuntos que puedan generar la alteración normal de las actividades 		
Elaborado Por:	Revisado por:	Aprobado por:

	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS- U.T.N.</p>	<p>Fecha Aprobación:</p>
		<p>Fecha de Revisión:</p>
<p>y la condición de seguridad de las personas que les rodean.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacitación: Todos los funcionarios del CAI están obligados a capacitarse permanentemente como parte del proceso de mejoramiento continuo para ampliar su crecimiento personal como institucional. ◆ Obediencia. Tanto los directivos, empleados, docentes y estudiantes están en la obligación de cumplir las disposiciones hechas a ellos siempre y cuando no atenten contra su integridad y calidad humana, y se hagan por los canales legales vigente su acorde a la naturaleza de su trabajo. ◆ Información: La información que se brinde tanto a personal interno como externo de la Dependencia debe ser oportuna, veraz, completa de manera que se pueda satisfacer la necesidad generada. ◆ Lealtad: Todos quienes hacen parte del CAI deben comprometerse a observar y cumplir lealmente con las funciones a ellos encomendadas, dejando de lado los rumores y suposiciones que lo único que hacen es menos cavar el buen nombre y prestigio ganado por la Universidad a lo largo de su vida institucional. <p>Art. 5 De los Objetivos Estratégicos.- En concordancia con la misión planteada para el CAI, los objetivos son.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Formar estudiantes con conocimientos sólidos y de calidad en el Idioma Inglés. 		
<p>Elaborado Por:</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>

	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS- U.T.N.</p>	Fecha Aprobación:
		Fecha de Revisión:
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Contribuir con la preparación académica y profesional de los estudiantes. ◆ Fortalecer el CAI, con equipos técnicos y personal humano acorde a las necesidades de aprendizaje del estudiante, la universidad y la colectividad en general. ◆ Proponer nuevos mecanismos de mejoramiento para su dependencia que contribuyan al trabajo que viene desarrollando la Universidad Técnica del Norte con el proyecto de universidad bilingüe. ◆ Formar profesionales calificados para desempeñar sus funciones tanto dentro como fuera del país. ◆ Permitir a los estudiantes contar con una herramienta técnica que les permita agregar un plus a su carrera profesional e incentivar su crecimiento. ◆ Facilitar los procesos de admisión, reubicación y suficiencia de los estudiantes del CAI. 		
<p>CAPÍTULO II</p> <p>DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA</p>		
<p>Art. 6.- El centro Académico de Idiomas de la Universidad Técnica del Norte a ser una dependencia de la misma como consta en el Art. 74 del Estatuto Orgánico Institucional.</p>		
<p>En base a este documento se ha desarrollado la estructura básica de esta dependencia.</p>		
Elaborado Por:	Revisado por:	Aprobado por:

	MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS- U.T.N.	Fecha Aprobación:
		Fecha de Revisión:

ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.



FUENTE: (Ramos, 2012, pág. 82)

De este dato referencial se ha tomado para realizar la estructura básica del Centro Académico de Idiomas (C.A.I.)

Elaborado Por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

	MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS- U.T.N.	Fecha Aprobación:
		Fecha de Revisión:
<p align="center">PROPUESTA DE GESTIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.</p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;">  <pre> graph TD A[Vicerrectorado Académico] --> B[Dirección del C.A.I.] B --> C[Secretaría] B --> D[Docentes] B --> E[Estudiantes] </pre> </div> <p>Art. 7 Del Marco Normativo.- El presente Manual se basa en el Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica del Norte, la Ley de Educación Superior del Ecuador, la Ley Orgánica del Servidor Público.</p>		
Elaborado Por:	Revisado por:	Aprobado por:

	MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS- U.T.N.		Fecha Aprobación:
			Fecha Revisión:
I. INFORMACIÓN BÁSICA			
1. PUESTO:		Director	
2. JEFE:		Vicerrector Académico	
3. SUPERVISA A:		Docentes y Estudiantes.	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Ser responsable de la buena marcha académica complementaria de los estudiantes universitarios.			
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar la planificación académica de los cursos de inglés para los estudiantes universitarios. ● Fortalecer la imagen del C.A.I. ● Planificar y organizar eventos donde se pueda evidenciar la preparación de los alumnos del C.A.I. ● Hacer el seguimiento a los programas educativos a su cargo. ● Planificar el mantenimiento preventivo de los laboratorios y los respectivos materiales y equipos a su cargo. ● Establecer y seleccionar los nuevos requerimientos de docentes del C.A.I. ● Gestionar la compra de nuevos equipos y demás materiales para el buen funcionamiento del C.A.I a su cargo. ● Implementar y liderar un proceso de mejoramiento continuo del C.A.I. en consecuencia con la misión, visión y los objetivos de la Universidad. ● Cumplir con cualquier otra actividad que de acuerdo a la naturaleza de su cargo sea solicitada por su Jefe inmediato superior. 			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS-U.T.N.</p>	Fecha Aprobación:
		Fecha de Revisión:
<ul style="list-style-type: none"> • Desempeñar con dignidad, eficiencia y puntualidad todas y cada una de las funciones inherentes a su cargo. • Mantener una conducta ejemplar dentro y fuera de su dependencia y de la institución educativa. • Defender y cultivar los valores propios de la todas y cada una de las culturas y nacionalidades. • Propiciar las buenas relaciones entre todos los miembros de su dependencia y la comunidad universitaria. • Informar oportunamente a las Autoridades de la Universidad de cualquier anomalía que pudieran causar daño a cualquier miembro del C.A.I. 		
Elaborado Por:	Revisado por:	Aprobado por:

	MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS-U.T.N.		Fecha Aprobación:
			Fecha Revisión:
IV. RELACIONES DE TRABAJO			
Niveles ejecutivo, asesor y de apoyo.			
V. PERFIL DE COMPETENCIAS			
Educación Formal:	Título o Grado de Cuarto Nivel en Idiomas/Lingüística.		
Experiencia:	Tres años mínimos en actividades similares.		
Competencias:	Diseño, ejecución, evaluación y control de programas de capacitación en el área de inglés.		
Habilidades:	Cognitivas, sociales y convencionales.		
Otras:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y creatividad. • Generar buenas relaciones laborales. • Responsabilidad. • Honestidad. • Ética profesional. • Trabajo en equipo. • Dinamismo. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

	MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS- U.T.N.		Fecha Aprobación:
			Fecha Revisión:
I. INFORMACIÓN BÁSICA			
1. PUESTO:		Secretaria	
2. JEFE:		Director	
3. SUPERVISA A:		Ninguno	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Ejecutar las actividades de apoyo administrativo y de secretariado.			
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al público • Registrar el ingreso y egreso de documentación al C.A.I. • Hacer la transcripción de oficios y memorandos. • Distribuir la correspondencia sumillada por su Jefe inmediato superior. • Realizar la organización del archivo de la Dependencia. • Realizar y atender las llamadas telefónicas. • Mantener la reserva de la información que así lo requiera. • Entregar información a estudiantes y docentes que lo solicitaren. • Agendar las citas y reuniones del Director del C.A.I. • Dar seguimiento a las comunicaciones internas y externas del C.A.I. • Garantizar el abastecimiento de suministros y materiales de su dependencia. • Cumplir las demás funciones que de acuerdo a la naturaleza de su trabajo le sea asignada por su jefe inmediato superior. • Ingresar con exactitud los datos y registros académicos de los estudiantes de los cursos que ofrece el C.A.I. 			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

	MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS- U.T.N.		Fecha Aprobación:
			Fecha Revisión:
IV. RELACIONES DE TRABAJO			
De manera interna con los Niveles ejecutivo, asesor y de apoyo, Director del C.A.I. Docentes, Estudiantes y Auxiliar de servicios; y externa con las distintas instituciones, organizaciones y público en general.			
V. PERFIL DE COMPETENCIAS			
Educación Formal:	Instituto de Educación Superior o de Tercer Nivel (Tecnología Licenciatura en Secretariado).		
Experiencia:	Mínimo un año en actividades similares.		
Competencias:	Manejo de programa de computación, correspondencia y documentación. Manejo del idioma inglés en nivel básico.		
Habilidades:	Cognitivas, sociales, convencionales y lingüística		
Otras:	<ul style="list-style-type: none"> • Generar buenas relaciones laborales. • Responsabilidad. • Honestidad. • Ética profesional. • Trabajo en equipo. • Dinamismo. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

	MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS-U.T.N.		Fecha Aprobación:
			Fecha Revisión:
I. INFORMACIÓN BÁSICA			
1. PUESTO:		Docente	
2. JEFE:		Director	
3. SUPERVISA A:		Estudiantes	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Garantizar el correcto aprendizaje del idioma inglés de los alumnos a su cargo			
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar adecuadamente las clases, propiciando la interactividad entre la teoría y la práctica. • Participar activamente en las reuniones de trabajo planificadas. • Presentar informes permanentes sobre los avances en los procesos educativos. • Actualizar sus conocimientos en su área de competencia y afines. • Participar en eventos académicos que fortalezcan su aprendizaje. • Colaborar en los eventos académicos realizados por el C.A.I. y la Universidad. • Responder por las actividades a su cargo en función de logro de la calidad académica. • Entregar la información solicitada por sus alumnos respecto a las evaluaciones de conocimientos que se les practique. • Las demás que le fueren asignadas dada la naturaleza de su trabajo por su jefe inmediato superior. 			
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS- U.T.N.</p>	Fecha Aprobación:
		Fecha de Revisión:
<ul style="list-style-type: none"> • Desempeñar con dignidad, eficiencia y puntualidad todas y cada una de las funciones inherentes a su cargo. • Mantener una conducta ejemplar dentro y fuera de su dependencia y de la institución educativa. • Defender y cultivar los valores propios de la todas y cada una de las culturas y nacionalidades. • Propiciar las buenas relaciones entre todos los miembros de su dependencia y la comunidad universitaria. • Informar oportunamente a las Autoridades de la Universidad de cualquier anomalía que pudieran causar daño a cualquier miembro del C.A.I. 		
Elaborado Por:	Revisado por:	Aprobado por:

	MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS-U.T.N.		Fecha Aprobación:
			Fecha Revisión:
VI. RELACIONES DE TRABAJO			
Con los Niveles ejecutivo y de apoyo, Director del C.A.I. Docentes, Estudiantes y Auxiliar de servicios			
VII. PERFIL DE COMPETENCIAS			
Educación Formal:	Título de Cuarto Nivel en Inglés/Lingüística.		
Experiencia:	Mínimo un año en actividades similares.		
Competencias:	Dominio del idioma inglés y de estrategias de enseñanza de calidad.		
Habilidades:	Cognitivas, sociales, convencionales y lingüística		
Otras:	<ul style="list-style-type: none"> • Generar buenas relaciones interpersonales. • Responsabilidad. • Honestidad. • Ética profesional. • Liderazgo y creatividad. • Dinamismo. • Compromiso. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

	MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS-U.T.N.		Fecha Aprobación:
			Fecha Revisión:
I. INFORMACIÓN BÁSICA			
Estudiantes			
II. OBJETIVOS			
Enriquecer su aprendizaje del idioma inglés por medio del uso de herramientas técnicas y habilidades propias.			
III. RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir puntualmente a clases. • Cumplir eficientemente con todas las tareas encomendadas por su tutor docente Registrar el ingreso y egreso de documentación al C.A.I. • Dirigirse de manera cordial y respetuosa a los docentes, compañeros y demás funcionarios de la dependencia como de la universidad. • Poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en beneficio de su preparación profesional. • Solicitar respetuosamente las aclaraciones necesarias respecto de los temas de clase para facilitar su comprensión. Hacer la transcripción de oficios y memorandos. • Presentarse en condiciones apropiadas a rendir sus evaluaciones. • Solicitar de manera respetuosa a sus docentes la entrega de información académica de forma exacta y oportuna. • Solicitar la recalificación de las evaluaciones y tareas si así lo considerare conveniente. 			
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

	MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS- U.T.N.		Fecha Aprobación:
			Fecha Revisión:
IV. RELACIONES DE TRABAJO			
Director del C.A.I. Secretaria, Docentes, Auxiliar de servicios.			
V. PERFIL DE COMPETENCIAS			
Educación Formal:	Estar legalmente matriculado y cursando estudios en la Universidad Técnica del Norte.		
Experiencia:	Ninguna		
Competencias:	Estudiar con responsabilidad todos los contenidos científicos a él inculcados por su o sus docentes.		
Habilidades:	Cognitivas, sociales y convencionales.		
Otras:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y creatividad. • Generar buenas relaciones interpersonales. • Responsabilidad. • Honestidad. • Trabajo en equipo. • Dinamismo. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

	MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS-U.T.N.		Fecha Aprobación:
			Fecha Revisión:
I. INFORMACIÓN BÁSICA			
1. PUESTO:		Auxiliar de servicios	
2. JEFE:		Director	
3. SUPERVISA A:		Ninguno	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
<p>Mantener en excelentes condiciones de asepsia las instalaciones asignadas para su trabajo, teniendo estas que ver con actividades de limpieza, entrega de correspondencia, traslado de bienes y en casos necesarios el fotocopiado de documentos.</p>			
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la limpieza y mantenimiento de las instalaciones asignadas para el efecto, usando las herramientas asignadas para este fin. • Entregar la correspondencia a las diferentes áreas y dependencias que se le solicitare. • Apoyar en el traslado de bienes y materiales que le fueren solicitados. • Realizar actividades de fotocopiado cuando así se lo pidieren. • Las demás asignadas de acuerdo a la naturaleza de su trabajo por su jefe inmediato superior. 			
Elaborado por:		Revisado por:	
		Autorizado por:	

	MANUAL DE FUNCIONES Y PUESTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS-U.T.N.		Fecha Aprobación:
			Fecha Revisión:
IV. RELACIONES DE TRABAJO			
Director del C.A.I. Secretaria, Docentes y Estudiantes.			
V. PERFIL DE COMPETENCIAS			
Educación Formal:	Educación Básica		
Experiencia:	Ninguna		
Competencias:	Desarrollo de buenas relaciones interpersonales.		
Habilidades:	Sociales.		
Otras:	<ul style="list-style-type: none"> • Generar buenas relaciones interpersonales. • Responsabilidad. • Honestidad. • Trabajo en equipo. • Dinamismo. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	

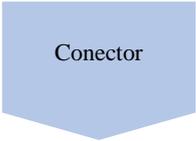
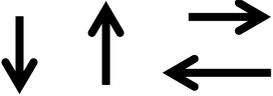
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS DE LA UTN.	Fecha Aprobación:
		Fecha de Revisión:
<p>PROPUESTA DE UN MANUAL DE OPERACIONES PARA EL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.</p> <p>El Centro Académico de idiomas tiene a su cargo la planificación, ejecución y evaluación de los cursos de Inglés que oferta a los estudiantes universitarios, para estar en consecuencia con la misión, visión y objetivos de la Institución de Educación Superior.</p> <p>MAPA DE PROCESOS. Es una forma gráfica de representar la secuencia de cada uno de los procesos que lleva a cabo esta dependencia, entre ellos están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación operativa. • Matriculas para los diversos cursos de inglés, sea en oficina o por medio del portal web de la Universidad. • Anulación de matrícula. • Certificación de suficiencia. • Reutilización de libros, entre otros. <p>SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO.</p> <p>La simbología utilizada es la estándar y la que se requiera para evidencia con claridad cada una de las actividades que van dando forma al proceso. A continuación se presenta un detalle de los símbolos a usarse en la presente propuesta:</p>		
Elaborado Por:	Revisado por:	Aprobado por:



**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS
DEL CENTRO
ACADÉMICO DE
IDIOMAS DE LA UTN.**

Fecha Aprobación:

Fecha de Revisión:

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
 Inicio/Fin	Inicio o fin del programa.
 Proceso	Pasos, procesos o líneas de instrucción.
 Entrada	Operación de entrada y salida
 Decisión	Tomar decisiones y origen de ramificaciones.
 Conector	Conector de página.
	Líneas de flujo.
 Impresión	Enviar datos a impresora.
 Display	Mostrar datos.

Elaborado Por:

Revisado por:

Aprobado por:



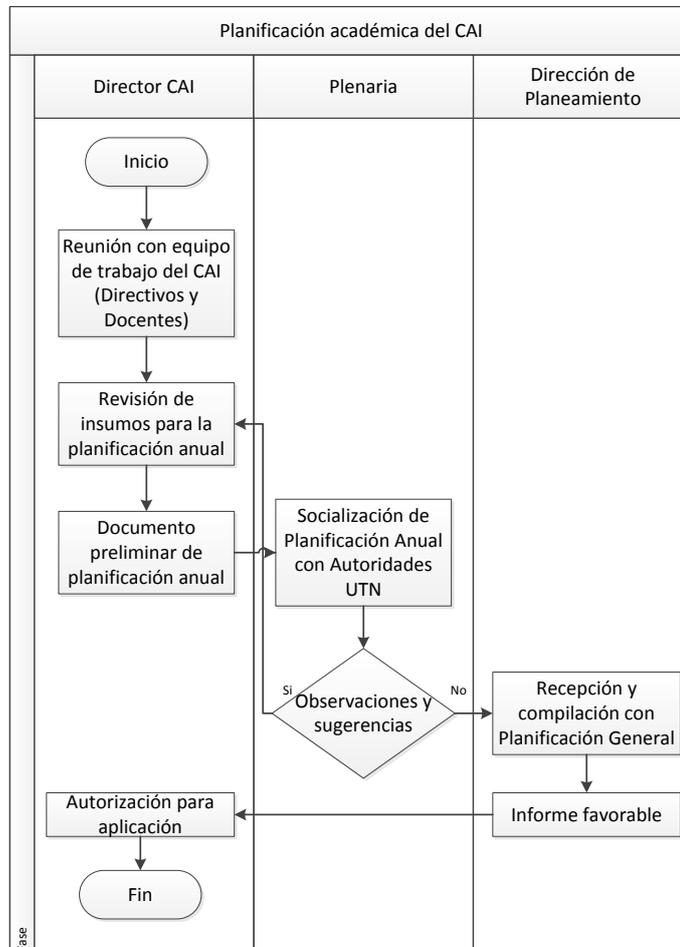
**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS
DEL CENTRO
ACADÉMICO DE
IDIOMAS DE LA UTN.**

Fecha Aprobación:

Fecha de Revisión:

a. Planificación Académica.

El proceso de planificación de las actividades curriculares del C.A.I., se hará en función de Planificación general realizada por la Universidad. Esta será de responsabilidad del Director de la Dependencia en donde se recojan además las sugerencias de los Docentes e incluso de los mismos estudiantes. Antes de ser presentada se hará la socialización del caso para delinear los detalles y una vez aceptada se pondrá en marcha.



Elaborado Por:

Revisado por:

Aprobado por:



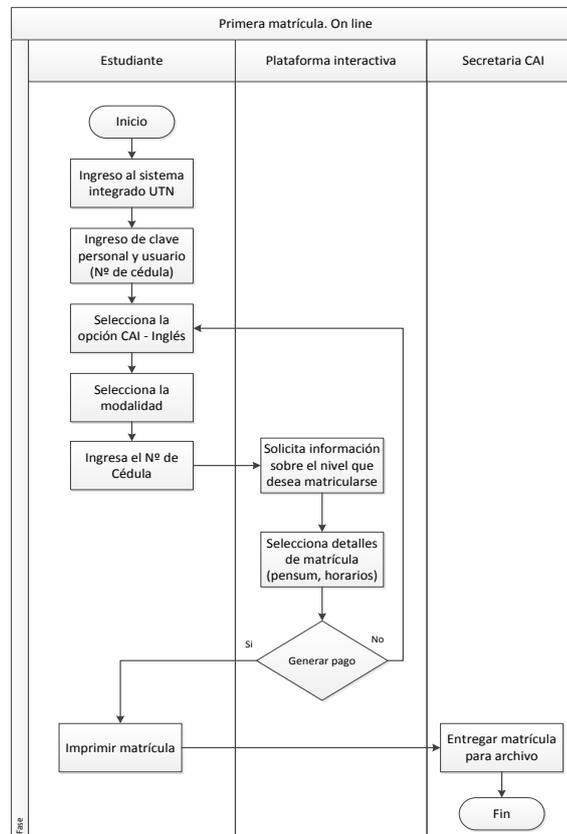
**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS DEL
CENTRO ACADÉMICO
DE IDIOMAS DE LA UTN.**

Fecha Aprobación:

Fecha de Revisión:

b. De las Matrículas.-

En el Centro Académico de Idiomas se procede a realizar la matrícula para aquellos estudiantes que deben obtener una suficiencia en el idioma Inglés posterior a realizar a una capacitación con los maestros que dispone el centro y en un número de horas clase que se establezca para el efecto por la autoridad competente. En el caso de las matrículas estas serán: Matrícula por primera, segunda y tercera vez, siendo esta la última vez que podrá hacerlo, es este caso no se podrá optar por cursos remediales, o examen de gracia. (Art. 57 Estatuto Orgánico U.T.N).



Elaborado Por:

Revisado por:

Aprobado por:



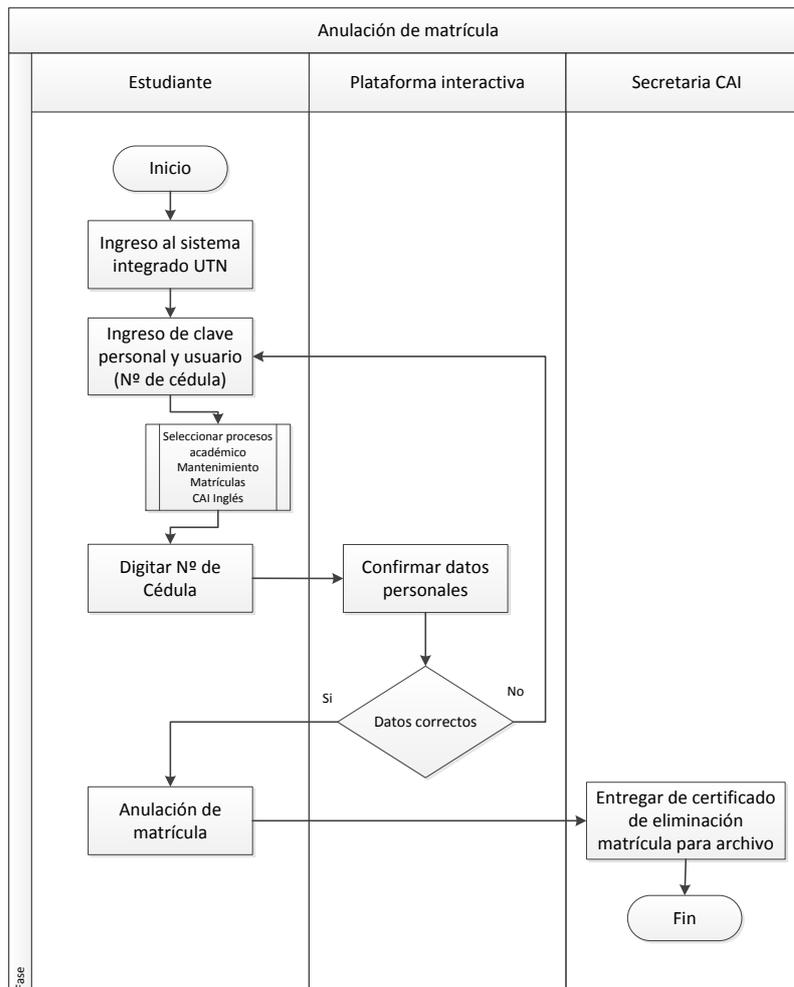
**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS DEL
CENTRO ACADÉMICO DE
IDIOMAS DE LA UTN.**

Fecha Aprobación:

Fecha de Revisión:

c. De la Anulación de la Matrícula.

Se procederá a anular la matrícula del estudiante siempre y cuando este haga una petición por escrito, en donde se expresará su deseo de hacerlo. Dentro de los requisitos para realizar el trámite está el presentar la solicitud dirigida al Director del CAI, exponiendo su petición y cuyo documento será entregado a la secretaria de la dependencia.



Elaborado Por:

Revisado por:

Aprobado por:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS DE LA UTN.	Fecha Aprobación:	
		Fecha de Revisión:	
d. Prueba de Ubicación.			
<p>Todos los estudiantes que desean retomar sus estudios tendrán derecho a someterse a una prueba de conocimientos que permita establecer en qué nivel pueden ubicarse para concluirlos.</p>			
Prueba de ubicación			
<p style="text-align: center;">Estudiante</p> <div style="text-align: center;"> <p>Inicio</p> <p>Realiza la petición de examen de ubicación</p> <p>Rinde examen de ubicación</p> <p>Revisa en el sistema los resultados de ubicación</p> <p>Fin</p> </div>	<p style="text-align: center;">Secretaría</p> <div style="text-align: center;"> <p>Recepta y sumilla petición</p> <p>Informa de nuevo examen de ubicación</p> <p>Convoca a rendir examen</p> </div>	<p style="text-align: center;">Personal docente</p> <div style="text-align: center;"> <p>Recibe pedido de nuevo examen</p> <p>Agenda fecha y hora para examen</p> <p>Califica examen</p> </div>	<p style="text-align: center;">Sistema interactivo</p> <div style="text-align: center;"> <p>Sube nota de examen</p> </div>
Elaborado Por:	Revisado por:	Aprobado por:	



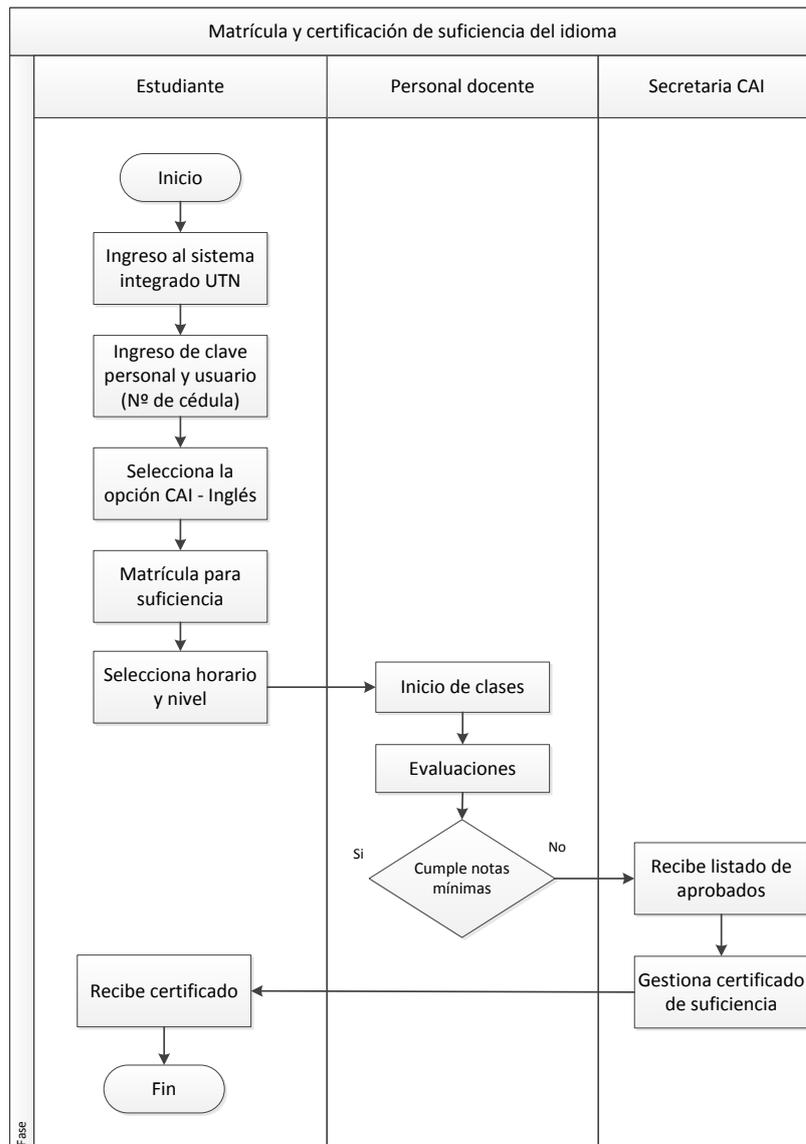
**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS DEL
CENTRO ACADÉMICO DE
IDIOMAS DE LA UTN.**

Fecha Aprobación:

Fecha de Revisión:

e. Inscripción en Proceso de Suficiencia.

Dentro del nuevo proyecto de Universidad Bilingüe que lleva acabo la Universidad, es requisito indispensable que los estudiantes se matriculen y aprueben el nivel de suficiencia del Idioma Inglés.



Elaborado Por:

Revisado por:

Aprobado por:



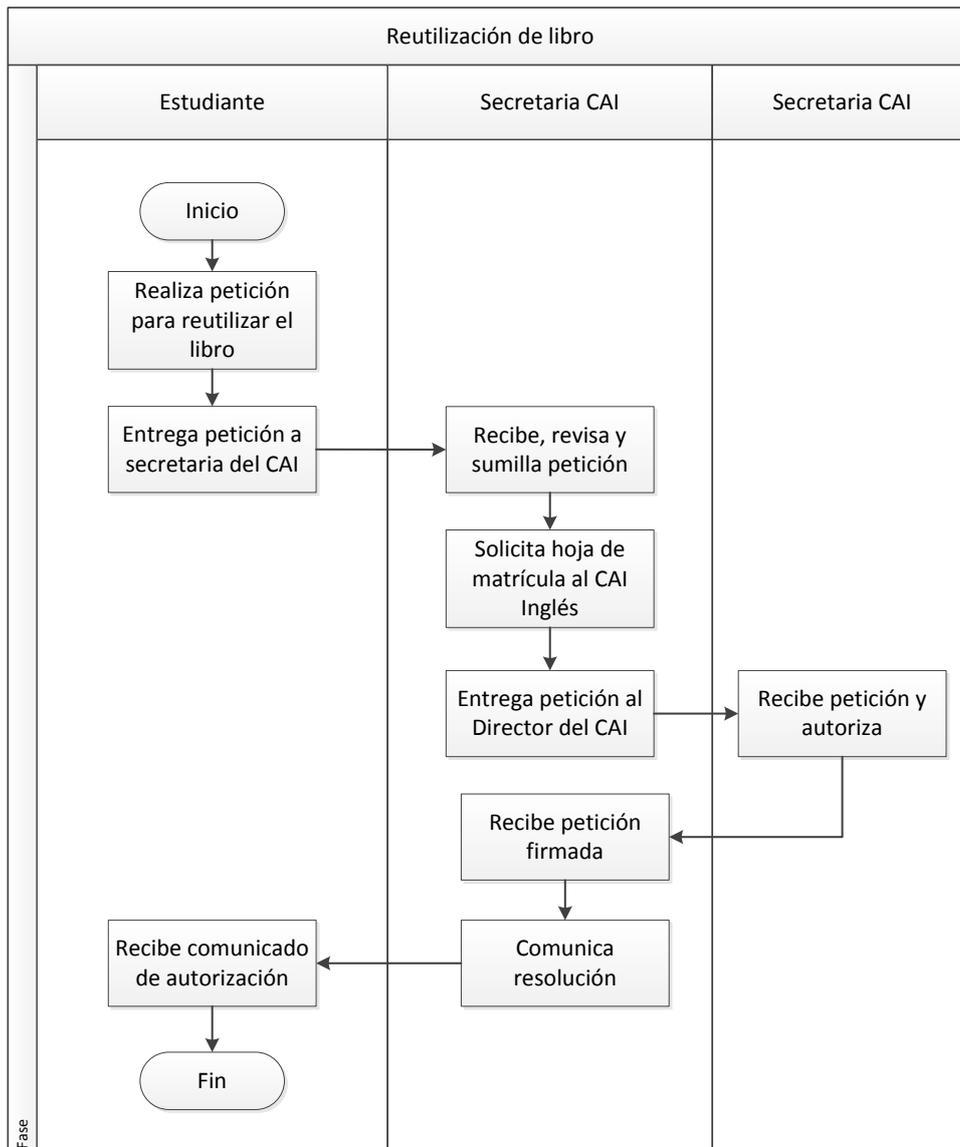
**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS DEL
CENTRO ACADÉMICO DE
IDIOMAS DE LA UTN.**

Fecha Aprobación:

Fecha de Revisión:

f. Reutilización del Libro.

Para el caso de estudiantes que opten por una segunda matrícula, el alumno podrá solicitar a la dirección del C.A.I se le autorice a usa el mismo libro.



Elaborado Por:

Revisado por:

Aprobado por:

6.7 Impactos

Impacto Organizacional.- El impacto organizacional supone un efecto positivo, debido a la creación de valor hacia la unidad académica, producto de las buenas prácticas de atención; además el enfoque del usuario al buscar la calidad y satisfacción del mismo. Finalmente se pretende que desde la dirección se genere una administración proactiva y dinámica que pueda ser capaz de lograr un desarrollo colectivo del Centro Académico de Idiomas y sus trabajadores, fomentando el trabajo en base a resultados y haciendo énfasis en el trabajo colaborativo y en equipo.

Impacto Educativo.- A nivel educativo se pretende generar una cultura organizacional que responda a procesos y a resultados, por lo que es indispensable comprometer al capital humano y desde esa óptica generar beneficio colectivo para los usuarios que diariamente visitan las instalaciones del Centro Académico de Idiomas; además se espera que en el mediano plazo las buenas prácticas con usuarios sean replicadas en las dependencias Universitarias.

Impacto Tecnológico.- El campo tecnológico indica que la organización generará un impacto positivo, en virtud de que el uso de tecnología garantiza eficiencia en los recursos e información que son factores primordiales para incrementar el nivel de productividad, además como efecto colateral por el uso adecuado de las TIC's a favor del desarrollo de la Unidad Académica le dan mayores perspectivas de crecimiento que otras unidades al interno de la Universidad.

6.8 Difusión

La difusión de los resultados de la investigación, así como el contenido de la propuesta fueron entregados a la comunidad Universitaria, quienes se encargarán de su aplicación

6.9 Bibliografía

- Bernal, C., & Sierra, A. (2013). Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI. Colombia : PEARSON.
- Carreño, M. A. (2012). Manual de Urbanidad y Buenas Costumbres. Quito : TALLERES EDITORIALES RADMANDÍ.
- Hellriegel , D., & Jackson , S. E. (2009). Administración: Un enfoque basado en competencias . México D.F.: Cengage Learning Editors S.A.
- Herrera, A., & Roberto, J. (2006). Seis Sigma: Métodos Estadísticos y sus Aplicaciones.
- Naumov García , S. L. (2011). Organización Total . México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Pervaiz Ahmed. K. (2012). Administración de la Innovación . Colombia : PEARSON .
- Posso Yépez, M. Á. (2013). Proyectos, Tesis y Marco Lógico. Quito: Noción Imprenta .
- Sainz de Vicuña , J. M. (2012). El plan estratégico en la práctica . México D.F : ALFAOMEGA Grupo Editor.
- Silva, R., & Oviedo , M. (2011). Diseño Organizacional y Estructura de Puestos . Quito : IAEN.
- Suárez Córdova , G. (2008). Organización y Administración educativa . Quito : CODEU .
- Villalba Avilés , C. (2009). Guía para la elaboración de Anteproyectos y Proyectos. Quito : Concepto Editorial .
- Horngren & Harrison , (2008). Manual de Procesos Administrativos Financieros de la Educación Superior. Buenos Aires Argentina.

Linkografía

<http://bivica.org/upload/plan-estrategico-prefecturas-metodologia.pdf>

http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf

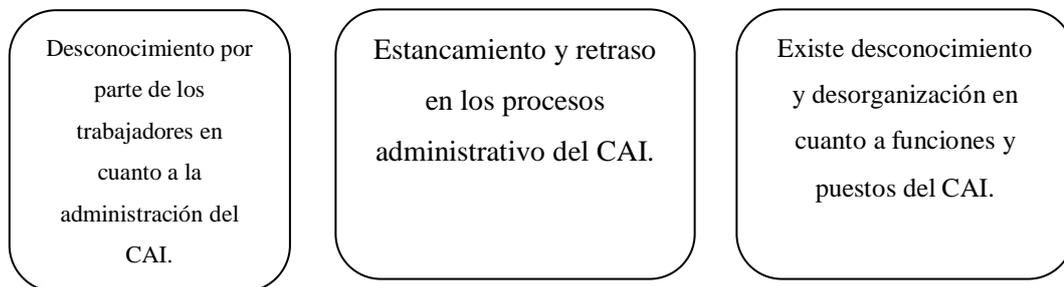
f

<http://es.slideshare.net/VIVILOOR-23/pasos-para-elaborar-misin-y-visin>
<http://www.conocimiento.gob.ec/estan-vigentes-nuevos-requisitos-para-ser-docente-de-universidad/>
http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/comunidadacademica/Biblioteca%20de%20Documentos/Elaboracion_objetivos_indicadores.pdf
<http://gerenciaobjetivos020711.blogspot.com/p/caracteristicas-de-la-gerencia-por.html>
http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/comunidadacademica/Biblioteca%20de%20Documentos/Elaboracion_objetivos_indicadores.pdf
<http://www.herramientasparapymes.com/la-importancia-de-los-organigramas>
<http://www.gestiopolis.com/definiciones-organizacion-empresarial/>

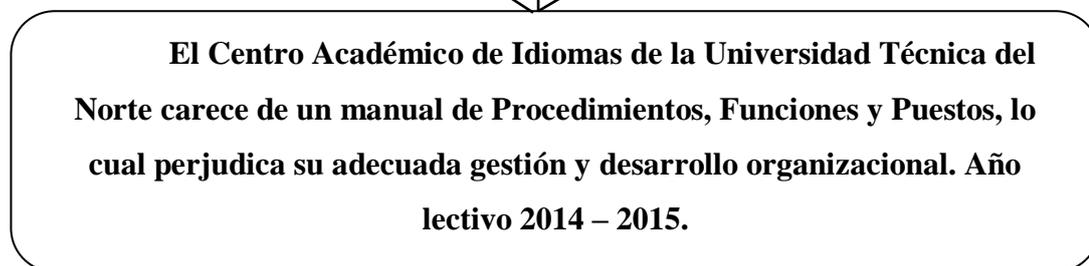
ANEXOS

Anexo 1 Árbol de Problemas

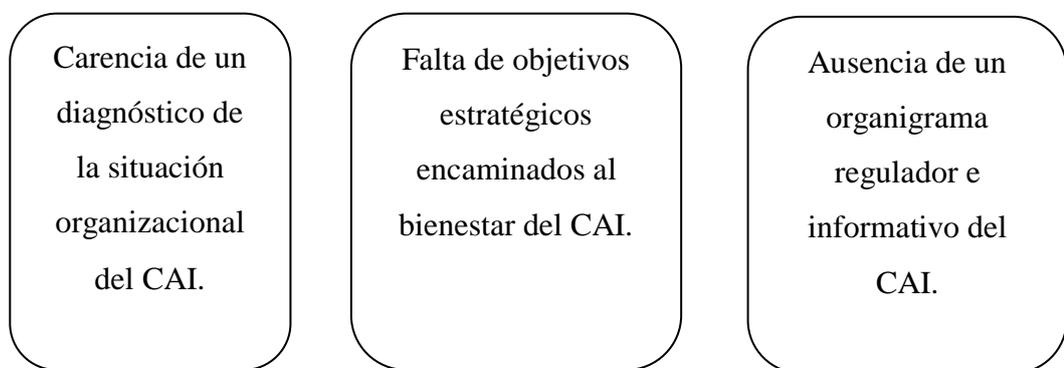
EFFECTOS



PROBLEMA



CAUSAS



Anexo 2 Formulario de Encuestas Aplicada a Estudiantes

“Gestión y Desarrollo Organizacional del Centro Académico de Idiomas de la Universidad Técnica del Norte”

Nivel: _____ **Paralelo:** _____ **Fecha:** _____

**- Por favor conteste la siguiente encuesta de manera objetiva y veraz, y
seleccione su opción correcta.**

1. ¿Conoce usted las funciones del Centro Académico de Idiomas?

SI NO

2. ¿Tiene conocimiento de las funciones del personal del Centro Académico de Idiomas?

SI NO

3. ¿Considera usted que la información proporcionada por el Centro Académico de Idiomas para realizar los diversos trámites dentro del mismo es suficiente?

SI NO

4. ¿Sabe usted a quién recurrir para solicitar información no disponible u orientación del Centro Académico de Idiomas?

SI NO

5. ¿Sabe el tiempo de respuesta de una solicitud en el Centro Académico de Idiomas?

SI NO

6. ¿Conoce el organigrama del Centro Académico de Idiomas?

SI NO

7. ¿Conoce usted el proceso para matricularse vía internet?

SI NO

8. ¿Considera suficiente la información disponible para realizar el proceso de obtención de la suficiencia del idioma Inglés?

SI NO

9. ¿Considera que es necesaria la creación de un Manual de Funciones y Gestión del Centro Académico de Idiomas?

SI NO

10. ¿Cuál horario considera más viable para tomar los cursos de Inglés en el Centro Académico de Idiomas?

MAÑANA TARDE NOCHE FIN DE SEMANA

11. ¿Cómo calificaría usted el nivel de atención en la secretaria del Centro Académico de Idiomas?

EXCELENTE BUENO REGULAR INSATISFACTORIO

12. Cuando usted requiere información del Centro Académico de Idiomas, ¿a través de qué medio lo obtiene?

PÁGINA WEB E-MAIL SECRETARIA DOCENTES

13. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con los docentes del Centro Académico de Idiomas?

EXCELENTE BUENO REGULAR INSATISFACTORIO

14. ¿Sabe usted con cuántos docentes cuenta el Centro Académico de Idiomas?

SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3 Formulario de Entrevistas Aplicada a Docentes

1. ¿En qué año y por cuánto tiempo se encontró a cargo de la dirección del Centro Académico de Idiomas?
2. ¿Qué modalidades existían para tomar los cursos de inglés y cómo era su funcionamiento?
3. ¿Quiénes eran los encargados de facilitar la información a los estudiantes para realizar los trámites dentro del Centro Académico de Idiomas?
4. ¿Cuáles eran los medios que usaban los estudiantes para matricularse en el Centro Académico de Idiomas?
5. ¿Qué horarios se encontraban disponibles para tomar los cursos de inglés en el Centro Académico de Idiomas?
6. ¿Sabe con cuántos docentes contaba el Centro Académico de Idiomas en aquel entonces?
7. ¿Qué resoluciones notables se tomaron durante su gestión como director del Centro Académico de Idiomas?
8. ¿Qué cambios significativos ocurrieron durante su gestión como director del Centro Académico de Idiomas?
9. ¿Cómo empezó el proyecto bilingüe para la Universidad Técnica del Norte?
10. ¿Cuándo se aprobó la propuesta de proyecto bilingüe para la Universidad Técnica del Norte?
11. ¿Existía un organigrama del Centro Académico de Idiomas? ¿De no haber sido así como se estructuraban los puestos?
12. ¿Cuáles son los procesos del Centro Académico de Idiomas y quienes son los responsables de ellos?
13. ¿Existía un manual de funciones y procedimientos para el Centro Académico de Idiomas? De no ser así ¿Considera usted necesaria la creación del mismo? ¿Por qué?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4 Formulario de Entrevistas a Secretarias para el Diagnóstico Técnico

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en el Centro Académico de Idiomas?
2. ¿Qué cambios notables han existido durante el tiempo que trabaja en el Centro Académico de Idiomas?
3. ¿Conoce usted el Organigrama del Centro Académico de Idiomas?
4. ¿Conoce usted a cabalidad sus funciones en el Centro Académico de Idiomas?
5. ¿Maneja usted un Manual de Procedimientos, Funciones y Puestos?
6. ¿Estaría usted dispuesta a colaborar con la reestructuración administrativa del Centro Académico de Idiomas?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5 Formulario de Entrevistas a Docentes para el Diagnóstico Técnico

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en el Centro Académico de Idiomas?
2. ¿Qué cambios notables han existido durante el tiempo que trabaja en el Centro Académico de Idiomas?
3. ¿Conoce usted el Organigrama del Centro Académico de Idiomas?
4. ¿Conoce usted a cabalidad sus funciones en el Centro Académico de Idiomas?
5. ¿Conoce usted un Manual de Procedimientos, Funciones y Puestos?

Anexo 6 Matriz de Coherencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL
<p>El Centro Académico de Idiomas de la Universidad Técnica del Norte carece de un manual de Procedimientos, Funciones y Puestos, lo cual perjudica su adecuada gestión y desarrollo organizacional. Año lectivo 2014 – 2015.</p>	<p>Mejorar la situación organizacional del Centro Académico de Idiomas de la Universidad Técnica del Norte mediante un Manual de Procedimientos, Puestos y Funciones, con el fin de reencaminar a la reestructuración administrativa. Año lectivo 2014 – 2015</p>
SUBPROBLEMAS/INTERROGANTES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<p>¿Cómo se elaborará un diagnóstico técnico sobre el estado actual que atraviesa el Centro Académico de Idiomas?</p> <p>¿Cómo se formular los Objetivos Estratégicos en una institución?</p> <p>¿Cómo elaborar un Organigrama adecuado para una institución?</p> <p>¿Cuáles serán los principales impactos que ocasionará la ejecución de presente proyecto en ambientes internos y externos de la institución?</p>	<p>Diagnosticar la situación organizacional del Centro Académico de Idiomas de la Universidad Técnica del Norte, con la finalidad de encontrar el punto de partida para este plan de trabajo de grado.</p> <p>Formular Objetivos Estratégicos con el fin de mejorar las funciones administrativas del Centro Académico de Idiomas.</p> <p>Elaborar un Organigrama que regule la organización interna e informe a los administrativos, docentes y estudiantes del Centro Académico de Idiomas.</p>

Anexo 7 Evidencia de Socialización







Anexo 8 Certificaciones



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003642038		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Alarcón Yépez Alex Javier		
DIRECCIÓN:	Ibarra, ciudadela Municipal conjunto Montana casa 1		
EMAIL:	frenchjk@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:		TELÉFONO MÓVIL	0999298353

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"GESTIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS"
AUTOR (ES):	Alarcón Yépez Alex Javier
FECHA: AAAAMMDD	2015/12/07
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Título de Licenciado en Ciencias de la Educación especialidad Ingles
ASESORA /DIRECTORA:	MSc. Magdalena Villegas

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

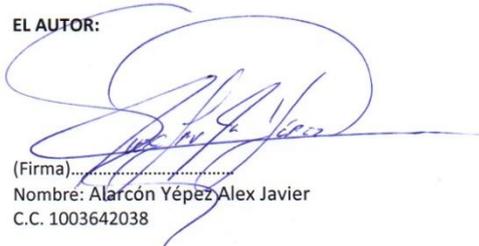
Yo, Alarcón Yépez Alex Javier, con cédula de identidad Nro. 1003642038, en calidad de autora (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

La autora (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 23 días del mes noviembre de 2015

EL AUTOR:


(Firma).....
Nombre: Alarcón Yépez Alex Javier
C.C. 1003642038



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Alarcón Yépez Alex Javier, con cédula de identidad Nro. 1003642038 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) de la obra o trabajo de grado titulado: **"GESTIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS"** que ha sido desarrollada para optar por el Título de Licenciado en Ciencias de la Educación especialidad Inglés en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, a los 23 días del mes noviembre de 2015

(Firma)

Nombre: Alarcón Yépez Alex Javier

Cédula: 1003642038



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

4. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003206214		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Calderón Chiriboga Pablo Mauricio		
DIRECCIÓN:	Atuntaqui, General Enríquez 0837		
EMAIL:	pablohcsxe@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	2530693	TELÉFONO MÓVIL	0996142272

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"GESTIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS"
AUTOR (ES):	Calderón Chiriboga Pablo Mauricio
FECHA: AAAAMMDD	2015/12/07
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Título de Licenciado en Ciencias de la Educación especialidad Ingles
ASESORA /DIRECTORA:	MSc. Magdalena Villegas

5. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Calderón Chiriboga Pablo Mauricio, con cédula de identidad Nro. 1003206214, en calidad de autora (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

6. CONSTANCIAS

La autora (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 23 días del mes noviembre de 2015

EL AUTOR:

(Firma).....

Nombre: Calderón Chiriboga Pablo Mauricio
C.C. 1003206214



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Calderón Chiriboga Pablo Mauricio, con cédula de identidad Nro. 1003206214 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) de la obra o trabajo de grado titulado: **"GESTIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO ACADÉMICO DE IDIOMAS"** que ha sido desarrollada para optar por el Título de Licenciado en Ciencias de la Educación especialidad Inglés en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, a los 23 días del mes noviembre de 2015

(Firma) 

Nombre: Calderón Chiriboga Pablo Mauricio
Cédula: 1003206214