



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**



**INSTITUTO DE POSTGRADO**

**Universidad acreditada resolución 002-conea-2010-129-dc**

**INFORME FINAL TRABAJO DE GRADO**

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL  
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO DE LA  
CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, AÑO 2014.**

Trabajo de Investigación para optar al grado de Magíster en  
Contabilidad y Auditoría

Autora: Sandra Chávez Martínez

Director: Dr. CPA Eduardo Lara V. MSc.

Ibarra, octubre 2015

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del Trabajo de Grado, presentado por la señora Sandra Elizabeth Chávez Martínez, para optar por el grado de Magíster en Contabilidad y Auditoría, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación (pública y privada) y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 9 días del mes de julio del 2015



Dr. CPA Eduardo Lara V. MSc.

CI: 1000748317

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**  
**FORMATO DE PRESENTACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO PARA DEFENSA PÚBLICA**

**Fecha:** 15/10/2015

**De:** MSc. Wilma Guerrero, Msc. Marlon Pineda y Msc. Marcelo Vallejos

**Para:** Msc. Galo Pabón

**Asunto:** SOLICITUD DE FECHA PARA LA DEFENSA DE TESIS PÚBLICA.

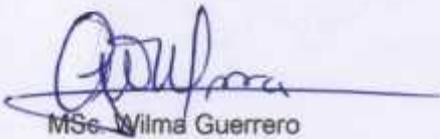
De nuestras consideraciones:

Revisando el trabajo de grado de:

**SANDRA ELIZABETH CHÁVEZ MARTÍNEZ** estudiante del programa de maestría en **CONTABILIDAD Y AUDITORÍA** tenemos a bien certificar que han sido acogidas todas las observaciones realizadas en la defensa privada de tesis.

En tal virtud facultamos a la señora **SANDRA ELIZABETH CHÁVEZ MARTÍNEZ**, empastar el mencionado trabajo y solicitar la defensa pública.

Atentamente,



MSc. Wilma Guerrero

Miembro del tribunal:



Msc. Marlon Pineda

Miembro del tribunal:



Msc. Marcelo Vallejos

Miembro del tribunal:



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**  
**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:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	1001913787		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	SANDRA ELIZABETH CHÁVEZ MARTÍNEZ		
<b>DIRECCIÓN:</b>	CALLE RÍO CHINCHIPE 1-91 Y LUIS REINA		
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:Sandrychavez36@hotmail.com">Sandrychavez36@hotmail.com</a>		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	(06) 2608427	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0939616564

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	"Modelo de gestión administrativo financiero para el Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, año 2014
<b>AUTOR (ES):</b>	Sandra Elizabeth Chávez Martínez
<b>FECHA: AAMMDD</b>	2015 / 10 / 20

SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO		
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO	<input checked="" type="checkbox"/> POSTGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Magíster en Contabilidad y Auditoría	
ASESOR/DIRECTOR:	Dr. CPA Eduardo Lara V. MSc.	

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Sandra Elizabeth Chávez Martínez, con cédula de ciudadanía Nro. 1001913787, en calidad de autora y titular 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 Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

El autor manifiesta 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 el titular de los derechos patrimoniales, por lo que se asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 20 días del mes de octubre de 2015

## LA AUTORA



Ing. Sandra Chávez Martínez

CI: 1001913787



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

Yo, Sandra Elizabeth Chávez Martínez, con cédula de ciudadanía Nro. 1001913787, 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 del trabajo de grado denominado "Modelo de gestión administrativo financiero para el Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, año 2014", que ha sido desarrollado para optar por el grado de Magíster en Contabilidad y Auditoría 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.

**LA AUTORA**

Ing. Sandra Elizabeth Chávez Martínez

Cédula: 1001913787

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios que es el pilar de mi existencia, sin él nada es posible, con él todo.

A mi madre Gladysita, mi ángel, mi guerrera incansable, mi inspiración, mi fortaleza que no se encuentra en forma física, pero estoy segura que estaría muy orgullosa y feliz de este logro.

A mis hijos Linda, Shirley y Joshua, que son fruto de la gracia divina, mi más grande bendición a quienes amo con todo mi corazón y son mi fuente de inspiración para seguir adelante.

A mi padre Rigoberto que ha sido, es y será mi mejor ejemplo de constancia, lucha y trabajo.

A mi esposo Tyrone por todo el apoyo, paciencia y constancia.

A mis hermanos, a toda mi familia que siempre está presente en mis momentos difíciles y en mis logros.

*Sandra Elizabeth*

## **AGRADECIMIENTO**

Como no agradecer a Dios por cada bendición que recibo cada día, esta es una prueba más de su infinito amor por mí. Gracias Señor por darme más de lo que merezco.

A la Universidad Técnica del Norte, al Instituto de Postgrados y sus Directivos, por la oportunidad de incrementar mis humildes conocimientos y crecer como profesional.

A los Directivos del Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero”, por la oportunidad y por las facilidades para realizar el trabajo.

A mi tutor de tesis Dr. Eduardo Lara por su contribución para alcanzar este logro.

A los docentes, administrativos y estudiantes del ITSLA que colaboraron para el desarrollo del trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Página</b>
Portada.....	i
Aprobación del tutor.....	ii
Aprobación del Jurado Examinador.....	iii
Autorización de uso y publicación.....	iv
Cesión de derechos de autor de Trabajo de Grado.....	vi
Dedicatoria.....	vii
Agradecimiento.....	viii
Índice general.....	ix
Índice de contenidos.....	ix
Índice de tablas.....	xvii
Índice de gráficos.....	xviii
Resumen.....	xx
Summary.....	xxi
Introducción.....	xxii

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Capítulo I. El problema de investigación

	<b>Página</b>
1. El problema.....	1
1.1. Contextualización del problema.....	1
1.2. Antecedentes.....	2
1.3. Situación actual.....	3
1.4. La Prospectiva.....	3
1.5. Identificación de causa y efecto.....	4
1.6. Ubicación disciplinaria del problema.....	6
1.7. Formulación del problema.....	6
1.8. Objetivos.....	6
1.8.1 Objetivos generales.....	6

1.8.2	Objetivos Específicos.....	6
1.9	Delimitación.....	7
1.9.1	Delimitación de las unidades de observación.....	7
1.9.2	Delimitación especial.....	7
1.9.3	Delimitación temporal.....	7
1.10	Interrogantes de la investigación.....	7
1.11	Justificación.....	8
1.12	Viabilidad de Estudio.....	9

## **Capítulo II. Marco Teórico**

2.	Marco Teórico.....	11
2.1	La teoría administrativa.....	11
2.1.1	Conceptualización de la administración.....	11
2.1.2	Antecedentes de la Administración.....	12
2.1.3	Características e importancia.....	13
2.1.3.1	Características.....	13
2.1.3.2	Importancia.....	14
2.2	El proceso administrativo.....	15
2.2.1	Planeación.....	16
2.2.2	Organización.....	16
2.2.3	Dirección.....	17
2.2.4	Control.....	18
2.3	Planeación estratégica.....	18
2.3.1	Definición.....	18
2.3.2	FODA.....	19
2.3.3	Objetivo del análisis FODA.....	19
2.3.4	Etapas del proceso de análisis FODA.....	20
2.4	Los organigramas.....	20
2.4.1	Objetivos de los organigramas.....	21
2.4.2	Utilidad de los organigramas.....	21
2.4.3	Criterios para elaborar los organigramas.....	22
2.5	Los manuales administrativos.....	22

2.5.1	Objetivos de los manuales.....	22
2.5.2	Clasificación de los manuales.....	23
2.6	Teoría financiera.....	23
2.6.1	Las finanzas.....	24
2.6.2	Estados financieros.....	24
2.6.3	Función de los estados financieros.....	24
2.6.4	Estado de situación financiera.....	25
2.6.5	Estado de resultados.....	25
2.6.6	Estado de cambios en el patrimonio.....	26
2.6.7	Estado de flujos de efectivo.....	27
2.6.7.1	Análisis del flujo de efectivo.....	27
2.6.7.2	Importancia del flujo de efectivo.....	27
2.6.8	Notas aclaratorias a los Estados Financieros.....	28
2.6.9	Análisis financiero.....	29
2.6.9.1	Importancia.....	29
2.6.9.2	Métodos de análisis financiero.....	29
2.7	La gestión.....	30
2.7.1	Propósitos de la gestión.....	31
2.7.2	Importancia de la gestión.....	32
2.7.3	Principios fundamentales de la gestión.....	32
2.7.4	Características de la gestión.....	32
2.7.5	La gestión administrativa.....	33
2.7.6	La gestión financiera.....	33
2.7.7	La gestión educativa.....	33
2.8	Modelos de gestión.....	34
2.8.1	Definición de modelo.....	34
2.8.2	Objetivos.....	35
2.8.3	Características del modelo de gestión.....	35
2.8.4	Componentes de un modelo de gestión.....	36
2.9	Indicadores de gestión.....	37
2.9.1	Características de los indicadores de gestión.....	38
2.10	Modelo de Evaluación del CEAACES.....	38
2.10.1	Fundamento legal.....	38

2.10.2	Criterios de evaluación.....	39
2.11	Los Organismos de Educación Superior del Ecuador.....	41
2.11.1	La SENESCYT.....	41
2.11.2	El CEAACES.....	42
2.11.3	El CES.....	42
2.11.4	El SNIESE.....	42
2.12	Las Instituciones de Educación Superior en el Ecuador.....	43
2.12.1	Definición.....	43
2.12.2	Antecedentes.....	43
2.12.3	Clasificación.....	44
2.12.4	Los institutos técnicos y tecnológicos.....	44
2.12.5	Reconversión de la educación técnica y tecnológica superior.....	45
2.12.6	Oferta académica.....	46
2.12.7	Formación dual.....	47

### **Capítulo III. Marco Metodológico**

3.	Marco Metodológico.....	49
3.1	Tipos de investigación.....	49
3.1.1	Investigación documental.....	49
3.1.2	Investigación Descriptiva.....	49
3.2	Diseño de investigación.....	49
3.3	Operacionalización de las variables.....	51
3.4	Población o muestra.....	54
3.4.1	Población.....	54
3.4.2	Muestra.....	54
3.5	Métodos de investigación.....	55
3.5.1	Método científico.....	55
3.5.2	Método analítico – sintético.....	55
3.5.3	Método inductivo – deductivo.....	56
3.5.4	Método histórico – lógico.....	56
3.5.5	Método matemático.....	56
3.6	Técnicas e instrumentos.....	56

3.6.1	La observación.....	56
3.6.2	La entrevista.....	56
3.6.3	La encuesta.....	57
3.7	Proceso para obtener resultados.....	57
3.8	Proceso para construir la propuesta.....	57
3.9	Trascendencia científico o valor práctico del estudio.....	57

#### **Capítulo IV. Análisis e interpretación de resultados**

4.	Análisis e interpretación de resultados.....	59
4.1	Ficha de observación aplicada al ITSLA.....	60
4.1.1	Escala de observación.....	60
4.1.2	Carreras del nivel superior del Instituto.....	60
4.1.3	Descripción general de la zona donde se ubica el Instituto.....	60
4.1.4	Gestión de procesos.....	61
4.1.5	Gestión de recursos financieros.....	62
4.2	Encuesta dirigida a docentes y administrativos.....	64
4.3	Encuesta dirigida a los estudiantes del ITSLA.....	80
4.4	Entrevista a Vicerrector Financiero y Contador General.....	90
4.5	Entrevista al Rector.....	94
4.6	Discusión del resultado de investigación.....	96
4.7	Contrastación de las preguntas de investigación con los resultados.....	97

#### **Capítulo V. Propuesta**

5.	Propuesta.....	100
5.1	Antecedentes.....	100
5.2	Justificación o propósito.....	100
5.3	Base teórica.....	101
5.3.1	Modelo de gestión.....	101
5.3.2	La gestión administrativa.....	101
5.3.3	La gestión financiera.....	101
5.4	Objetivos.....	102

5.4.1	Objetivo general.....	102
5.4.2	Objetivos específicos.....	102
5.5	Descripción de la propuesta.....	102
5.6	Beneficiarios.....	103
5.7	Diseño teórico de la propuesta.....	103
5.7.1.1	Diagnóstico situacional.....	103
5.7.1	Manual orgánico funcional.....	109
5.7.1.1	Presentación.....	109
5.7.1.2	Estructura organizacional.....	109
5.8	Aspectos filosóficos.....	111
5.8.1	Misión.....	111
5.8.2	Visión.....	111
5.8.3	Valores.....	111
5.8.4	Principios.....	112
5.9	Manual de funciones.....	113
5.9.1	El código.....	113
5.9.2	El título.....	114
5.9.3	Naturaleza del trabajo.....	114
5.9.4	Características de clase.....	114
5.9.5	Requisitos mínimos de selección.....	114
5.9.6	Índice ocupacional por series.....	114
5.9.7	El nivel rector del ITSLA.....	116
5.9.7.1	La Junta General.....	117
5.9.7.2	El Consejo Gubernativo.....	118
5.9.7.3	El Consejo Directivo.....	119
5.9.7.4	Autoridades.....	121
5.9.7.5	Directivos.....	130
5.9.7.6	Informática y sistemas.....	142
5.9.7.7	Administrativo y de servicios.....	147
5.9.7.8	Unidad de laboratorios y talleres.....	149
5.9.7.9	Administración financiera y control.....	150
5.9.7.10	Administrativo y de servicios.....	155
5.9.7.11	Docentes.....	178

5.10	Parámetros de valoración de puestos.....	181
5.10.1	Selección de factores.....	181
5.10.1.1	Educación.....	181
5.10.1.2	Experiencia.....	182
5.10.1.3	Esfuerzo mental.....	183
5.10.1.4	Relaciones personales.....	183
5.10.1.5	Responsabilidad por bienes y valores.....	184
5.10.1.6	Responsabilidad por supervisión y toma de decisiones.....	185
5.10.1.7	Riesgos y condiciones de trabajo.....	186
5.11	Mapa de procesos de la función docente.....	180
5.12	Modelo educativo y pedagógico del ITSLA.....	188
5.13	Manual de procedimientos.....	190
5.13.1	Presentación.....	190
5.13.2	Objetivos.....	190
5.13.3	Simbología.....	190
5.13.4	Procedimientos.....	194
5.13.4.1	Procedimiento para matrícula.....	194
5.13.4.2	Procedimiento para selección de personal.....	196
5.13.4.3	Procedimiento para préstamo de libros.....	199
5.13.4.4	Procedimiento para orden de compras / adquisiciones menores.....	201
5.13.4.5	Procedimiento para compra de materiales.....	196
5.13.4.6	Procedimiento para uso de materiales.....	198
5.13.4.7	Procedimiento de reposición del fondo de caja chica.....	207
5.13.4.8	Procedimiento para arqueo de caja.....	210
5.13.4.9	Procedimiento para control y registro de inventarios.....	213
5.13.4.10	Procedimiento para pago a proveedores.....	215
5.13.4.11	Procedimiento para pago de remuneraciones.....	217
5.13.4.12	Procedimiento para conciliación bancaria.....	219
5.13.4.13	Procedimiento para adquisición de acervo bibliográfico.....	221
5.13.4.14	Procedimiento para elaboración del presupuesto.....	224
5.13.4.15	Procedimiento para elaborar Estados Financieros.....	226
5.13.4.16	Procedimiento para elaborar Estado de Flujo de Efectivo.....	229
5.14	Análisis de brechas e indicadores.....	231

5.15	Formatos para recolección de información requerida por el CEAACES....	237
5.16	Determinación de impactos.....	260
5.16.1	Impacto económico.....	261
5.16.2	Impacto social.....	262
5.16.3	Impacto educativo.....	263
5.16.4	Impacto administrativo.....	264
5.16.5	Impacto general.....	265
5.17	Validación de la propuesta.....	266
5.18	Conclusiones.....	268
5.19	Recomendaciones.....	270
	Bibliografía.....	271
	Anexos.....	276

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Matriz de operatividad de variables – Gestión Financiera.....	51
Tabla 2	Matriz de operatividad de variables – Gestión Administrativa...	53
Tabla 3	Población.....	54
Tabla 4	FODA.....	103
Tabla 5	Cruce estratégico – Análisis Externo.....	106
Tabla 6	Cruce estratégico – Análisis Interno.....	107
Tabla 7	Factores genéricos o comunes.....	181
Tabla 8	Factores específicos.....	181
Tabla 9	Educación.....	182
Tabla 10	Experiencia.....	182
Tabla 11	Esfuerzo mental.....	183
Tabla 12	Relaciones personales.....	184
Tabla 13	Responsabilidad por bienes y valores.....	184
Tabla 14	Responsabilidad por supervisión y toma de decisiones.....	185
Tabla 15	Riesgos y condiciones de trabajo.....	186
Tabla 16	Simbología.....	191
Tabla 17	Análisis de brechas e indicadores.....	231
Tabla 18	Guía de biblioteca.....	237
Tabla 19	Guía de laboratorios y talleres.....	240
Tabla 20	Guía de verificación documental.....	244
Tabla 21	Guía de verificación infraestructura.....	249
Tabla 22	Guía de evaluación del currículo.....	254
Tabla 23	Guía de evaluación de la política institucional.....	257
Tabla 24	Determinación de impactos.....	260
Tabla 25	Impacto económico.....	261
Tabla 26	Impacto social.....	262
Tabla 27	Impacto educativo.....	263
Tabla 25	Impacto administrativo.....	264
Tabla 26	Impacto general.....	265

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Árbol de problemas.....	5
Figura 2	La administración y las organizaciones.....	15
Figura 3	El proceso administrativo.....	15
Figura 4	La planeación.....	16
Figura 5	La organización.....	17
Figura 6	La dirección.....	17
Figura 7	El control.....	18
Figura 8	Matriz FODA.....	19
Figura 9	Representación del Modelo de gestión.....	37
Figura 10	Reconversión de los Institutos Técnicos y Tecnológicos.....	47
Figura 11	Sistema de formación dual.....	48
Figura 12	Definición de Misión y visión.....	64
Figura 13	Difusión de Misión y visión.....	65
Figura 14	Misión vs. Constitución y Leyes de Educación Superior.....	66
Figura 15	Valores, políticas, principios y reglas.....	67
Figura 16	Plan Estratégico.....	68
Figura 17	Objetivos y metas.....	69
Figura 18	Elaboración de normas y procedimientos.....	70
.Figura 19	Normativa institucional – Académico administrativo.....	71
Figura 20	Mecanismos de comunicación y sistemas de información.....	72
Figura 21	Funciones y atribuciones de las autoridades.....	73
Figura 22	Estructura organizacional.....	74
Figura 23	Planes de capacitación.....	75
Figura 24	Manual de funciones.....	76
Figura 25	Manual de procedimientos.....	77
Figura 26	Recolección de información CEAACES.....	78
Figura 27	Simulacros de evaluación.....	79
Figura 28	Misión y visión institucional.....	80
Figura 29	Plan estratégico de desarrollo institucional.....	81
Figura 30	Elaboración del plan estratégico.....	82
Figura 31	Comunicación eficaz.....	83

Figura 32	Medios de comunicación.....	84
Figura 33	Estado de las aulas.....	85
Figura 34	Funciones y atribuciones.....	86
Figura 35	Servicios para apoyo a iniciativas.....	87
Figura 36	Satisfacción de alumnos.....	88
Figura 37	Despacho de trámites.....	89
Figura 38	Organigrama estructural.....	110
Figura 39	Mapa de procesos.....	187
Figura 40	Modelo educativo y pedagógico del ITSLA.....	189
Figura 41	Procedimiento para matrícula.....	195
Figura 42	Procedimiento para selección de personal.....	198
Figura 43	Procedimiento para préstamo de libros.....	200
Figura 44	Procedimiento para orden de compra/ adquisiciones menores...	202
Figura 45	Procedimiento para compra de materiales.....	204
Figura 46	Procedimiento para uso de materiales.....	206
Figura 47	Procedimiento para reposición de fondo de caja chica.....	209
Figura 48	Procedimiento para arqueo de caja.....	212
Figura 49	Procedimiento para control y registro de inventarios.....	214
Figura 50	Procedimiento para pago proveedores.....	216
Figura 51	Procedimiento para pago de remuneraciones.....	218
Figura 52	Procedimiento para conciliación bancaria.....	220
Figura 53	Procedimiento para adquisición de acervo bibliográfico.....	223
Figura 54	Procedimiento para elaboración del presupuesto.....	225
Figura 55	Procedimiento para elaborar Estados Financieros.....	228
Figura 56	Procedimiento para elaborar Estado de Flujo de Efectivo.....	230

## **RESUMEN**

### **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, AÑO 2014**

Autora: Sandra E. Chávez Martínez

Tutor: Dr. CPA Eduardo Lara V. MSc.

Año: 2015

El Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero” es una institución de educación superior no universitaria de carácter privado, regulado por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación SENESCYT. La presente investigación se realizó con la finalidad de determinar las dificultades que tiene la institución en el ámbito administrativo financiero y en los criterios de evaluación. Los aspectos mencionados deben ser desarrollados en forma armónica de manera que se dé solución a la problemática existente orientado hacia el desarrollo económico, social y cultural, y que vayan a la par con los institutos públicos a los que últimamente se les ha dado un gran impulso. Con la propuesta del modelo de gestión se espera cumplir con las aspiraciones de todos los involucrados en el afán de resolver ciertas dificultades en la parte de la estructura organizacional y en lo que respecta a los procedimientos administrativos y financieros para que se puedan llevar a cabo las actividades de forma eficiente y efectiva. La gestión eficiente depende de la flexibilidad de las autoridades para implementar la propuesta sobre la nueva estructura orgánica, el manual de procedimientos y los formatos para recolectar información requerida por los Organismos de Educación Superior. Los resultados se verán reflejados en la satisfacción de la autoridades, el personal docente, administrativo, los estudiantes y la comunidad.

## **SUMMARY**

### **ADMINISTRATIVE FINANCIAL MANAGEMENT MODEL FOR SUPERIOR TECHNOLOGY INSTITUTE "LICEO ADUANERO" OF IBARRA CITY, IMBABURA PROVINCE, YEAR 2014**

Author: Sandra E. Chávez Martínez

Tutor: Dr. CPA Eduardo Lara V. MSc.

Year: 2015

The Institute Technological Superior "Liceo Aduanero" is a non-university higher education private, institution regulated by the Ministry of Higher Education, Science, Technology and Innovation SENESCYT. This research was conducted in order to determine financial difficulties of the institution in the administrative field and the evaluation criteria, these aspects must be developed in harmony, so that a solution to the existing problems oriented towards economic, social and cultural development, which go hand in hand with public institutions to which lately have been given a boost. With the proposed model of management expects to meet the aspirations of everyone involved in the effort to solve difficulties in the part of the organizational structure and in regard to administrative and financial procedures so that they can carry out activities efficiently and effectively. Efficient management depends on the flexibility of the authorities to implement the proposal on the new organizational structure, the manual of procedures and formats for collecting information required by higher education organizations. The results will be reflected in the satisfaction of the authorities, the faculty, staff, students and community.

## **Introducción**

Las Instituciones que regulan la educación superior en el Ecuador, buscan fortalecer a los Institutos técnico y tecnológicos del sector público, que han sido menospreciados por los jóvenes y ven como su mejor opción a las universidades, este fortalecimiento busca mejorar la productividad del país, por lo que se ha hecho una gran inversión en construcción, renovación y equipamiento de estos.

Con este antecedente, los Institutos de carácter privado, deben competir y estar al día en todos los acontecimientos y avances en el sector público, para convertirse en una opción para los estudiantes que han optado por este tipo de formación, ofertando una educación de calidad, el mejor ambiente y la seguridad de que la institución en que se están formando permanecerá en el tiempo.

Al desarrollar esta investigación se tomó en cuenta los aspectos mencionados, por lo que un modelo de gestión administrativo – financiero contribuirá a mejorar los procesos, generará un buen ambiente de trabajo, excelencia en la atención y permitirá cumplir con los estándares exigidos por las instancias correspondientes.

Las herramientas que se proponen, son de utilidad para el desarrollo de la mayoría los procesos, permitirán alcanzar un mejoramiento continuo y lograr los objetivos propuestos.

Al iniciar la investigación se realizó un diagnóstico para determinar las dificultades o las que atraviesan en la actualidad, para que este sea el punto de partida para realizar la propuesta. Posterior a esto se sustentó teóricamente la investigación y se determinó la metodología a utilizar.

Para obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación se utilizaron la encuesta y la entrevista, luego de aplicadas se realizó el análisis e interpretación de resultados para determinar la realidad existente y poder estructurar la propuesta de una manera adecuada.

Finalmente se estructuró la propuesta que consta de un manual orgánico funcional, manual de procedimientos y formatos para recolectar información requerida por el CEAACES, además se hace un análisis de brechas a través de la utilización de tableros de control para determinar el nivel de eficiencia alcanzado por la institución en los diferentes ámbitos.

Se concluyó realizando un análisis de impactos resultantes de la investigación y se realizaron las conclusiones y recomendaciones generales.

## **Capítulo I**

### **1. El problema**

Debilidades en la gestión administrativa financiera, que dificultan la consecución eficiente de los objetivos propuestos, el fortalecimiento de los procesos, e impiden minimizar los riesgos del entorno y contribuir a la transformación de la matriz productiva del país.

#### **1.1. Contextualización del problema**

Al analizar el contexto político, económico, social y tecnológico donde se desarrollan las actividades del sistema de educación superior, se evidencia que estas se han situado en el corazón de la tormenta, por los cuestionamientos que se han hecho últimamente en el sentido de solventar de manera eficiente los problemas y necesidades del entorno y cumplir efectivamente con la formación integral universitaria y no universitaria, para satisfacer las múltiples necesidades sociales.

Las debilidades que se presentan en la gestión administrativa y financiera se ven reflejadas en las limitaciones de los procesos del entorno institucional, debiendo ser aprovechadas las oportunidades de manera técnica, para el fortalecimiento institucional.

Por otro lado, los últimos años han sido tiempos de intensa reflexión sobre la calidad de la educación superior en cuanto a la administración y las implicaciones académicas, generando un proceso de convergencia como un reto para reforzar la calidad y la eficiencia en los procesos administrativos y financieros, para satisfacer necesidades y exigencias internas y externas.

El entorno de la educación superior es altamente dinámico y las instituciones deben configurar sus estructuras organizacionales en concordancia con ese dinamismo. Además, deben agregar grandes dosis de flexibilidad en sus estructuras de organización y gestión que permitan alcanzar la acreditación institucional.

El Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero (ITSLA) es una institución de educación superior no universitaria de carácter privado. Por el tiempo que lleva ofreciendo

sus servicios a la comunidad en la región norte del país, y dada la nueva normativa de la educación superior es importante realizar un proceso de reconversión para conseguir que la calidad sea un elemento integrador entre las necesidades y valores sociales, procesos y productos, por lo que es evidente que el modelo que se propone debe ponerse en marcha de forma urgente.

Lo expuesto anteriormente, evidencia la necesidad de aportar con una propuesta que permita, dirigir mejor la acción educativa y optimizar la ejecución de los procesos con el fin de alcanzar la eficiencia en la gestión administrativa y financiera, reduciendo tiempos en trámites, consultas y mayor calidad en el servicio, los objetivos planteados y la gestión de calidad institucional en el corto plazo.

## **1.2. Antecedentes**

Las instituciones de educación técnica y tecnológica superior, poseen una extensa historia; sin embargo, no aportan al complejo análisis de demandas actuales emergentes de un entorno tan sensible e interdependiente como se establece en la sociedad global. No se tiene claro si las capacidades con las que se cuentan son suficientes para hacer frente a esta realidad.

En síntesis, los Institutos Técnicos y Tecnológicos en el Ecuador, deberían ser la base desde donde impulsar el desarrollo permanente de la educación técnica y tecnológica, en concordancia con la nueva prospectiva educacional del gobierno.

El Instituto Técnico Superior Liceo Aduanero fue creado mediante acuerdo ministerial Nro. 210 de 14 de febrero de 2000 con el fin de entregar al país técnicos en Administración Aduanera y en Programación de Sistemas; el 11 de julio el CONESUP otorga el Registro Institucional Nro. 10-008, el 21 de agosto de 2002 el CONESUP mediante el Reglamento General de Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos del Ecuador, eleva a la categoría de tecnológico al instituto con lo que se consolida un proceso de crecimiento y desarrollo continuo en el sistema educativo de tercer nivel del país.

### **1.3. Situación Actual**

La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senecyt), está implementando el proyecto de reconversión de Institutos Técnicos y Tecnológicos Superiores, el cual consiste en la transformación física y académica de los institutos públicos, con lo que se pretende incrementar el ingreso a la educación superior no universitaria.

El Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero siendo un instituto considerado como público de acuerdo a la clasificación del Consejo de Educación Superior (CES), por ser los promotores el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), el mismo que ha ingresado el trámite de reclasificación como institución privada, por no recibir ningún aporte presupuestario del Estado, desde esta perspectiva, muy poco ha considerado la aplicabilidad de una gestión de calidad que permita la reestructuración administrativa, la transformación académica y el análisis de los indicadores financieros que permitan hacer frente a la dura competencia de los Institutos públicos que cuentan con recursos del Estado para mejorar su calidad, el trabajo es arduo para que pueda ser considerado dentro de las alternativas de educación privada de calidad para los jóvenes de la región norte del país.

### **1.4. La Prospectiva**

Con el desarrollo del modelo administrativo financiero, los directivos y trabajadores se enfrentan a la tarea de trabajar estimando un futuro en el que se lleven adelante los proyectos debidamente planificados y se definen políticas que permitirán mejorar la eficiencia, se reestructure el orgánico funcional en consideración a las exigencias de la Ley Orgánica de Educación Superior, el establecimiento de funciones, responsabilidades, competencias de la estructura organizativa de la institución, establecer en base a los indicadores determinados por el CEAACES para evaluar la calidad de la educación, modelos para recolectar evidencias de reuniones, actividades administrativas, docentes, con la finalidad de sustentar el cumplimiento de las exigencias de la educación superior, lo que incidirá positivamente en la calidad de la gestión de la institución, logrando conseguir de esta manera la calidad en sus servicios, los objetivos planteados y ajustarse a las reformas del gobierno para las instituciones de educación superior no universitaria.

## **1.5. Identificación de causa y efecto**

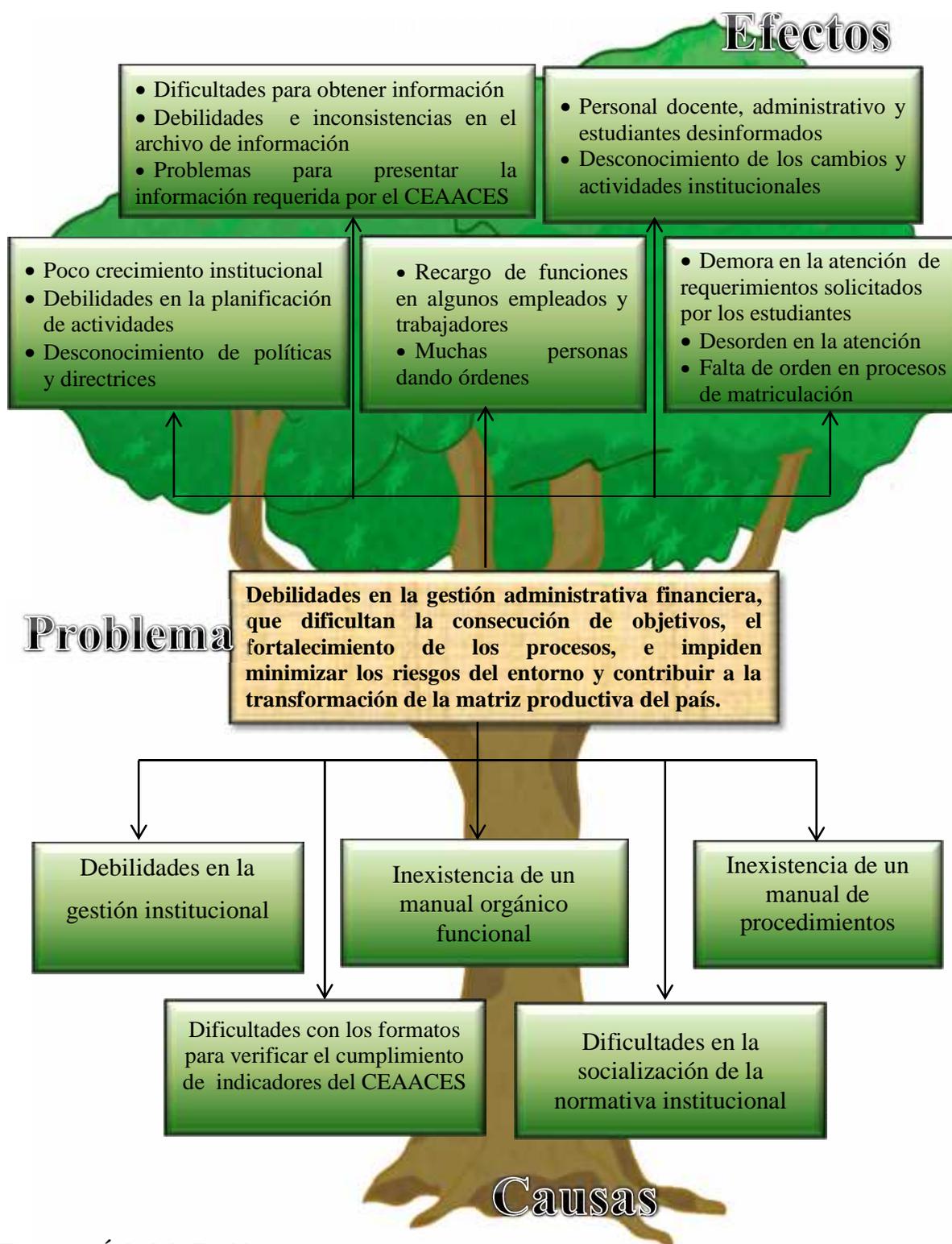
En el Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero existe una problemática en los ámbitos administrativos y financieros, así como debilidades en la correcta optimización de los recursos, lo que provoca dificultades para alcanzar los objetivos institucionales.

Las inconsistencias en los procesos diarios y la falta de conocimiento e identificación con las políticas, programas y proyectos que se realizan en la institución dan como resultado la insatisfacción de los clientes internos y externos, por lo que se necesita un cambio radical en la forma de realizar el seguimiento, análisis, evaluación y monitoreo de las actividades educacionales programadas, encaminadas a cumplir con las exigencias de los organismos de educación superior.

La institución no dispone de manuales administrativos, ni de procedimientos que coadyuven al mejoramiento del desempeño de los docentes, empleados y trabajadores, tampoco disponen de un manual de procedimientos administrativos y financieros que permitan mejorar los procesos institucionales y optimizar el tiempo y los recursos.

En la actualidad el alto grado de competitividad entre las instituciones de educación superior pública y privada, provoca que hagan enormes esfuerzos por alcanzar el éxito sostenible, sin embargo el ITSLA no ha logrado ser lo suficientemente competitivo y alcanzar el índice de cumplimiento de sus acciones operacionales, las que irán en beneficio de los empleados, trabajadores y estudiantes del instituto, así como de los clientes externos.

A continuación un resumen en el árbol de problemas las causas y efectos de los problemas diagnosticados en el Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero (ITSLA) y los efectos que provocan al no darles la atención requerida.



**Figura 1. Árbol de Problemas**

**Fuente:** Elaboración propia basada en diagnóstico institucional

## **1.6. Ubicación disciplinaria del problema**

EL problema de investigación, se enmarca dentro de los componentes del ámbito de estudio administrativo – financiero de la maestrante, de acuerdo a los ejes de análisis a criterio de la investigadora, para el diseño de un Modelo Administrativo Financiero, que fortalece la experiencia investigativa y proyecta la investigación en el conocimiento de la institución, las exigencias de los organismos gubernamentales, y fortalece el trabajo de los involucrados.

## **1.7. Formulación del Problema**

¿EL modelo administrativo financiero permitirá la consecución eficiente de los objetivos propuestos, el fortalecimiento de los procesos administrativos y financieros, la minimización de los riesgos del entorno y contribución la transformación de la matriz productiva del país?

## **1.8. Objetivos**

### **1.8.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión administrativo financiero para el Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero de la ciudad de Ibarra que permita alcanzar la eficiencia y contribuya a la transformación de la matriz productiva del país.

### **1.8.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la gestión administrativa en las diferentes áreas de la institución.
- Evaluar los procedimientos y el comportamiento financiero de la entidad.
- Establecer las necesidades institucionales para hacer frente a las evaluaciones de los Organismos de Educación Superior.
- Determinar el modelo de gestión administrativo financiero aplicable a la institución.

## **1.9. Delimitación**

### **1.9.1 Delimitación de las Unidades de Observación**

Estudiantes, Docentes y Administrativos del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero.

### **1.9.2 Delimitación Espacial**

La investigación se realizará en:

País:	Ecuador
Provincia:	Imbabura
Cantón:	Ibarra
Parroquia:	Priorato
Institución:	ITSLA
Dirección:	Panamericana norte. Kilómetro 4 ½

### **1.9.3 Delimitación Temporal**

Tiempo: Noviembre 2013 – Mayo 2015

## **1.10. Interrogantes de la investigación**

- ¿Cómo realizar el análisis de la gestión administrativa en las diferentes áreas de la institución para identificar las falencias en la estructura organizacional de la entidad?
- ¿Con la evaluación de los procedimientos y el comportamiento financiero de la entidad se logrará establecer las debilidades en la gestión financiera de la institución?
- ¿Cuáles son las herramientas más adecuadas que se deben diseñar de manera que se adapten a las necesidades institucionales para hacer frente a las evaluaciones de los Organismos de Educación Superior?

- ¿Cómo determinar el modelo de gestión administrativo financiero que mejor se adapte a la institución de manera que se optimicen los recursos y se mejoren los niveles de eficiencia?

### **1.11. Justificación**

Durante muchos años en el país se ha vivido con la idea de que existe una sola opción para la educación superior, que es la universitaria, sin tomar en cuenta que también existe la formación técnica, tal es así que actualmente según información proporcionados por el CEAACES, el 12% de alumnos se preparan en un instituto técnico o tecnológico y el 88% en las universidades, siendo el objetivo que al menos el 25% elija la primera opción.

El Estado a través de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) ha trabajado para repotenciar la educación técnica y tecnológica, a través de la revalorización y fortalecimiento de 40 institutos técnicos y tecnológicos, para que se conviertan en una alternativa de educación superior no universitaria para el bachiller ecuatoriano.

Ante este panorama, el trabajo para los Institutos técnicos y tecnológicos de carácter privado se vuelve mucho más arduo y complejo, pues deben ajustarse a los cambios y exigencias de los mecanismos de control con la responsabilidad de rendir cuentas a la sociedad sobre el buen uso de sus recursos y el cumplimiento de su misión, visión y objetivos, compromiso con la colectividad, investigación, autonomía, debiendo realizar cambios dinámicos en su gestión y fuertes inversiones en construcción, renovación, equipamiento, para estar a la altura y poder competir con los Institutos públicos y las universidades públicas y privadas.

Los procesos de gestión administrativos y financieros bien estructurados juegan un papel primordial en el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación, la imagen, la eficiencia, permiten hacer frente a una sociedad cada vez más exigente, a la vez que se logra el establecimiento de políticas de trabajo claras y muy bien estructuradas en todos los departamentos, para que todos los involucrados cumplan con las diferentes actividades asignadas con eficiencia, eficacia y productividad.

La implementación del presente modelo es original porque no se han presentado anteriormente estudios de carácter similar y su aplicación permitirá la consecución de objetivos y la acertada toma de decisiones. Es relevante por cuanto a través de la innovación y la competitividad mejorará la calidad de los procesos, la satisfacción de las necesidades y exigencias internas y externas, en donde se vean beneficiados el personal docente, administrativo, estudiantes y el entorno social, además de cumplir con las exigencias de los organismos de control de educación superior no universitaria que planifica, regula y coordina las actividades administrativas y académicas de las instituciones de educación superior.

### **1.12. Viabilidad del Estudio**

**Administrativa**, fue viable porque la investigadora dispone de todas las facilidades y la colaboración necesarias para su realización, los recursos materiales, tecnológicos y talento humano que facilitaron su desarrollo.

**Política**, porque las condiciones para desarrollar la investigación son las ideales, por cuanto se cuenta con todo el apoyo institucional como Directivos, Personal Administrativo, Docentes y estudiantes, y la apertura necesaria en cuanto al acceso a la documentación para la investigación, enmarcados en la Constitución, la Ley Orgánica de Educación Superior, su reglamento y Reglamentos institucionales.

**Económica**, ya que se cuenta de los recursos necesarios para la realización de la investigación, la misma que se realizó con fondos de la investigadora.

**Técnica**, porque se dispone de los conocimientos necesarios en cuanto al lugar donde se desarrolla la investigación por estar la investigadora inmersa en el entorno de la educación, y cuenta también con las habilidades y destrezas necesarias para su desarrollo, además de contar con los conocimientos y experiencias de la planta de docentes y administrativos que contribuyeron con el trabajo.

**Legal**, es viable porque se da cumplimiento con lo que dice la Constitución en su art. 9.- La educación superior y el buen vivir.- La educación superior es condición indispensable para la construcción del derecho del buen vivir, en el marco de la interculturalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza; en su art. 27 establece que la educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el

marco del respecto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia será participativa., obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez: impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz: estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. El art. 352 de la Constitución dice: El sistema de educación superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos, conservatorios de música y artes, debidamente evaluados y acreditados.

La Ley Orgánica de Educación Superior, que en su art. 96 sobre el aseguramiento de la calidad dice: El Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras.

Además se da cumplimiento con lo que determina el Reglamento de la LOES, Reglamento de Régimen Académico, Reglamento Interno del ITSLA, Estatutos de la institución.

## Capítulo II

### 2. Marco Teórico

En el marco teórico se enuncian las teorías generales y específicas, postulados, supuestos, categorías y conceptos que sirven de referencia para sustentar el problema de investigación, a través de la revisión de la literatura existente sobre el tema de investigación.

#### 2.1. La Teoría Administrativa

La administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre por sí solo, es incapaz de producir los satisfactores de sus necesidades. Fue la necesidad de disminuir o eliminar los limitantes que impone el ambiente físico, lo que obligó a formar organizaciones sociales.

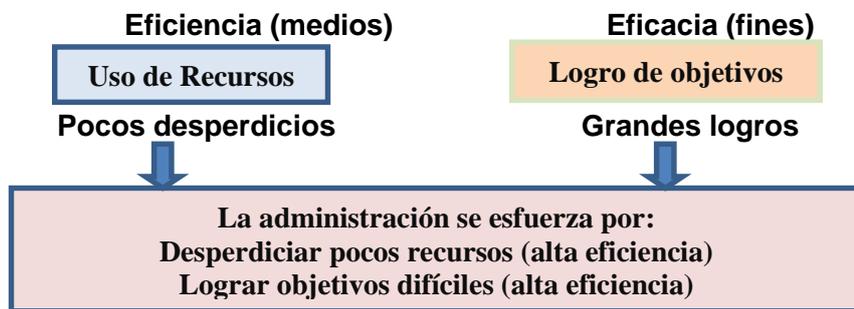
Vivimos en una sociedad donde el esfuerzo cooperativo es el núcleo de las organizaciones humanas; la eficiencia con que cada uno de sus miembros participe, depende en gran medida de los administradores. La complejidad de las organizaciones humanas y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, han llevado a considerar que la administración es clave para lograr los objetivos. (Chiavenato, 2008, p. 152)

##### 2.1.1. Conceptualización de la Administración

“Administración es el conjunto de actividades (incluye planeación, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos (humanos, financieros, físicos y de formación) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz” (Griffin, 20115).

La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma. Por el contrario, la administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades

laborales las realice de forma eficiente y eficaz o al menos es a lo que aspiran los gerentes. (Coulter, 2010)



**Figura 2:** La Administración y las Organizaciones.

**Fuente:** Elaboración propia basada en (Coulter, 2010)

### 2.1.2. Antecedentes de la Administración

La historia de la administración ha sido descrita por varios autores que han estudiado esta disciplina. Citemos un ejemplo (Coulter, 2010), sobre la historia de la administración dice:

En la historia de la administración hay dos hechos particularmente importantes. Primero en 1776, Adam Smith publicó “La riqueza de las naciones” (The wealth of nations), donde planteó las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad obtendrían a partir de la división del trabajo (o especialización laboral), es decir, la separación de los trabajos en tareas específicas y repetitivas. Con la industria de los alfileres como ejemplo, Smith explicó que 10 individuos, cada uno con una tarea especializada producían aproximadamente 48.000 alfileres por día. Sin embargo, si cada persona trabajara sola realizando cada tarea de forma individual, sería todo un logro producir inclusive 10 alfileres diarios. Smith concluyó que la división del trabajo aumentaba la productividad ya que se mejoraba la habilidad y destreza de cada trabajador, se evitaba la pérdida de tiempo en el cambio entre una tarea y otra, y con inventos y maquinaria se ahorra en mano de obra.

Siguiendo con la cita,

El segundo hecho importante es la revolución industrial, la cual inició a finales del siglo XVIII cuando el poder de las máquinas sustituyó a la fuente humana y se volvió más económico manufacturar los productos en las fábricas que en los hogares. Estas grandes y eficientes fábricas necesitaban a alguien que previera la demanda, que garantizara que los materiales necesarios para la fabricación de productos estuvieran disponibles, que asignara tareas a la gente, que dirigiera actividades diarias, etcétera. Ese “alguien” era un gerente, y ese gerente necesitaría teorías formales para poder dirigir estas grandes organizaciones. Sin embargo, los primeros pasos para desarrollar tales teorías se dieron a principios del siglo XX. (Coulter, 2010)

### **2.1.3. Características e importancia**

#### **2.1.3.1. Características**

Según (Reyes Ponce, 2008), sobre las características de la administración dice que existen cuatro, y son las siguientes: 1) su universalidad, 2) su especificidad, 3) su unidad temporal, 4) su unidad jerárquica.

- **Su universalidad:** El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. Los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existen variantes accidentales.
- **Su especificidad:** Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
- **Su unidad temporal:** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así al hacer los planes, no por eso deja de mandar, controlar, organizar, etc.

- **Su unidad jerárquica:** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo”

### 2.1.3.2. Importancia

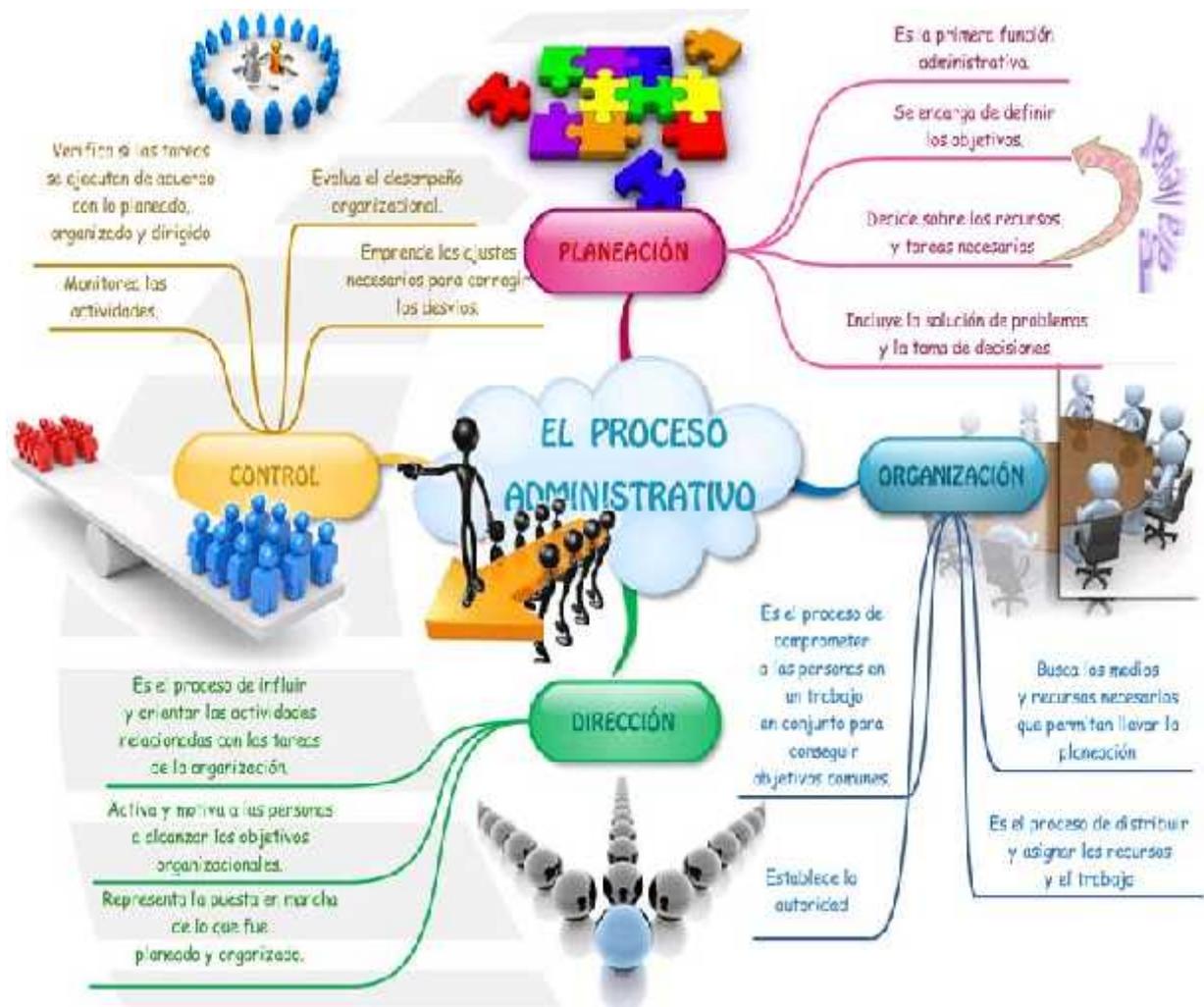
Bastan los siguientes hechos para demostrarla:

- a) La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque será más necesaria cuanto mayor y más complejo sea este.
- b) El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.
- c) Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podría actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ellas donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
- d) Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., renglones en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus competidoras.
- e) La elevación de productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económica social depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
- f) En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados, y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de

coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo. (Reyes Ponce, 2008)

## 2.2 El proceso administrativo

Las actividades administrativas básicas incluyen planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control. Los gerentes participan en estas actividades para combinar los recursos humanos, financieros, físicos y de formación en forma eficiente y eficaz y para trabajar en alcanzar las metas de la organización. (Griffin, 2011)



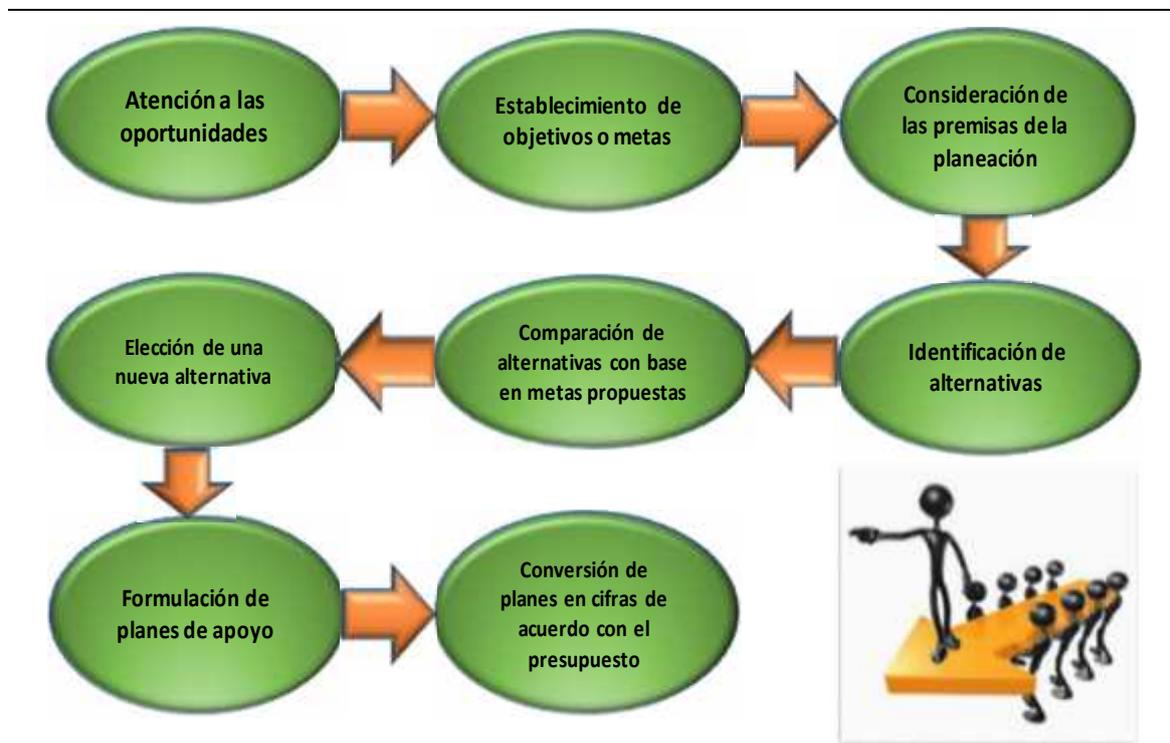
**Figura 3:** El Proceso Administrativo

**Fuente:** Elaboración propia basada en (Samperio, s/f)

### 2.2.1 Planeación

“La planeación consiste en fijar el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de los principios y números necesarios para su realización” (Ponce Reyes, 2008).

La planeación proporciona la base para una acción efectiva que resulta de la habilidad para poder anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales, es la base para integrar las funciones administrativas y es necesaria para controlar las operaciones de la organización.

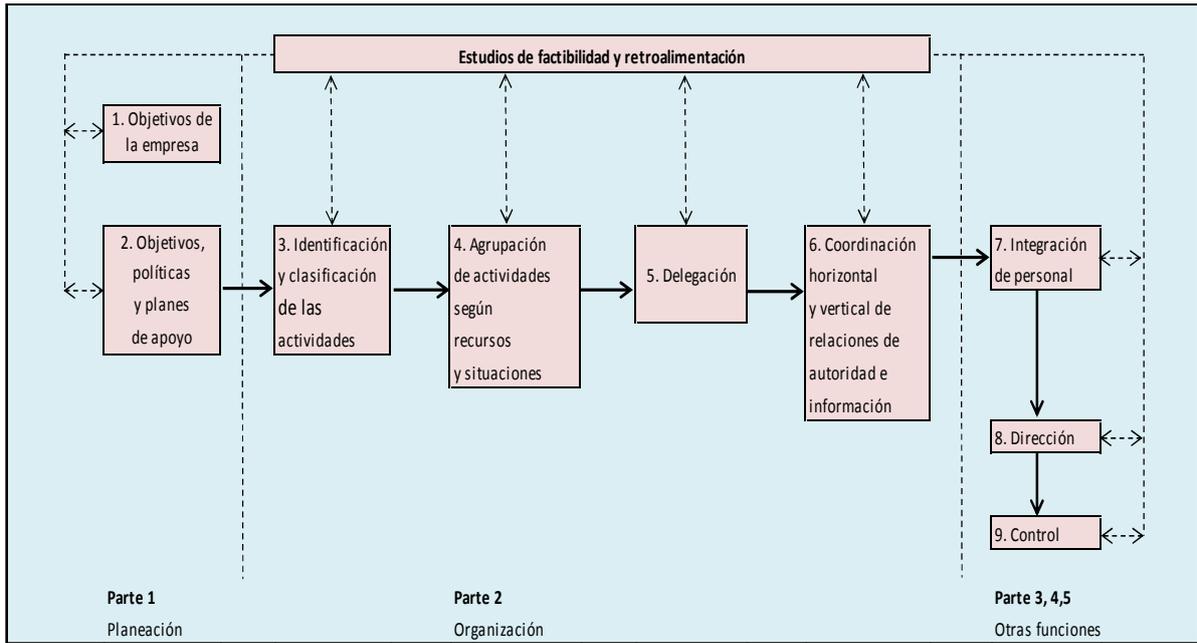


**Figura 4:** La planeación

**Fuente:** Elaboración propia basada en (Solano, 2011)

### 2.2.2 Organización

“Organización es agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

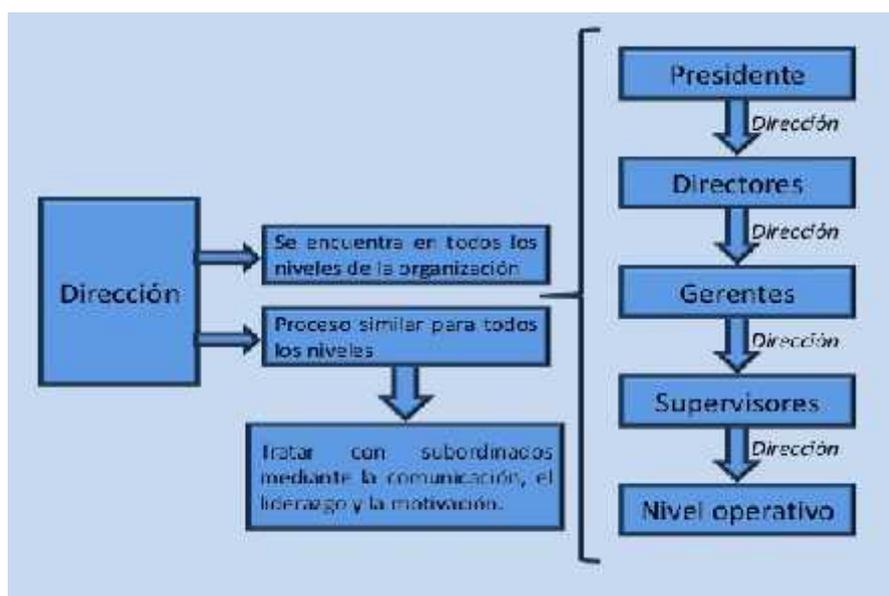


**Figura 5:** La organización

**Fuente:** Elaboración propia basada en (Robbins & de Cenzo, 2004)

### 2.2.3 Dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. (Stoner J., 2008)



**Figura 6:** La dirección

**Fuente:** Elaboración propia basada en (FROST, s/f)

## 2.2.4 Control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por sí solos, estos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes. (Robbins & de Cenzo, 2004)



**Figura 7:** El control

**Fuente:** Elaboración propia basada en (Robbins & de Cenzo, 2004)

## 2.3 Planeación Estratégica

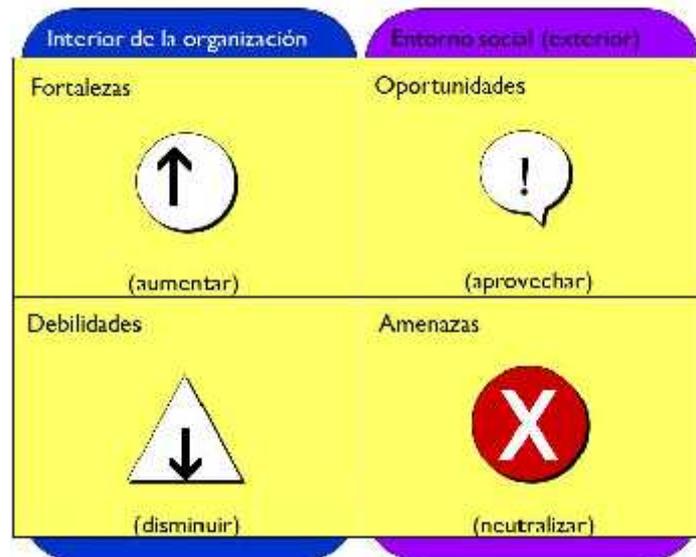
### 2.3.1 Definición

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de

los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (Serna, 2008)

### 2.3.2 FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (Ibarra, 2014)



**Figura 8:** Matriz FODA

**Fuente:** Elaboración propia basada en (Robbins & de Cenzo, 2004)

### 2.3.3 Objetivo del análisis FODA

El principal objetivo de un análisis FODA es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades y eliminando las amenazas. (Ibarra, 2014)

### **2.3.4 Etapas del proceso de análisis FODA**

Por su parte (Garza, 2002) al referirse a las etapas del proceso de análisis FODA dice que existen tres y son las siguientes:

- a) Integración del equipo: Los planificadores más exitosos integran activamente un equipo de miembros clave en el proceso de planificación. Los desacuerdos sobre la definición de los objetivos así como la forma de lograrlos se resuelve dentro del proceso de planificación, por lo que se prevé de alguna manera, que los conflictos internos no constituyan un obstáculo para la ejecución del mismo.
- b) Diseño de la agenda de trabajo: La mayoría de los planes establecen objetivos específicos o metas de desempeño medibles para una organización o proyecto, definiendo además, al o los responsables por cada actividad. Esta claridad en los objetivos y en la división de trabajo, permite al administrador identificar y coordinar a los miembros del equipo responsables por la ejecución de las actividades y el logro de los objetivos.
- c) Sesión de trabajo (lluvias de ideas). En el análisis FODA la mecánica de trabajo consiste en abordar a través de la técnica de “lluvia de ideas” las opiniones de cada uno de los miembros del equipo de planeación. Para que ésta práctica sea suficiente, el equipo de trabajo puede realizar un análisis escrito del contexto estableciendo su posición anticipadamente a la reunión.

### **2.4 Los Organigramas**

Un organigrama es una representación gráfica con elementos geométricos que representa la estructura orgánica de una empresa, en ella se visualizan las múltiples relaciones e interacciones que tienen los diferentes órganos que se presentan en la organización, esta herramienta administrativa tiene como fin mostrar las relaciones jerárquicas y competencias en una organización. (Enríquez, 2012)

Siguiendo con la cita:

El organigrama tiene dos finalidades: la primera es que desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales. La segunda finalidad es que esta es un instrumento para el análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

#### **2.4.1 Objetivos de los organigramas**

El autor Enríquez Ricardo, sobre los objetivos de los organigramas manifiesta:

- a) Para la dirección.- Facilita el conocimiento de las áreas y canales donde se desarrollan relaciones con las otras unidades que integra la organización.
- b) Para el personal.- Permite a los trabajadores en general, conocer la ubicación o puesto de función dentro de la organización según su jerarquía.
- c) Para el Público.- Tener una visión global de la estructura y posible funcionamiento de la organización. (Enríquez, 2012)

En una perspectiva generalizada, los organigramas facilitan el análisis y mejoramiento de la organización, los servicios que brinda, mejorar las relaciones entre los cargos y jerarquías, adicional a ello brinda información para otros procesos de gestión.

#### **2.4.2 Utilidad de los organigramas**

- Brindan una imagen formal de la organización.
- Son una imagen formal de la organización.
- Facilitan el conocimiento de una empresa, así como de sus relaciones de jerarquía.
- Constituyen un elemento técnico valioso para hacer análisis organizacional. (Fácil, s/f)

### 2.4.3 Criterios para elaborar los organigramas

- **Precisión:** las unidades administrativas y sus relaciones e interrelaciones deben establecerse con exactitud.
- **Sencillez:** Deben ser lo más simple posible, para representar la(s) estructura(s) en forma clara y comprensible.
- **Uniformidad:** En su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- **Presentación:** Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objeto.
- **Vigencia:** Para conservar su validez, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación, así como la fecha de autorización.

## 2.5 Los Manuales Administrativos

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización” (Fácil, s/f).

### 2.5.1 Objetivos de los Manuales

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
- Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la relación del trabajo.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

- Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y clientes

### 2.5.2 Clasificación de los manuales

Por su contenido se clasifican en:

- **De organización:** donde se especifican las diversas unidades orgánicas que componen la empresa.
- **De procedimientos:** Se establecen los principales procedimientos que ocurren al interior de la empresa, por ejemplo, de contratación de personal, de compras, de pago de sueldos, etc.
- **De políticas:** S determinan las políticas que guiarán el accionar de la empresa.
- **De bienvenida:** Diseñado especialmente para los nuevos empleados, en este manual se detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, etc.

Por su ámbito:

- **Generales:** contienen información de la totalidad de la organización.
- **Específicos:** consignan información de un área o específica.

## 2.6 Teoría Financiera

Las finanzas, consideradas durante mucho tiempo como parte de la economía, surgieron como un campo de estudios independientes a principios de este siglo. En su origen se relacionaron solamente con los documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital.

Las finanzas, son de gran importancia en la vida empresarial, ya que su función principal es la de obtención de fondos para inversión y su administración óptima para generar ganancias, dicho objetivo es lo que toda empresa persigue.

### **2.6.1 Las Finanzas**

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa y distribuirlas entre los inversionistas. (Gitman & Zutter, 2012)

### **2.6.2 Estados Financieros**

Toda corporación da diversos usos a los registros e informes estandarizados de sus actividades financieras. Se deben elaborar periódicamente informes para los organismos reguladores, los acreedores, los dueños y la administración.

Los cuatro Estados financieros clave que deben reportarse son:

- a) Estado de Situación Financiera
- b) Estado de Resultados
- c) Estado de cambios en el patrimonio
- d) Estado de flujos de efectivo
- e) Notas aclaratorias a los estados financieros

### **2.6.3 Función de los Estados Financieros**

- Proporcionan información a los propietarios y acreedores de la empresa acerca de la situación actual de ésta y su desempeño financiero anterior
- Proporcionan a los propietarios y acreedores una forma conveniente para fijar metas de desempeño e imponer restricciones a los administradores de la empresa
- Proporcionan plantillas convenientes para la planeación financiera

#### **2.6.4 Estado de Situación Financiera**

El Estado de situación financiera presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado sopesa los activos de la empresa (lo que posee) contra su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo que aportan los dueños). (Lawrence & Chad, 2012)

Por lo tanto el Estado de situación Financiera de una empresa muestra sus activos, sus pasivos y patrimonio en un momento dado.

Los activos incluyen todas aquellas cuentas que reflejan valores de los que dispone la empresa. Todos los elementos del activo son susceptibles de traer dinero a la empresa en el futuro, bien sea mediante su uso, su venta o su cambio. Por el contrario, el pasivo muestra todas las obligaciones y las contingencias que deban registrarse. Estas obligaciones son, naturalmente, económicas: préstamos, compras con pago diferido, etc.

“El patrimonio neto es el activo menos el pasivo y representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos. El patrimonio neto o capital contable muestra también la capacidad que tiene la empresa de autofinanciarse” (Vallado & Raúl, s/f).

La ecuación básica de la contabilidad relaciona estos tres conceptos:

Patrimonio neto= Activo –Pasivo

Que dicho de manera sencilla es:

Lo que se es= Lo que se tiene – lo que se debe

#### **2.6.5 Estado de Resultados**

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado. (Lawrence & Chad, 2012)

El beneficio o pérdida vendría a ser el resultado de la diferencia entre los ingresos y los gastos; hay beneficio cuando los ingresos son mayores que los gastos; hay beneficio cuando los ingresos son mayores que los gastos, y hay pérdida cuando los ingresos son menores que los gastos.

En cuanto al periodo de tiempo que comprende un estado de resultados, éste suele corresponder al tiempo que dura el ejercicio económico de una empresa, el cual suele ser un año; aunque cabe destacar que el estado de resultados es un documento flexible y además de elaborarse estados de resultados anuales, también suelen elaborarse estados de resultados mensuales y trimestrales.

El estado de resultados nos permite saber cuáles han sido los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa, analizar esta información, y, en base a dicho análisis, tomar decisiones.

Algo que destacar es que la elaboración de un estado de resultados se basa en el principio de devengado, es decir, éste muestra los ingresos y los gastos en el momento en que se producen, independientemente del momento en que se hagan efectivo los cobros o pagos de dinero.

#### **2.6.6 Estado de cambios en el patrimonio**

El Estado de Cambios o Evolución del Patrimonio es preparado al final del periodo, con el propósito de demostrar objetivamente los cambios ocurridos en las partidas patrimoniales, el origen de dichas modificaciones y la posición actual del Capital contable, mejor conocido como patrimonio. (Zapata, 2011)

El propósito del Estado de Evolución del Patrimonio y Superávit es informar a los accionistas el valor actual de sus aportes de capital, sobre cuya base podrán decidir su ampliación o contracción, o el destino de las utilidades, y el direccionamiento de éstas con propósitos estratégicos del negocio.

Concretamente se refiere a las cuentas que conforman el patrimonio, incluidos los resultados del pasado (utilidades retenidas) y las utilidades del presente ejercicio.

### **2.6.7 Estado de Flujos de Efectivo**

“Este estado financiero se elabora al término de un ejercicio económico o periodo contable para evaluar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de la empresa” (Bravo, 2009).

El Estado de Flujo de Efectivo reemplaza al Estado de Cambios en la Posición Financiera utilizado anteriormente, por cuanto satisface en forma adecuada y oportuna la necesidad de información de los usuarios; tiene la misma importancia y obligatoriedad del Estado de Situación Económica (Pérdidas y Ganancias), del Estado de Situación Financiera (Balance General) y del Estado de Ganancias Retenidas (Superávit)

#### **2.6.7.1 Análisis del flujo de efectivo**

Un refrán de finanzas afirma: “El efectivo es el rey”. El efectivo, la parte vital de la empresa, es el ingrediente principal en cualquier modelo de valuación financiera. Ya sea que el analista desee evaluar una inversión que la empresa está considerando, o valuar la empresa misma, el cálculo de flujo de efectivo es el meollo en el proceso de valuación. (Lawrence & Chad, 2012)

#### **2.6.7.2 Importancia del flujo de efectivo**

El flujo de efectivo de la empresa es el principal indicador de la salud de una empresa, es el efectivo disponible. Este vital elemento refleja su trascendencia en el estado de ánimo de la gerencia, de los empleados, de las familias, de los proveedores y clientes e incluso del gobierno.

Si se hace un análisis detallado de los procesos de la empresa, los recursos empleados, las políticas de operación, activos utilizados, junto con los empleados y con la ayuda de un Asesor, se podrá concretar un plan de acción de fácil implementación con actividades y responsables definidos que traerá resultados inmediatos y a mediano plazo en flujo de efectivo de la empresa.

### **2.6.8 Notas aclaratorias a los Estados Financieros**

(Gerencie, 2013), en su documento sobre los objetivos de las notas a los estados financieros dice lo siguiente:

Las notas, como presentación de las prácticas contables y revelación de la empresa, son parte integral de todos y cada uno de los estados financieros. Las mismas deben prepararse por los administradores, con sujeción a las siguientes reglas:

1. Cada nota debe aparecer identificada mediante números o letras y debidamente titulada, con el fin de facilitar su lectura y su cruce con los estados financieros.
2. Cuando sea práctico y significativo, las notas se deben referenciar adecuadamente en el cuerpo de los estados financieros.
3. Las notas iniciales deben identificar el ente económico resumir sus políticas y prácticas contables y los asuntos de práctica relativa.
4. Las notas deben ser presentadas en secuencia lógica, guardando en cuanto sea posible el mismo orden de rubros de los estados financieros.

Las notas no son un sustituto del adecuado tratamiento contable en los estados financieros.

Siguiendo con la cita:

“El objetivo de las notas a los estados financieros, es brindar los elementos necesarios para que aquellos usuarios que los lean, puedan comprender claramente, y puedan obtener la mayor utilidad de ellos”

De poco sirve tener a la vista un estado financiero sin tener los documentos o la información mínima necesaria para lograr entender cómo se realizan esos estado financieros, cuáles fueron las políticas contables que se utilizaron.

Todo estado financiero que se realice, debe contener las notas explicativas respectivas, de tal forma que la persona que los consulte, puede tener la suficiente claridad sobre ellos con el fin que estos puedan cumplir con su verdadero objetivo, cual es el de servir de base para la toma de decisiones, y un estado financiero que no tenga notas aclaratorias y complementarios, no tendrá mayor utilidad.

### **2.6.9 Análisis financiero**

El análisis financiero es una técnica de la administración financiera que evalúa, compara y entrega indicadores y demás relaciones respecto de las cifras de los estados financieros, a fin de determinar la posición financiera y de resultados de la empresa a una fecha o periodo. (Gómez, 2004)

#### **2.6.9.1 Importancia**

El análisis financiero tiene los siguientes puntos de importancia:

- El conocimiento del avance en el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo y las metas propuestas a corto plazo. Tener una visión de la sustitución financiera a una fecha determinada de los resultados en base a su evaluación optimizar los recursos.
- Estimula el mejoramiento institucional, advierte situaciones peligrosas, califica posiciones y resultados, sugiere medidas, las más convenientes y oportunas.

#### **2.6.9.2 Métodos de análisis financiero**

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objetivo de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Para el análisis financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:

a) **Rentabilidad:** es el rendimiento que generan los activos puestos en operación.

Tasa de rendimiento: es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado.

b) **Liquidez:** es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente.

De acuerdo con la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación:

- **Método de análisis vertical:** Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.
- **Método de análisis horizontal:** Es un procedimiento que consiste en comparar los estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

## 2.7 La Gestión

(Muñiz, 2013) Define a la gestión como “el nivel administrativo que consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.

### 2.7.1 Propósitos de la gestión

Los propósitos de la Gestión son los siguientes:

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiamiento de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuesto, etc.

Es importante mencionar, que la aplicación de un modelo de gestión administrativo financiero permite mejorar la estructura organizativa, los procedimientos administrativos y la capacidad financiera, optimizar los procesos, logrando un trabajo más eficiente y fácil de realizar, a través de procedimientos de control y seguimiento de los procesos internos y de los productos y/o servicios, de tal forma que facilita la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, la gestión es un término distinto al de la administración que únicamente exterioriza las ideas de planificar, dirigir, organizar y controlar una determinada actividad, la gestión busca a través de un diagnóstico o análisis entender las causas que condicionan el comportamiento de los procesos y establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas, organizativas y sociales con el resultado económico de la empresa, y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y finalmente cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

### **2.7.2 Importancia de la Gestión**

La gestión es importante para dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, la gestión está orientada a tomar decisiones para alcanzar los objetivos marcados con eficiencia, lo cual permite hacer el mejor uso de los recursos, y eficacia, porque permite el logro de los objetivos esperados.

### **2.7.3 Principios fundamentales de la gestión**

El desarrollo teórico en Administración de Empresas enseña seis principios fundamentales en la gestión que garantiza el éxito en los negocios, los cuales son:

- Fijar objetivos, establecer procedimientos y políticas
- Organizar, motivar y controlar al personal
- Analizar la situación y formular planes estratégicos y operativos
- Reaccionar ante el cambio mediante nuevas estrategias y reorganizaciones
- Implantar el cambio mediante la creación de nuevas políticas y procedimientos
- Obtener resultados y niveles respetables de crecimiento, beneficios y rentabilidad de las inversiones

Para alcanzar la excelencia empresarial del futuro, los gerentes deberán poseer cualidades básicas, integradoras y de adaptación, las cuales servirán para armonizar las estrategias con la filosofía empresarial.

Dentro de las cualidades mencionadas un gerente que realice una excelente gestión, propone una combinación racional, con visión, planteamientos idóneos y objetivos precisos para la consecución del éxito empresarial.

### **2.7.4 Características de la gestión**

- **Liderazgo**

La persona encargada de una gerencia deberá poseer don de mando para saber dirigir a los subalternos en forma más eficiente y eficaz, en la realización de sus actividades con el fin de alcanzar los objetivos planeados.

- **Objetividad**

El gerente debe tener un amplio panorama y además varias opciones que le ayuden a formularse un criterio idóneo en la solución de la problemática que éste enfrentará.

- **Continuidad**

Debe presentar en la gestión seguimiento en aquellas ideas que conlleven acciones de mediano y largo plazo, para que éstas cumplan con el objetivo trazado en un determinado periodo.

- **Toma de decisiones**

Esta se presenta en la gestión de las labores cotidianas de los gerentes y son las más delicadas para cualquier empresa. Define en cada una de las decisiones el camino de la organización en el mercado.

### **2.7.5 La gestión administrativa**

“La gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Quesada, 1998).

### **2.7.6 La gestión financiera**

“La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a política de los dividendos” (Besley, 2003).

### **2.7.7 La gestión educativa**

Existen distintas maneras de definir la gestión y tratar de definirla data de hace mucho tiempo. Así encontramos en la República de Platón que la gestión es percibida como

una acción autoritaria y, por otra parte, en la Política de Aristóteles, la gestión es vista como una acción democrática. (UNESCO, s/f)

De acuerdo al criterio de la UNESCO tenemos que la gestión educativa es:

“El conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación”.

Para ampliar este concepto, la movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.), implica la planeación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados y, a la vez, incluye situaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones de las instituciones de gobierno, a la resolución de conflictos y que, evidentemente son aspectos que no pueden quedar bajo la responsabilidad exclusiva del personal administrativa de una institución de educación superior.

## **2.8 Modelos de Gestión**

### **2.8.1 Definición de Modelo**

Antes de definir el objetivo de un modelo de gestión se debe identificar los problemas, dificultades y logros, para posteriormente proponer los correctivos y comprometerse en la revisión y ajustes para garantizar un proceso permanente de mejoramiento continuo.

Un modelo es un conjunto de representaciones de la realidad, elaborado para facilitar su comprensión y estudiar su comportamiento, asociado con el conocimiento previo y la experiencia. Ésta es subjetiva, en tanto su conocimiento es concreto, porque refiere a una situación que puede inferirse desde premisas y supuestos; para ser comprendida por un número mayor de personas, es necesario darle forma y sentido. (UNESCO, s/f)

Francisco Salvador sobre la definición del modelo señala:

Nuestro conocimiento del mundo depende de nuestra habilidad para construir representaciones mentales acerca del mismo. Los modelos tienen como finalidad

comprender y explicar sistemas físicos y sociales con los que interaccionamos continuamente y de esta manera, anticipar y predecir sus comportamientos; no representa todos los elementos de la realidad, el sujeto sólo incorpora a éste los aspectos de los sistemas que son objeto de interés. (Mata, 2004)

### **2.8.2 Objetivos**

Uno de los objetivos de un modelo de gestión es proporcionar una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación colectivos en donde se generen propuestas a partir del involucramiento de todos los procesos de planeación, organización, dirección, evaluación, toma de decisiones, resolución de conflictos y definición e identificación de retos y oportunidades de desarrollo estratégico de toda organización.

Otro objetivo es formular lineamientos de acción, dirigidos al mejoramiento continuo de la gestión. Estos lineamientos de acción se encuentran en principios de participación, responsabilidad compartida y compromiso entre quienes hacen la vida institucional.

### **2.8.3 Características del modelo de gestión**

El modelo de Gestión posee las siguientes características:

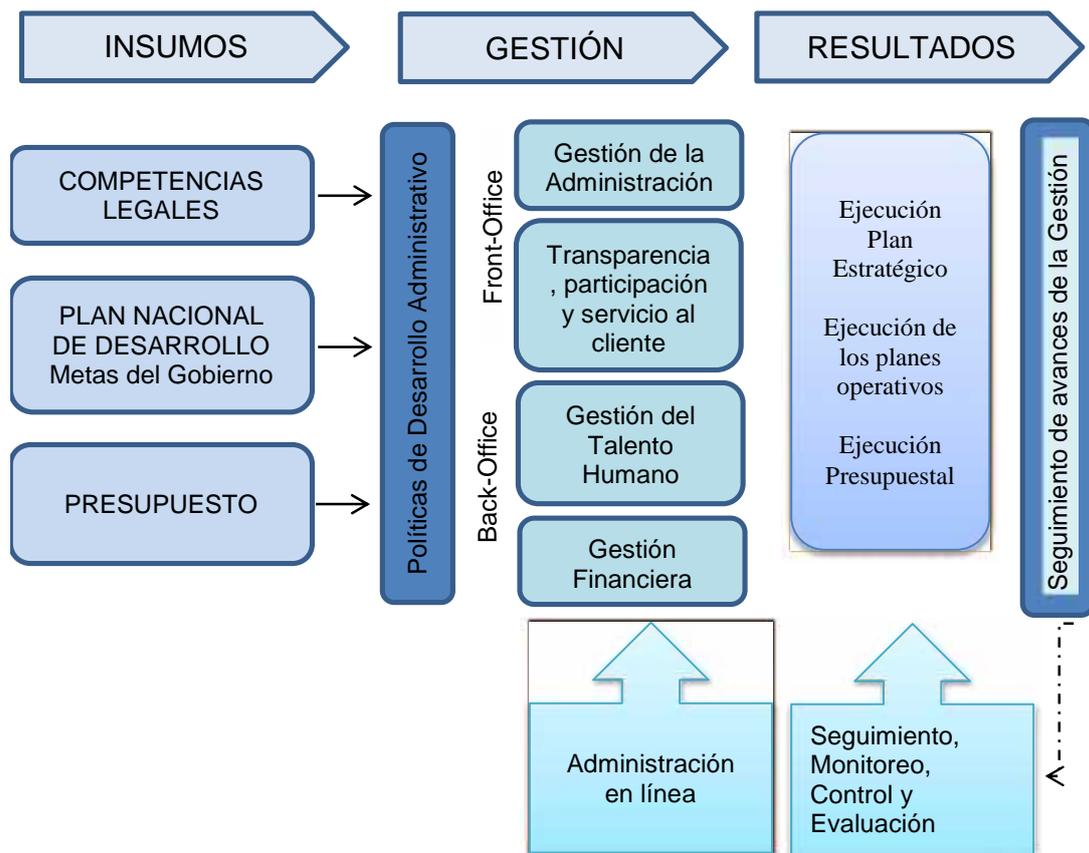
1. Participativo
  2. Estratégico
  3. Proyectual
  4. Innovador
  5. Integrado (Académico, s/f)
- **Participativo:** En la implementación del modelo participa toda la comunidad educativa a partir de sus funciones y encaminados a la construcción de un ambiente propicio para la calidad, su desarrollo y alineado a los objetivos institucionales.

- **Estratégico:** Toda acción de mejora (académica, administrativa o empresarial) debe estar sostenida en el proyecto estratégico institucional, con el objetivo de abonar sustantivamente a su cumplimiento y a alcanzar los logros en beneficio de los destinatarios.
- **Proyectual:** Responde a un proyecto bajo una mentalidad de trabajo sistemática, permanente, con progresos sustantivos bajo una política de continuados esfuerzos para mejorar.
- **Innovador:** El desarrollo del modelo es proclive al desarrollo de procesos novedosos en la búsqueda de soluciones creativas al que hacer institucional, para mantener una imagen de constante y permanente cambio y enfocados en las necesidades del medio.

**Integrador:** El mayor reto del modelo es conocer la pertinencia de las diversas herramientas utilizadas para la mejora continua y de esta forma evaluar su impacto en los resultados de calidad bajo replantear su aplicación y evaluación.

#### 2.8.4 Componentes de un modelo de gestión

- Lograr resultados equilibrados
- Añadir valor a los destinatarios
- Liderar con visión, inspiración e integridad
- Gestionar por procesos
- Alcanzar el éxito mediante personas
- Favorecer la creatividad y la innovación
- Desarrollar alianzas
- Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible



**Figura 9.** Representación gráfica del modelo de gestión  
**Fuente:** Elaboración propia basada en (Académico, s/f)

## 2.9 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la empresa como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir.

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o de una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el

resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. (Lorino, 2008)

### **2.9.1 Características de los Indicadores de Gestión**

Para que un indicador sea efectivo debe reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación a su costo beneficio
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos

### **2.10 Modelo de Evaluación del CEAACES**

El objetivo principal del proceso de evaluación es el seguimiento de la calidad de la educación superior, la consecución de este objetivo depende de los objetivos parciales y de menor jerarquía, que dependen sucesivamente de otros objetivos, la consecuencia metodológica de esta interdependencia jerárquica es que, estos objetivos pueden ser vistos a través de una estructura arborescente en la que los elementos de cada nivel jerárquico se interpretan como los medios para alcanzar objetivos definidos por el nivel jerárquico superior. La estructura jerárquica debe poseer un conjunto de propiedades que garantizan la efectividad de la aplicación metodológica. (Santy, 1985; Keeney, 1993 y Kirkwood, 1997) en [CONEA, 2009]

#### **2.10.1 Fundamento legal**

**Artículo 352** de la Constitución del 2008: El sistema de educación superior estará

integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos, conservatorios de música y artes, debidamente evaluados y acreditados.

**Art. 92** de la Ley Orgánica de Educación Superior: La Evaluación de la Calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución.

### **2.10.2 Criterios de Evaluación**

El modelo del Ceaces evalúa cinco parámetros: Investigación, Academia, Infraestructura, Organización y Eficiencia Académica, sobre los cuales existen varios subcriterios con 46 indicadores que forman un modelo de evaluación múltiple.

#### **a) Academia**

El criterio Academia alude a las condiciones fundamentales para el ejercicio de una docencia universitaria de calidad, tomando en cuenta que la comunidad docente universitaria debe constituirse en una verdadera comunidad científica, profesional y artística, con autoridad, reconocimiento, legitimidad, dedicación y debida protección en su medio. El modelo de evaluación parte de la idea, según la cual la calidad de la enseñanza impartida en las Instituciones de Educación Superior está relacionada con la formación académica de los docentes, su tiempo de dedicación, su institucionalización, los derechos de los docentes y condiciones de vinculación con la universidad. Este criterio tiene tres sub-criterios: Posgrado, Dedicación y Carrera Docente y en total posee 14 indicadores, los que se encuentran jerarquizados.

#### **b) Eficiencia Académica**

El criterio Eficiencia Académica permite determinar las tasas de retención y eficiencia terminal que las Instituciones de Educación Superior obtienen como resultado de las estrategias establecidas para sostener y acompañar a sus estudiantes durante todo el proceso

educativo. Este criterio surge de la idea de que las IES son responsables por el acompañamiento de sus estudiantes desde las instancias de nivelación hasta después de haber culminado la totalidad de sus créditos y estén listos para iniciar con sus trabajos de titulación. El criterio tiene los indicadores: Eficiencia terminal grado, Eficiencia terminal posgrado, Admisión a estudios de grado, Admisión a estudios de posgrado.

### **c) Investigación**

El criterio investigación, dentro del modelo de evaluación institucional, permite establecer el nivel que las universidades y escuelas politécnicas del Sistema de Educación Superior han alcanzado en la generación de nuevo conocimiento a través de la investigación científica, lo cual constituye una de sus principales actividades. De la misma manera, este criterio permite establecer los niveles de impacto de las publicaciones que sus investigaciones han logrado. Este criterio tiene cuatro indicadores: Planificación de la investigación, Investigación regional, Producción científica y libros revisados por pares.

### **d) Organización**

En términos de Organización, el marco conceptual del presente modelo aplicado por el CEAACES mira a la Institución de Educación Superior como un sistema que interactúa con la sociedad en general y dentro del cual se desarrollan las actividades necesarias para el cumplimiento de las funciones del Sistema de Educación Superior. Respecto a la interacción de las instituciones con la sociedad, los sub-criterios considerados evalúan en qué medida cumplen con la función de vinculación y cuán transparente es para la sociedad el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos de la IES.

En el ámbito interno, se evalúa la institucionalización de políticas de acción afirmativa, y su aplicación, así como la existencia de un documento normativo de Régimen Académico debidamente aprobado.

Desde las perspectivas de las disposiciones legales que definen la educación superior como un derecho de las personas y un bien público social ( Art. 66 de la Constitución y Art. 3 de la LOES) y que establecen que las IES son instituciones sin fines de lucro (Art. 75 de la Constitución y Art. 161 de la LOES) este criterio exige de las IES, entre otras cosas:

responsabilidad social en la asignación y uso de sus recursos, impacto de los programas de vinculación, manejo transparente de la información, calidad en el gasto y aplicación de las normativas correspondientes. Los cuatro sub-criterios asociados a estas exigencias se han determinado como: Vinculación con la colectividad, Transparencia, Gestión interna y Reglamentación, que comprenden un total de 10 indicadores.

#### **e) Infraestructura**

El criterio Infraestructura permite abordar las condiciones que ofrecen las Instituciones de Educación Superior para la realización del trabajo académico. Este criterio está focalizado en la funcionalidad y características de las instalaciones y facilidades de los espacios pedagógicos considerados como esenciales para apoyar a los docentes y estudiantes en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los sub-criterios: Bibliotecas, TIC y Espacios docentes, y los indicadores: Calidad de las aulas y Espacios de bienestar, permiten evaluar la adecuación de la Infraestructura a las necesidades académicas.

### **2.11 Los Organismos de Educación Superior del Ecuador**

#### **2.11.1 La SENESCYT**

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (ex SENESCYT) es la entidad del gobierno ecuatoriano que ejerce la rectoría de la política pública en los ejes de su competencia. Tiene como misión coordinar acciones entre la Función Ejecutiva y las instituciones del Sistema de Educación Superior.

Asimismo, rige la Política Pública en los ámbitos de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales; coordina y articula las acciones entre los sectores académico, de investigación, productivos público y privado. Tiene como atribuciones y responsabilidades: recomendar a la máxima autoridad de la institución la correspondiente Política Pública de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, además de las estrategias y mecanismos para su implementación; aprobar los Planes Nacionales de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología, Fortalecimiento del Talento Humano, Becas y Saberes Ancestrales; cumplir y hacer cumplir la normativa vigente; asumir las delegaciones y

responsabilidades designadas por el Secretario de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

Esta Secretaría de Estado contiene dos Subsecretarías Generales: Educación Superior, y Ciencia, Tecnología e Innovación. (Fundación Wikimedia, 2014)

### **2.11.2 El CEAACES**

El Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de Calidad de la Educación Superior es un organismo técnico, público y autónomo encargado de ejercer la rectoría política para la evaluación, acreditación y el aseguramiento de la calidad de las Instituciones de Educación Superior, sus programas y carreras. Para ello, realizan procesos continuos de evaluación y acreditación que evidencien el cumplimiento de las misiones, fines y objetivos de las mismas. (CEAACES, s/f)

### **2.11.3 El CES**

El Consejo de Educación Superior (CES) es el encargado de planificar, regular y coordinar el Sistema de Educación Superior, y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana; para así garantizar a toda la ciudadanía una Educación Superior de calidad que contribuya al crecimiento del país.

El CES trabaja en coordinación con el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior- CEAACES para continuar con la Revolución en el Conocimiento de una forma integral y profunda.

Está integrado por representantes de universidades con perfil calificado y que no tengan conflicto de intereses. (CES, s/f)

### **2.11.4 EL SNIESE**

La Ley Orgánica de Educación Superior vigente, en su artículo 183, literal e), establece que es una función de la Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia,

Tecnología e Innovación “Diseñar, implementar, administrar y coordinar el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador-SNIESE”.

(SENESCYT, s/f)

Es el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE) que brinda un servicio de información público, gratuito de gestión de datos y difusión de información estadística, que facilita la planificación institucional, el diseño de políticas y el monitoreo de las metas del Plan Nacional del Buen Vivir.

(SENESCYT, [www.senescyt.gob.ec](http://www.senescyt.gob.ec), s/f)

## **2.12 Las Instituciones de Educación Superior**

### **2.12.1 Definición**

“Las instituciones de educación superior, son las universidades, institutos técnicos y tecnológicos que han obtenido el reconocimiento oficial del Estado y que actualmente se encuentran desarrollando actividades docentes” (CNES, s/f).

### **2.12.2 Antecedentes**

(Ramírez, 2013) La educación superior ecuatoriana a comienzos del siglo XX, bajo las crecientes demandas de sectores medios urbanos de la población y en el marco de procesos de urbanización, industrialización y consolidación de los estados – nación, se generó una agenda de democratización y expansión de las universidades. Con ello también se dieron transformaciones internas, ligadas a las ocurridas por el cambio de instituciones eliistas a instituciones educativas, que también participaron en la democratización del conocimiento y en los procesos de movilidad social ascendente.

Así, aparecieron los principios de cogobierno, autonomía universitaria, libertad de cátedra, acceso a la docencia por concursos públicos de merecimientos y oposición) y con ello la creación de carreras y escalafones académicos), la investigación como función de la universidad (que supuso el creciente despliegue de cátedra, acceso a la docencia por concursos públicos de merecimientos de la cultura e la investigación), la extensión universitaria y el compromiso con la sociedad. Se produjo un nuevo

esquema, protagonizado por las universidades públicas, las cuales, a su vez, introdujeron con fuerza otros principios como la laicidad y la gratuidad.

Uno de los ejes que atraviesa el cambio de mirada respecto al sistema de educación superior en general y de la universidad en particular, consiste en redefinirla como un bien público. Partiendo de esta idea, el Ecuador ha iniciado un proceso transformacional radical, que marca distancias inclusive con países de larga tradición reformista –progresista (como Argentina y México)

Siguiendo con la cita,

Desde esta perspectiva, se entiende el por qué diversas investigaciones hacen referencia a que la autonomía universitaria sufrió un proceso de subordinación al mercado, es decir se transformó en una heteronomía mercantil: no divulgado en conocimiento ni su producción, y sobre todo mercantilizando, monopolizando y apropiándose del mismo de manera mercantil y privada. Similar situación sucedió con la planificación de la oferta, que respondió sobre todo a una lógica de mercado. Lo que estamos señalando en definitiva es que, el rescate de lo público en el campo universitario implica recuperar el sentido de autonomía, frente a la autarquía y heteronomía que reinó en estos centros de estudio en las últimas décadas.

### **2.12.3 Clasificación**

“El Sistema Nacional de Educación Superior Ecuatoriano está conformado por universidades y escuelas politécnicas, creadas por ley; y, por los institutos superiores técnicos y tecnológicos, creados por el Consejo Nacional de Educación Superior” (CONESUP).

### **2.12.4 Los Institutos técnicos y tecnológicos**

Los institutos superiores ofrecen una formación de nivel técnico o tecnológico superior, orientado al desarrollo de las habilidades y destrezas que permitan al estudiante potenciar el saber hacer. Corresponden a éste los títulos profesionales de técnico o tecnólogo superior, que otorguen los institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores. (SNNA, s/f)

### 2.12.5 Reconversión de la educación técnica y tecnológica superior

De acuerdo a la SENECYT (Proyecto de Reconversión de Institutos Técnicos y Tecnológicos, s/f) las Instituciones de educación superior no universitaria deben pasar por un proceso de reconversión, que se adapte al cambio de la matriz productiva del país y se convierta en una opción de estudios para la juventud, con este antecedente proponen lo siguiente:

El Proyecto Emblemático de Reconversión de la Educación Técnica y Tecnológica Superior Pública del Ecuador busca fortalecer este sistema de educación superior, repotenciando física y académicamente a 40 Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos Públicos (ITTSP) a escala nacional, alineando su oferta académica al cambio de matriz productiva, sectores estratégicos, actividades y productos priorizados, y al Plan Nacional para el Buen Vivir; implementando el modelo de formación dual con enfoque práctico, excelencia académica y el más calificado cuerpo docente. Adicionalmente, el Proyecto apunta a contar con profesionales técnicos y tecnólogos en los sectores que garanticen los derechos estipulados en la Constitución Política del país.

El proceso de reconversión de los institutos implica la revalorización de la formación técnica y tecnológica como una opción profesionalizante válida de educación superior; con elementos mayoritariamente prácticos y cuyos perfiles estén alienados a las industrias estratégicas de los territorios. Bajo esta lógica, la implementación de la *formación dual* prevé métodos de aprendizaje teórico-prácticos; en la que los alumnos reciben parte de su educación en las aulas y otra en las empresas, lo que involucra a las empresas públicas y privadas como parte elemental del Proyecto al vincularse como formadores prácticos de los estudiantes.

Este Proyecto cuenta con una inversión plurianual de más de USD 308 millones para la construcción y fiscalización de obras, equipamiento, maquinarias, laboratorios, talleres, gestión del proyecto y diseño mallas curriculares pertinentes, con la finalidad de reorganizar los aspectos físicos, académicos y administrativos de los institutos superiores técnicos y tecnológicos públicos del país.

Uno de los objetivos primordiales del Proyecto se basa en la modificación de la vigente desarticulada oferta académica de nivel técnico y tecnológico, razón por la cual, a partir del año 2013, se han ofertado a través del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA), nuevas carreras para la formación de estudiantes en las siguientes áreas: desarrollo de software, guianza turística, atención primaria en salud, seguridad ciudadana y orden público, minería subterránea, logística y almacenamiento; y mecatrónica automotriz.

Asimismo, la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, en coordinación con el Ministerio de Industrias y Productividad, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, Secretaría Técnica de Capacitación, Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano, Secretaría Nacional de Planificación, sector privado, gremios sociales y la academia, han identificado a través de talleres territoriales, las necesidades de talento humano en los diferentes sectores productivos del país para la creación de nuevas carreras alineadas al cambio de la matriz productiva, correspondientes a las áreas de: construcción, petróleo y petroquímica, tecnología en alimentos, pesquería, plásticos, agricultura, mecánica industrial, electrónica, prensistas, energía alternativa, floricultura, operadores civiles de tránsito, agentes penitenciarios civiles, entre otras.

#### **2.12.6 Oferta académica**

La oferta académica que forma parte del proyecto de reconversión ha sido identificada a través de la aplicación de una metodología multicriterio que prioriza las necesidades de formación del territorio, las perspectivas de desarrollo económico nacional, el Plan Nacional de Buen Vivir y de cada una de las zonas económicas identificadas, áreas de Interés establecidas en la Constitución de la República del Ecuador, 14 subsectores priorizados en el Código de la Producción, Industrias Estratégicas y actividades y productos priorizados por la SENPLADES. (Proyecto de Reconversión de Institutos Técnicos y Tecnológicos, s/f)



**Figura 10.** Reconversión de Institutos Técnicos y Tecnológicos

**Fuente:** Elaborado por CEAACES (Proyecto de Reconversión de Institutos Técnicos y Tecnológicos, s/f)

### 2.12.7 Formación dual

La modalidad dual es un proceso de formación que los estudiantes realizan en dos entornos de aprendizaje: el académico y el laboral. Este proceso rompe con las formas tradicionales de enseñanza, pues desarticula la imagen del docente como única fuente de conocimiento e instauro un modelo más dinámico de aprendizaje. El estudiante debe aplicar principios de autonomía, responsabilidad y autogestión al enfrentarse a estos dos ámbitos: el institucional académico y el campo laboral (la empresa formadora), cuyo propósito principal está orientado a un proceso integral a través de una alianza estratégica entre el instituto de enseñanza y la empresa. (Proyecto de Reconversión de Institutos Técnicos y Tecnológicos, s/f)

En este sentido, estos dos ámbitos interactúan de manera coordinada para garantizar el desarrollo no sólo de las competencias profesionales del estudiante sino además las habilidades de análisis crítico, creatividad y visión innovadora. De este modo, el sistema dual cuenta con un actor central que es el aprendiz, quien se apoya en las orientaciones de un tutor académico y de un instructor en la empresa para el desempeño de diversas tareas prácticas en las que aplica sus conocimientos teóricos siguiendo un “Plan de Formación en la Empresa”, plan que debe ser elaborado con el acuerdo de la institución y los docentes académicos.

La dualidad academia y empresa convierte a la segunda en un nuevo espacio de aprendizaje fundado en la práctica, donde el estudiante aprende de situaciones y problemas reales que se presentan en el puesto de trabajo y aplica de manera eficaz sus conocimientos teóricos para resolver dilemas y transformar una realidad dinámica por medio de microproyectos.

La matrícula en el nivel de formación técnica y tecnológica superior en países como Francia, EE.UU., Reino Unido, Korea o Suiza alcanza porcentajes entre el 23 y 29%. En China, el porcentaje es del 47% y en Bélgica del 50%.

En la actualidad; debido a la crisis financiera que se vive en el mundo, este sistema de formación de origen alemán resulta un modelo exitoso a seguir. Por ejemplo; en Alemania, el porcentaje de jóvenes desempleados entre 15 y 24 años es del 8%, una cifra mínima en comparación con países como España y Grecia, donde uno de cada dos jóvenes busca empleo.

La validez del modelo de formación dual ha permitido que en el proceso de reconversión de los institutos técnicos y tecnológicos se adopte esta formación académica-práctica. Para esto, se firmarán convenios de cooperación con empresas del sector productivo público y privado con el objetivo de preparar a los estudiantes para enfrentar e ingresar de manera rápida y oportuna en el ámbito laboral. Con esto, en Ecuador se aspira alcanzar una participación en el nivel técnico y tecnológico superior igual al 25% para el 2017.



**Figura 11.** Sistema de formación dual

**Fuente:** Elaborado por CEAACES (Proyecto de Reconversión de Institutos Técnicos y Tecnológicos, s/f)

## **Capítulo III**

### **3. Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipos de Investigación**

La investigación que se seleccionó para el estudio es la investigación de campo, que permitió identificar los problemas administrativos y financieros que afronta la institución, la investigación se desarrolló en el ambiente de trabajo donde estuvieron presentes las personas involucradas, grupos de trabajo conformado por las autoridades, quienes fueron la fuente de datos para poder realizar el análisis de la información proporcionada.

Ese tipo de investigación sirvió de apoyo a la información que se obtuvo de las entrevistas, encuestas y observaciones.

##### **3.1.1 Investigación documental**

Se utilizó la investigación documental en el momento de recolectar, seleccionar, analizar información para la elaboración del marco teórico, que sustenta la investigación, con la información obtenida de libros, revistas, folletos, internet y otros documentos pertenecientes al archivo institucional que se constituyeron en la base de la construcción de los conocimientos sobre el tema.

##### **3.1.2 Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva se aplicó al recoger los datos que contribuyeron con la información como registros existentes, entrevistas y encuestas al personal que labora en la institución, para luego analizar minuciosamente los resultados, a fin de extraer conclusiones significativas que contribuyan a la investigación.

#### **3.2 Diseño de la investigación**

La investigación no experimental permitió recolectar datos de un solo momento y en un tiempo único, observar los fenómenos tal y como ocurrieron sin intervenir en su

desarrollo. Con este método fue posible describir variables y analizar su incidencia e interrelación en el desarrollo de la investigación.

El estudio tiene el carácter propositivo porque se fundamenta en dar solución a las necesidades institucionales a través de una propuesta que permita superar la problemática actual y, de corte transversal porque se realizará en un momento determinado, efectuando la evaluación de procesos y procedimientos que se llevan a cabo en las áreas administrativa y financiera.

**Tabla 1. Matriz Operatividad de Variables - Gestión Administrativa**

<b>3.3 Operacionalización de las variables</b>						
<b>Matriz de Operatividad de Variables</b>						
<b>OBJETIVO:</b>	Diseñar un modelo de gestión administrativo financiero para el Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero de la ciudad de Ibarra que facilite la consecución de objetivos					
<b>VARIABLE 2:</b>	Gestión Administrativa					
<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FUENTE</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<b>Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar</b>	Desarrollo de políticas y acciones	Misión	Si ( ) No ( ) Desconozco ( )	Personal Docente, Administrativo y estudiantes	Encuesta	Cuestionario
		Visión	Si ( ) No ( ) Desconozco ( )			
	Área técnico profesional	Reglamento interno	Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )	Personal Docente, Administrativo y estudiantes	Encuesta	Cuestionario
		Organigrama	Totalmente ( ) En su mayoría ( ) Parcialmente ( ) No están definidas ( )			
	Debilidades en la gestión	Manual de funciones	Si existe ( ) Se elaboró y se está implementando ( ) Se está elaborando ( ) No se ha comenzado a elaborar ( )	Personal Docente, Administrativo y estudiantes	Encuesta	Cuestionario
		Manual de procedimientos Administrativos	Si existe ( ) Se elaboró y se está implementando ( )			

			Se está elaborando ( ) No se ha comenzado a elaborar ( )			
	Gestión Administrativa	Plan estratégico	Totalmente ( ) En su mayoría ( ) Parcialmente ( ) No corresponde ( )	Personal Docente, Administrativo y estudiantes	Encuesta	Cuestionario

**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevista realizado al personal directivo y administrativo del ITSLA

**Tabla 2.** Matriz de Operatividad de Variables – Gestión financiera

**MATRIZ DE OPERATIVIDAD DE LAS VARIABLES**

DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ALTERNATIVAS	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
<b>Son todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos como cheques... La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias</b>	Área contable financiera	Control de cuentas	Si ( ) ...por qué No ( )... por qué	Rector, Vicerrector administrativo, Contador General	Entrevista	Cuestionario
	Presupuesto anual	Ingresos y gastos	Si ( ) ...por qué No ( )... por qué	Rector, Vicerrector administrativo, Contador General	Entrevista	Cuestionario
	Evaluación y control	Estados financieros	Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )	Rector, Vicerrector administrativo, Contador General	Entrevista	Cuestionario
	Autogestión y cogestión	Financiamiento	Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )	Rector, Vicerrector administrativo, Contador General	Entrevista	Cuestionario
	Desarrollo humano	Formativo, educativo, cultural	Si ( ) ...por qué No ( )... por qué	Rector, Vicerrector administrativo, Contador General	Entrevista	Cuestionario
	Análisis presupuestario	Horizontal / Vertical	Si ( ) ...por qué No ( )... por qué	Rector, Vicerrector administrativo, Contador General	Entrevista	Cuestionario

**Fuente:** Elaboración propia basada en entrevista realizado al personal directivo y administrativo del ITSLA

### 3.4 Población o muestra

#### 3.4.1 Población

**Tabla 3.** Población

ENCUESTA Nro. 1	
Estudiantes	486
<b>TOTAL:</b>	<b>486</b>
ENCUESTA Nro. 2	
Docentes	54
Empleados y trabajadores	18
<b>TOTAL:</b>	<b>72</b>

La población objeto de la investigación la constituyen los 486 estudiantes legalmente matriculados, 54 docentes y 18 empleados y trabajadores administrativos que laboran en la Institución.

#### 3.4.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

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

**Donde:**

n= tamaño de la muestra

N= la población

Z= intervalo de confianza, 1,96

P= la proporción esperada 0,5

q= probabilidad de fracaso 0,5

e= error máximo admisible 0,05

$$n = \frac{((486 * 1.96)^2 * (0.5) * (0.5))}{((0.05)^2 * (486 - 1)) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{((486) * (3.84) * (0.5) * (0.5))}{(((0.0025) * (485)) + (3.84) * (0.5) * (0.5))}$$

$$n = \frac{466.57}{2.173}$$

<b>n= 214.71</b>
------------------

Al realizar el cálculo de la muestra se obtuvo como resultado que se debe aplicar la primera encuesta a 215 estudiantes. Al analizar este resultado y considerando que la población no es demasiado extensa se tomó la decisión personal de aplicar la encuesta a los 486 estudiantes que constituye la totalidad de la población, con la finalidad de obtener el 100% de confiabilidad en los resultados.

### 3.5 Métodos de Investigación

En el proceso de investigación los métodos que sirvieron de apoyo son los siguientes:

#### 3.5.1 Método científico

La aplicación del método científico permite hacer contacto con la realidad de los procesos, y al ser una de las características de este método la claridad y precisión permitió identificar los problemas de una forma clara y precisa y considerar alternativas de solución.

#### 3.5.2 Método Analítico – Sintético

Este método se utilizó al analizar los elementos que intervienen en el modelo de gestión como el manual de funciones, manual de procedimientos, análisis de indicadores y brechas, al unir estos elementos y analizarlos individualmente y diseñarlos de una manera correcta se llegó a la elaboración de la propuesta.

### **3.5.3 Método inductivo – deductivo**

Este método permitió analizar la gestión administrativa y financiera de la institución, determinar la problemática existente en la institución proponer una solución y establecer las conclusiones de la investigación.

### **3.5.4 Método histórico- lógico**

A través del método histórico - lógico se recopiló información histórica y actual de la institución lo que permitió el estudio de las condiciones económicas, políticas y sociales que han influido en los cambios que han surgido últimamente, a la vez se conoció la lógica de su desarrollo y los elementos de esencia que incidieron en esos cambios.

### **3.5.5 Método Matemático**

Permitió a través de la Estadística, realizar el análisis de los datos obtenidos y la interpretación de resultados.

## **3.6 Técnicas e instrumentos**

### **3.6.1 La observación**

La observación es la técnica aplicada en la primera parte del trabajo, en la que se estableció una relación concreta con la institución y se obtuvo los datos necesarios que contribuyeron para el desarrollo de la investigación. El instrumento que sirvió de aporte para recopilar la información fue la ficha de observación (Anexo 1).

### **3.6.2 La entrevista**

La entrevista se realizó al Rector, Vicerrector Administrativo, Contador General (Anexo 2), Vicerrector Académico (Anexo 3). El instrumento para la aplicación de esta técnica fue el cuestionario.

### **3.6.3 La encuesta**

Se aplicó las encuestas a los 486 estudiantes legalmente matriculados (Anexo 4), a los 54 docentes y 18 empleados y trabajadores (Anexo 5). El instrumento para recopilar la información fue el cuestionario.

En las técnicas e instrumentos utilizados priorizaron las preguntas cerradas y objetivas y se las dirigieron a la muestra seleccionada de la población a investigar, con el afán de lograr información clara, concisa y precisa.

### **3.7 Proceso para obtener resultados**

La población de la cual se obtuvo la información se dividió en dos grupos, para lo cual se elaboraron dos tipos de encuestas dirigidas a las autoridades de la institución y a los estudiantes.

Las variables son de tipo cuantitativas y cualitativas porque miden cualidades y cantidades. Se recopiló la información, procesamiento e interpretación de datos relacionados con la investigación.

### **3.8 Proceso para construir la propuesta**

Para construir la propuesta, se tomó en cuenta el punto de vista y las opiniones de los directivos, administrativos y trabajadores, docentes y estudiantes de la institución, se recurrió también al criterio de expertos en el tema de evaluación de las instituciones educativas por parte de los organismos de educación superior.

### **3.9 Trascendencia científico o Valor práctico del estudio**

A través de la propuesta del modelo se aspira a simplificar y racionalizar la labor de la institución, a la vez, armonizar y articular las diferentes estrategias, políticas y planes orientados al cumplimiento de la misión, visión y las prioridades institucionales, proporcionando lineamientos para su implementación. En este sentido, mediante lineamientos de desarrollo administrativo, monitoreo y evaluación; el talento humano, los

recursos administrativos, financieros, tecnológicos se convierten en el soporte para el cumplimiento de metas institucionales, para así fortalecerse en términos de oferta, orientados a mejorar el bienestar institucional.

## Capítulo IV

### 4. Análisis, interpretación y discusión de resultados

Las técnicas para la recolección de información que se utilizaron en esta investigación son: para elaborar el diagnóstico institucional se utilizó la ficha de observación en la que para tener una visión general del Instituto se analizaron aspectos como la descripción general de la zona, la gestión de procesos y la gestión de recursos financieros, posterior a esto en el proceso de la investigación se aplicó las técnicas como las encuestas y las entrevistas para realizar un análisis más profundo y exhaustivo de los aspectos que se requerían para desarrollar la investigación. Se aplicaron dos encuestas, la primera al personal docente y administrativo del Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero” de la ciudad de Ibarra, esta primera encuesta se realizó a 72 persona entre docentes de las tres carreras existentes en la actualidad y personal administrativo, la segunda encuesta se aplicó a 486 estudiantes legalmente matriculados.

La primera encuesta consta de 16 preguntas, 8 de ellas son cerradas y las 8 restantes de opción múltiple, la segunda encuesta tiene un total de 10 preguntas de las cuales 2 son cerradas y 8 preguntas de opción múltiple.

La aplicación de las dos encuestas tuvo como finalidad obtener la información necesaria para la elaboración del Modelo de Gestión Administrativo Financiero.

Se diseñó dos entrevistas, una entrevista dirigida al Rector, y otra dirigida al Vicerrector Administrativo y Contador General sobre lo que concierne al manejo administrativo y financiero respectivamente, la primera entrevista tiene un total de 6 preguntas abiertas y la segunda entrevista consta de 14 preguntas abiertas, que dan la opción a los entrevistados de dar su opinión con un poco más de profundidad en cada tema y exponer su punto de vista sobre los temas tratados.

Los instrumentos para las dos técnicas aplicadas fueron los cuestionarios. Los mismos que de acuerdo a la necesidad de información se estructuraron de manera que sea útil para cada caso.

Una vez recopilada la información se procedió a la tabulación de resultados, posterior a este paso se procedió a la elaboración de las figuras utilizando herramientas como excel para su elaboración, lo que permite dar una visión más clara de los resultados y posterior análisis e interpretación y discusión de los resultados.

## 4.1 Ficha de observación aplicada al ITSLA

### 4.1.1 Escala de Observación

- **Nombre de Instituto:** Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero”
- **Siglas:** ITSLA
- **Nombre del Rector:** Lic. Germán Gallegos Mgs.
- **Dirección:** Panamericana norte Km 4 ½ - Yahuarcocha
- **Teléfono:** (06) (258-0442) (06)
- **Página Web:** [www.liceoaduanero.edu.ec](http://www.liceoaduanero.edu.ec)
- **Tipo:** Particular
- **Financiamiento:** Autofinanciada
- **Registro CONESUP:** 10 – 008 del 23 de noviembre del 2000
- **RUC:** 109170515001
- **Región:** Sierra
- **Provincia:** Imbabura
- **Cantón:** Ibarra

### 4.1.2 Carreras del nivel superior del Instituto.

1. Administración Aduanera
2. Educación inicial y parvularia
3. Análisis de Sistemas
4. Lenguaje Cultural Center

### 4.1.3 Descripción general de la zona donde se ubica el Instituto

#### 1. Tipo de Población: Urbana

#### 2. Actividades económicas de la zona

- Agricultura
- Comercio
- Hotelería y Turismo
- Educación

#### 3. Servicios disponibles

- Agua.

- Luz
- Alcantarillado
- Teléfono.
- Internet.

#### 4. Tipo de viviendas existentes en la zona

- Casas o Villas

#### 5. Instituciones y servicios de la zona

- Instituto
- Aduana del Ecuador
- Autódromo de Yahuarcocha
- Zonas Recreativas
- Zonas de turismo

#### 4.1.4 Gestión de procesos

##### 1. Administración/Orientación estratégica

- **Tipo de Instituto**  
Privado/particular
- **Miembros que componen la Comunidad Educativa**

	<b>Número</b>
a) Equipo directivo	6
b) Equipo docente	54
c) Personal vinculado a tareas administrativas	7
d) Personas vinculadas a tareas de servicios	3
e) Personal para salud y bienestar estudiantil	2
f) Otros	
<b>TOTAL:</b>	<b>72</b>

### 1. Modalidades de impartición

- Presencial.
- A distancia.

### 2. Jornadas en que se imparten clases en el Instituto

- Mañana.
- Tarde.

### 3. Métodos de comunicación que emplea el Instituto

- Folletería.
- Cartelera.
- Internet.

#### 3.1.5 Gestión de Recursos Financieros

##### 1. Descripción del estado general del Instituto

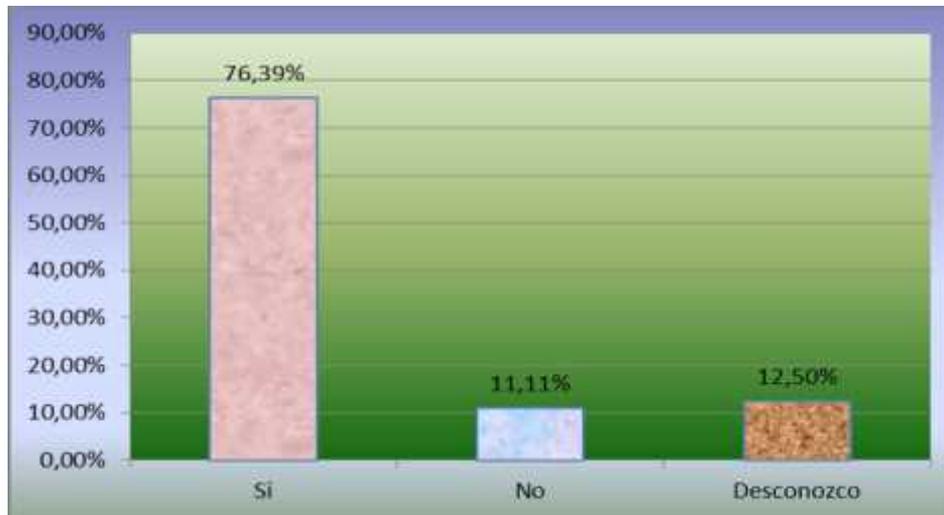
	Muy buen estado	Buen estado	Estado regular	Mal estado	El instituto no dispone
a) Estado general del edificio	✓				
b) Materiales de aula		✓			
c) Materiales audiovisuales		✓			
d) Material técnico para laboratorios, talleres, etc.		✓			
e) Biblioteca del Instituto		✓			
f) Fotocopiadora	✓				
g) Computadoras		✓			
h) Impresoras		✓			
i) Baños			✓		
j) Áreas deportivas	✓				

2. Estado de las aulas respecto de los siguientes aspectos:

	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
a) Iluminación	✓			
b) Ventilación			✓	
c) Aire acondicionado				✓
d) Aseo		✓		
e) Espacio	✓			
f) Seguridades		✓		

## 4.2 Encuesta dirigida a Docentes y Administrativos

### 4.2.1 ¿Se encuentra claramente definida la misión y visión de la institución, de tal manera que se reconoce su identidad?



**Figura 12. Misión y Visión definida**

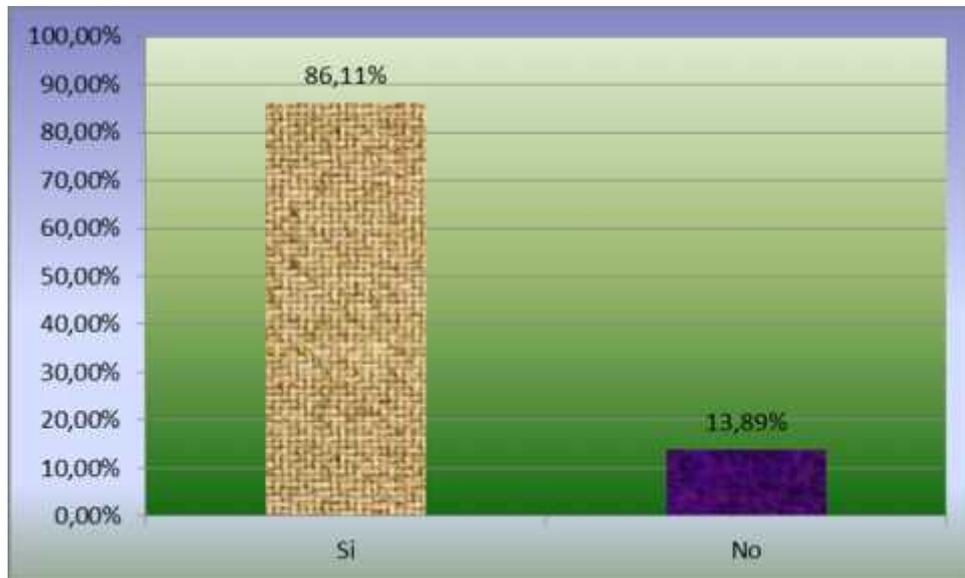
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada al personal Docente y Administrativo del ITSLA

### Análisis e interpretación

De los 72 encuestados, la mayoría mencionan que no se encuentra muy bien definida la misión y visión institucional, existe un porcentaje que la desconocen y otro porcentaje similar que manifiestan que si se reconoce la identidad institucional con la misión y visión que poseen.

Al realizar el diagnóstico institucional se encontró que la misión y visión institucional se encuentran definidas, pero al realizar la encuesta, la mayoría de personas no se identifican o a su vez no la conocen por lo que se concluye que el problema es el desconocimiento y la falta de interés en la Institución.

#### 4.2.2 ¿Ha sido difundida la misión y visión en la comunidad institucional y el entorno social del ITSLA?



**Figura 13. Misión y Visión difundida**

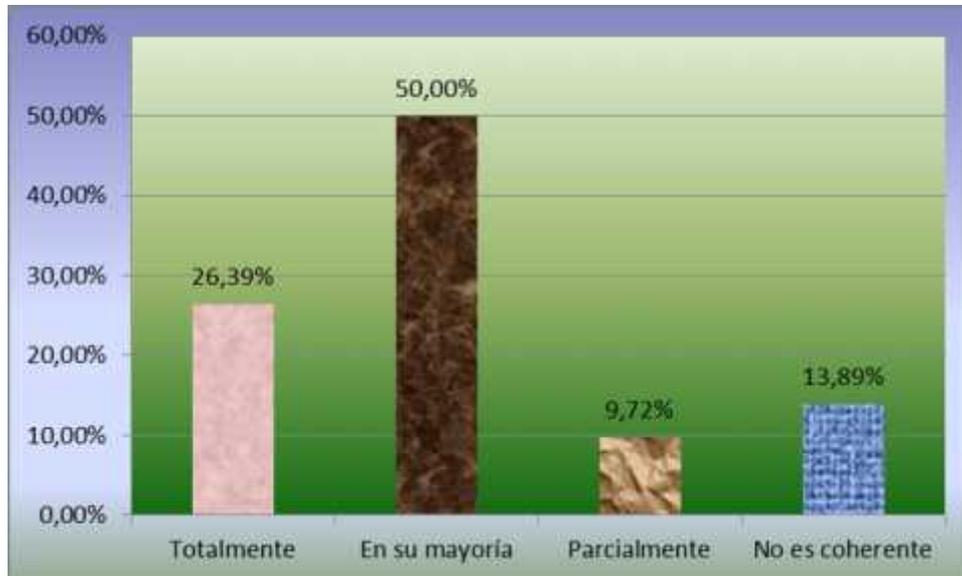
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada al personal Docente y Administrativo del ITSLA

#### **Análisis e interpretación**

Al analizar la figura se puede observar que al preguntar sobre la difusión de la misión y visión cerca de la totalidad de los encuestados indican que si lo hacen por lo que al ser la mayoría se entiende que la institución se preocupa por hacer conocer dos aspectos tan importantes que la identifican, mientras que un mínimo de personas opinan que no se socializa, siendo esta una minoría se puede atribuir a que por razones como son horarios de trabajo diferentes, faltas, o desinterés en la revisión del correo institucional, o por alguna otra causa no has estado presentes en los actos o reuniones en donde se ha dado a conocer la misión y visión institucional.

La misión y visión son aspectos que se encuentran establecidos dentro de los parámetros de evaluación de las Instituciones de Educación Superior, por lo que es muy importante que sea difundida.

### 4.2.3 ¿Considera que es coherente la misión con lo que se encuentra establecido en la Constitución, la Ley de Educación Superior y la misión de las Instituciones de Educación Superior Ecuatorianas?



**Figura 14. Misión vs. Constitución y Leyes de Educación Superior**

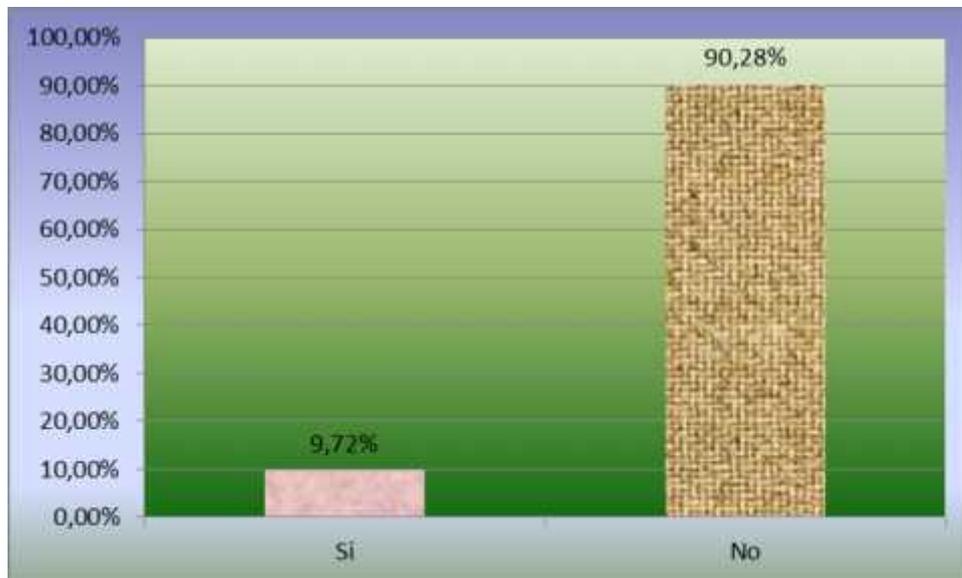
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada al personal Docente y Administrativo del ITSLA

#### **Análisis e interpretación**

La figura 14, muestra claramente los resultados, en cuanto a si la misión guarda coherencia con lo que manda la Constitución y las leyes que rigen la educación superior, se pone en evidencia que la mayoría de estudiantes tiene conocimiento de la misión institucional y al analizarla opinan que si es coherente con lo manda la Ley de Educación Superior, existe un porcentaje mínimo que opinan lo contrario, se puede asumir que una de las posibilidades para ese criterio es el desconocimiento de la misión, la falta de interés, o la falta de socialización con toda la comunidad institucional.

Con estos resultados se puede evidenciar que la misión si guarda coherencia con lo establecido en la Ley.

#### 4.2.4 ¿Dispone Usted del documento físico o digital de los valores, políticas, principios y reglas de la Institución?



**Figura 15. Valores, políticas, principios y reglas**

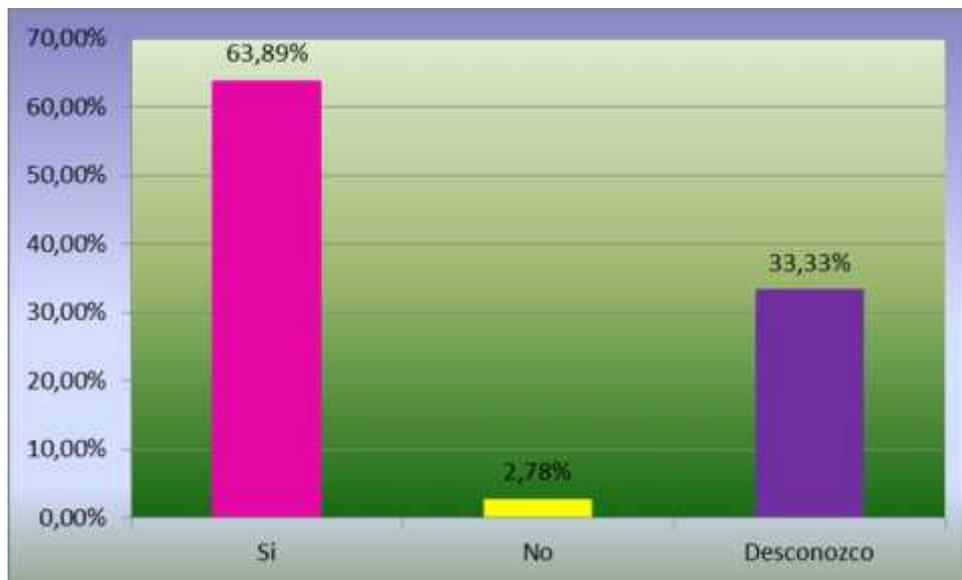
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada al personal Docente y Administrativo del ITSLA

#### Análisis e interpretación

Luego de analizar los resultados de la figura 15, se puede observar que un porcentaje muy alto indican que no disponen de un documento impreso ni digital de las políticas, valores y reglas de la institución, estos son aspectos que guían el actuar ético profesional de los trabajadores.

La práctica constante incluye una conducta íntegra, responsable y leal de cada trabajador por lo que deben ser socializados de una manera constante utilizando los medios más adecuados para que puedan ser practicados y favorecer las relaciones de confianza y credibilidad entre los trabajadores y directivos, si bien es cierto se encuentran establecidos pero no han sido dados a conocer en su totalidad para que todos los trabajadores la conozcan de manera que puedan comprometerse con la institución, por lo que existe falta de compromiso por ciertos empleados por desconocimiento.

#### 4.2.5 ¿Existe un plan estratégico de desarrollo institucional aprobado por las instancias correspondientes?



**Figura 16. Plan Estratégico**

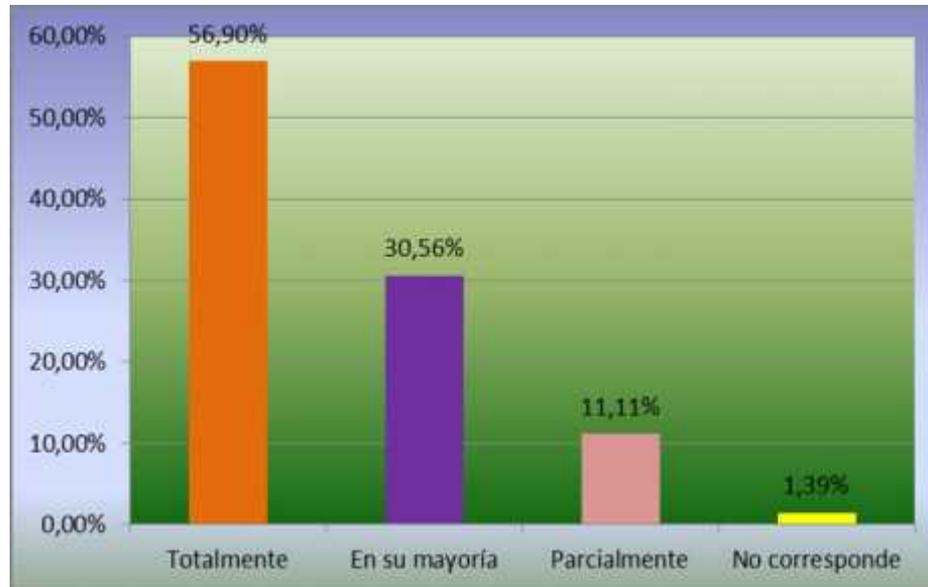
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada al personal Docente y Administrativo del ITSLA

#### **Análisis e interpretación**

La figura 16, muestra un resultado positivo sobre la existencia de un plan estratégico institucional que es aprobado por las instancias correspondientes, varias personas conocen de su existencia pero el contenido no ha sido socializado con los trabajadores por lo que varios desconocen de su existencia.

Este resultado da a conocer que la institución si dispone de un plan estratégico institucional, lo que significa un resultado positivo porque muestra la preocupación de la institución por cumplir con los requerimientos de las instituciones de educación superior, pero se debe socializar a través de mecanismos efectivos que permita que todos se involucren en la consecución de los objetivos planteados.

#### 4.2.6 ¿El plan estratégico contempla objetivos y metas, en los distintos ámbitos del accionar institucional, en correspondencia con la visión, misión y principios institucionales?



**Figura 17. Objetivos y metas**

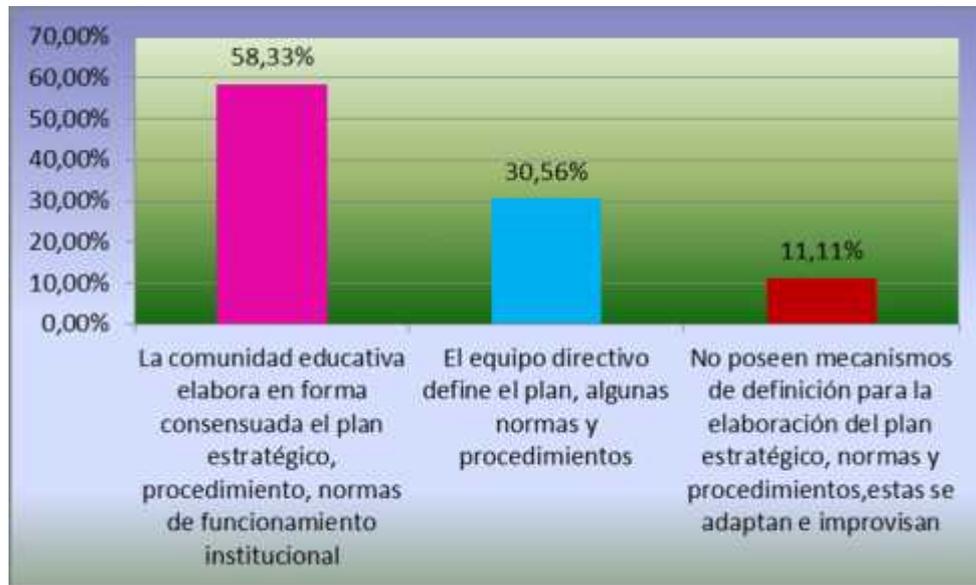
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada al personal Docente y Administrativo del ITSLA

#### **Análisis e interpretación**

Una vez que se ha determinado que el ITSLA si dispone de un plan estratégico, se procedió a indagar sobre si los objetivos y metas guardan correspondencia con la misión, visión y principios, obteniendo como resultado que un porcentaje considerable indican que si lo es, este es un aspecto positivo porque es un recurso administrativo para sirve para mejorar la operaciones de la Institución.

Esta correlación logra maximizar el potencial de la institución, adjudicar los recursos disponibles de una manera adecuada, le dan legitimidad a la organización y alcanzar la eficiencia institucional.

#### 4.2.7 ¿Cómo se elabora el plan estratégico de desarrollo institucional, las normas y procedimientos del ITSLA?



**Figura 18. Elaboración de Normas y Procedimientos**

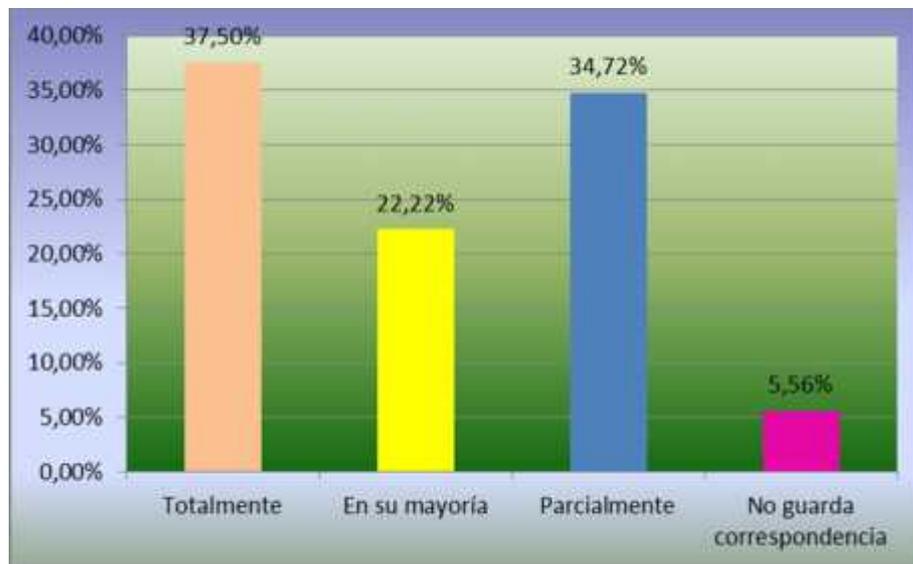
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada al personal Docente y Administrativo del ITSLA

#### Análisis e interpretación

Como muestra la figura 18, la elaboración del plan estratégico es elaborada en forma consensuada, teniendo en cuenta que en este es preciso definir el camino a seguir, se sientan las bases, principios y valores sobre los cuales la institución estará asentada y se formarán los cimientos sobre los cuales la entidad será reformulada.

Existe una minoría que opina lo contrario, la institución debe poner mayor atención a este grupo de trabajadores, que posiblemente no tienen participación en la elaboración, por lo que tienen desconocimiento de cómo es su elaboración, es importante que todos los empleados tengan conocimiento de las actualizaciones que se realizan en la institución.

#### 4.2.8 ¿La normativa de la institución guarda correspondencia con los objetivos y metas que ésta se ha propuesto, tanto en lo académico como en lo administrativo?



**Figura 19. Normativa institucional – Académico administrativo**

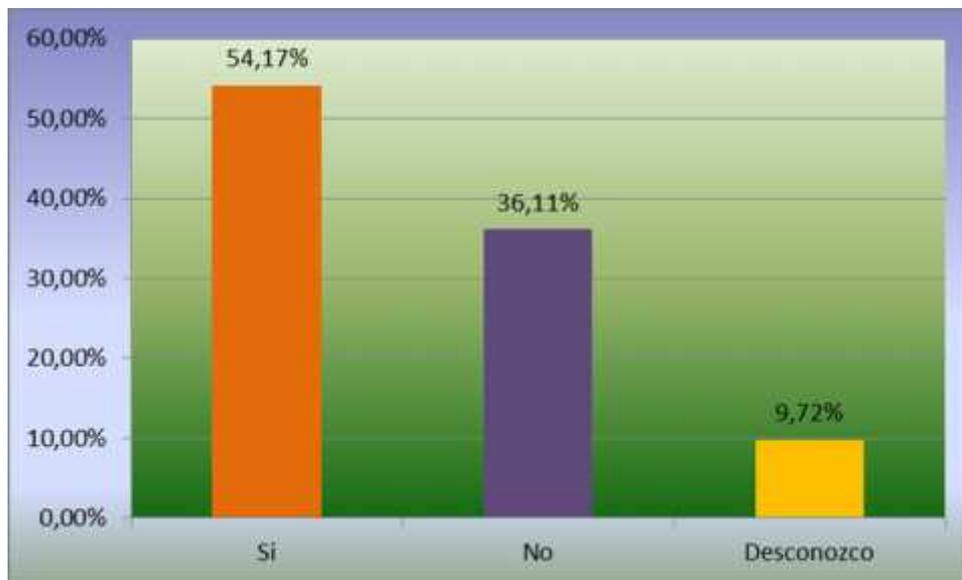
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada al personal Docente y Administrativo del ITSLA

#### Análisis e interpretación

El Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero”, de acuerdo con los resultados de la pregunta sobre la normativa institucional establecida en la parte académica y administrativa, existen criterios divididos en este aspecto, por lo que la institución del buscar mejoras radicales en los procesos de información, debe romper con las formas tradicionales que ha venido manteniendo en la que sólo tienen conocimiento de los cambios, avances, mejora que se realizan, un grupo de trabajadores considerados como realmente involucrados.

La normativa institucional debe ser elaborada teniendo en cuenta que también debe ser integrada la docencia que de acuerdo a lo investigado queda relegado en ciertos procesos.

#### 4.2.9 ¿Existen mecanismos de comunicación y sistemas de información eficaces para la coordinación de las acciones de los distintos actores?



**Figura 20. Mecanismos de comunicación y sistemas de información**

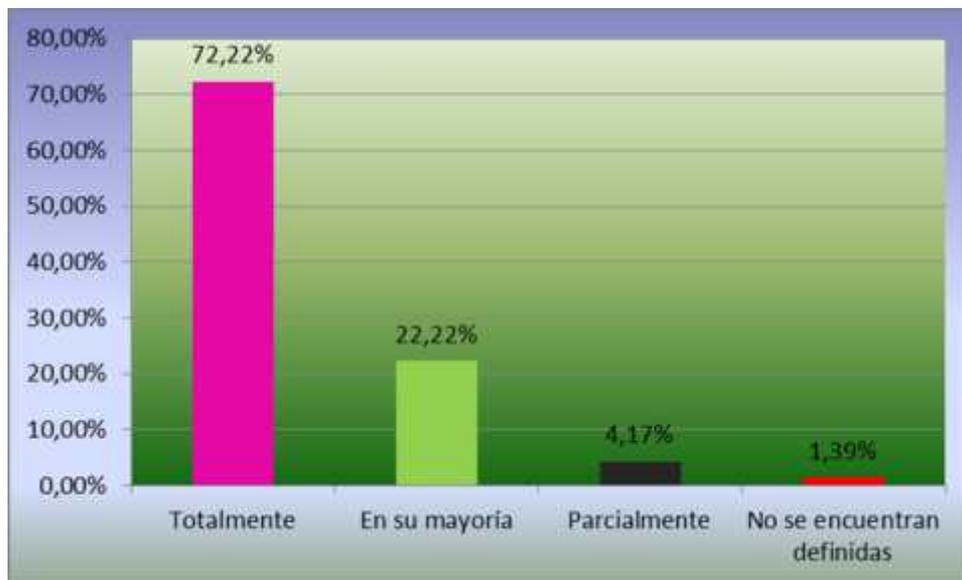
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada al personal Docente y Administrativo del ITSLA

#### **Análisis e interpretación**

Los resultados obtenidos sobre los mecanismos de comunicación y sistemas de información son en su mayor parte positivos debido al compromiso que tienen los directivos con la institución en todo momento, es necesario mejorar para que la totalidad de trabajadores se mantengan informados en todo momento de los acontecimientos que suceden a diario en la institución.

La información que se proporciona a través de los medios de comunicación y sistemas de información de los que se dispone, debe proceder de fuentes de origen y ponerla a disposición de los empleados, trabajadores y docentes para que sea totalmente confiable.

#### 4.2.10 ¿Están claramente definidas las funciones y atribuciones de las autoridades, organismos de dirección, empleados y trabajadores?



**Figura 21. Funciones y atribuciones de las Autoridades**

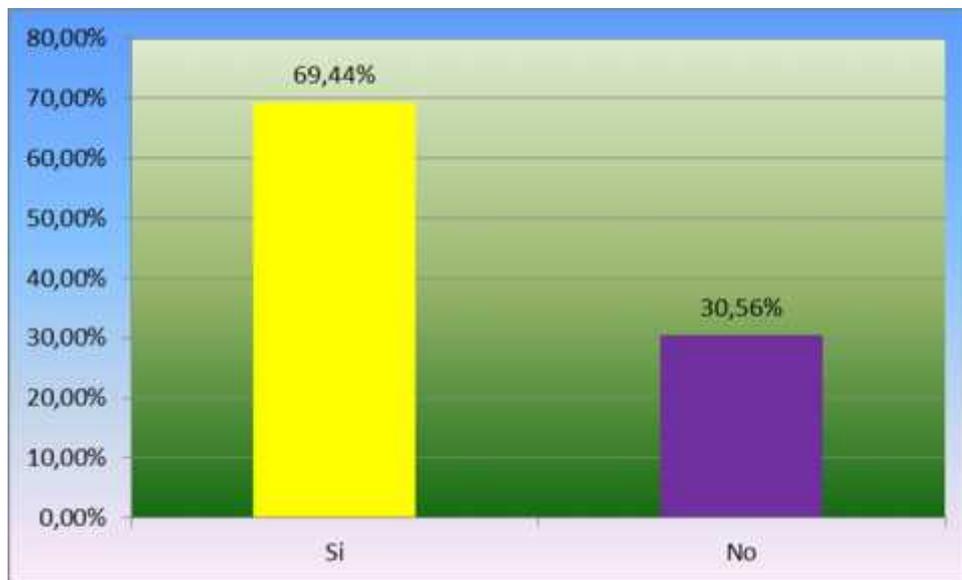
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada al personal Docente y Administrativo del ITSLA

#### **Análisis e interpretación**

La figura 21 muestra los resultados sobre las funciones y atribuciones de las autoridades, los organismos de dirección, empleados y trabajadores, se puede ver que la mayoría opina que si se encuentran definidas, este es un factor importante por lo que en este aspecto las autoridades se han preocupado por definir los niveles jerárquicos y las interrelaciones entre el personal y motivar su desarrollo personal y profesional.

Uno de los retos más importantes es determinar las funciones y atribuciones de los miembros de una entidad ya que de esto dependerá la eficiencia del mismo, por las personas que han dado una respuesta negativa es una revisión para verificar si cumple con los requerimientos de las Instituciones de Educación Superior.

#### 4.2.11 ¿La estructura organizacional guarda correspondencia con las necesidades y recursos de la institución?



**Figura 22. Estructura Organizacional**

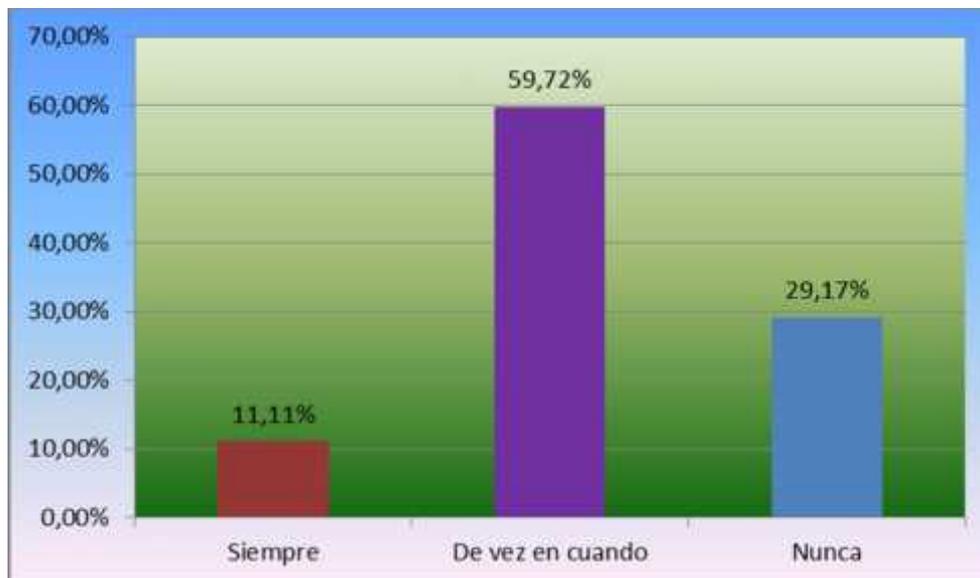
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada al personal Docente y Administrativo del ITSLA

#### **Análisis e interpretación**

En cuanto a los resultados obtenidos, la figura 22 nos muestra que los empleados se encuentra conformes con la estructura organizacional en una gran mayoría, se debe tomar en cuenta que esto les permite crecer y ayuda a las autoridades a identificar el talento que necesita para cada puesto de trabajo, es importante que las responsabilidades estén claramente definidas.

Un porcentaje mínimo considera que la estructura organizacional no guarda correspondencia, este aspecto debe ser considerado por las autoridades debido a que una organización con debilidades en su estructura organizacional ocasiona problemas como confusión en el momento de generar reportes, duplicidad de funciones, informes a diferentes jefes o incumplimiento por desconocimiento del jefe inmediato.

#### 4.2.12 ¿La institución impulsa planes de capacitación orientado a mejorar el desempeño del personal docente y administrativo?



**Figura 23. Planes de capacitación**

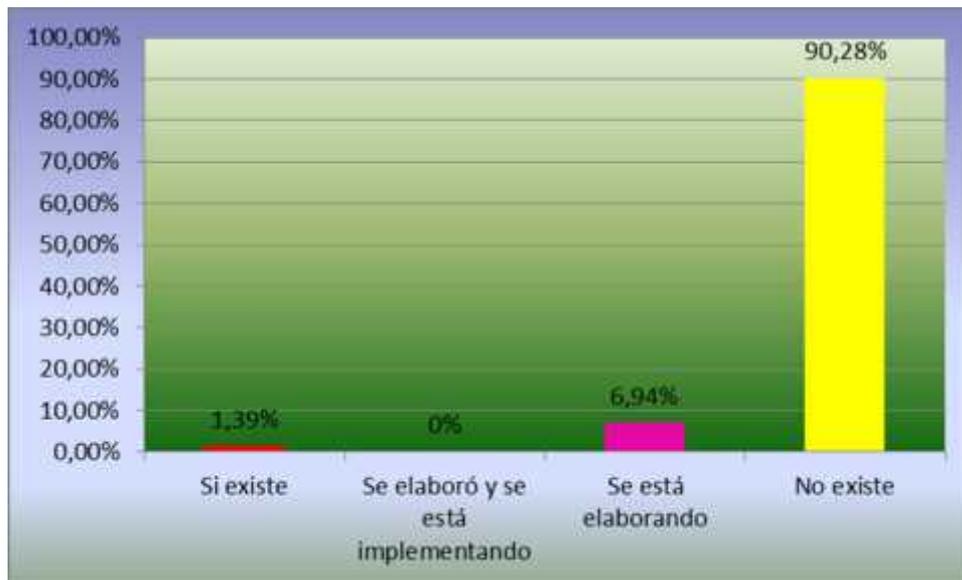
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada al personal Docente y Administrativo del ITSLA

#### Análisis e interpretación

La figura 23 sobre los planes de capacitación al personal docente y administrativo, muestra que la capacitación al personal es escasa, las autoridades del ITSLA no han tomado en cuenta lo relevante que es capacitar a los trabajadores de una manera constante y oportuna para que puedan conocer, planear y realizar sus actividades de manera eficiente.

La capacitación constante permite trabajar con estándares de calidad además de tomar decisiones acertadas en la ejecución de su trabajo logrando mejorar la cultura y ambiente de cada departamento

#### 4.2.13 Dispone la institución de un Manual de funciones



**Figura 24. Manual de funciones**

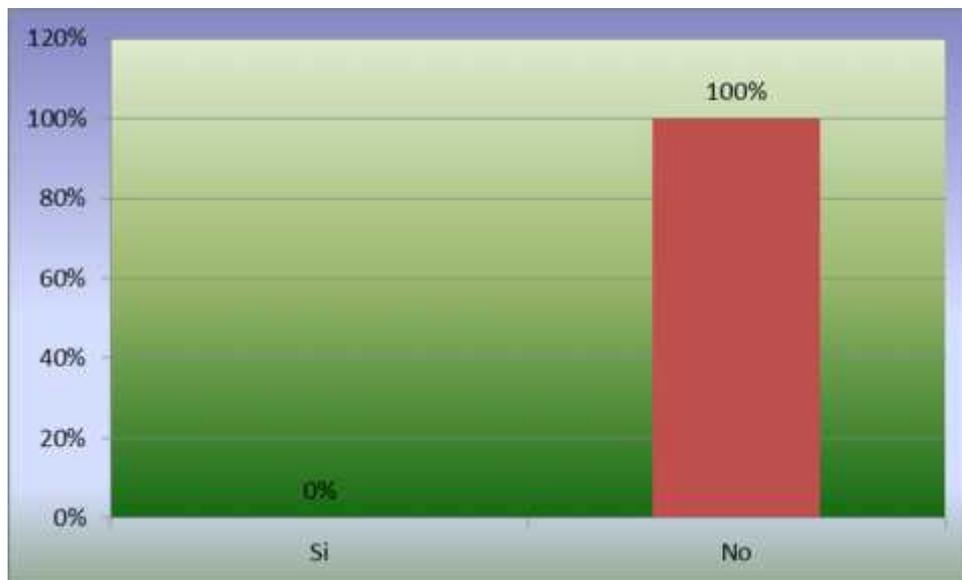
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada al personal Docente y Administrativo del ITSLA

#### Análisis e interpretación

La figura 24, muestra como resultado que aproximadamente la totalidad de las personas encuestadas indican que el Instituto no dispone de un manual de funciones, es un resultado preocupante, porque no se ha plasmado la forma que la organización ha adoptado, los empleados no tienen una guía que marque sus responsabilidades, fomente el orden y minimice conflictos en las diferentes áreas de la institución.

El Instituto necesita de un manual de funciones que permita llevar un control sobre el personal, este instrumento que ayuda a la eficiencia ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos.

#### 4.2.14 Dispone la institución de un Manual de Procedimientos Administrativos



**Figura 25. Manual de procedimientos**

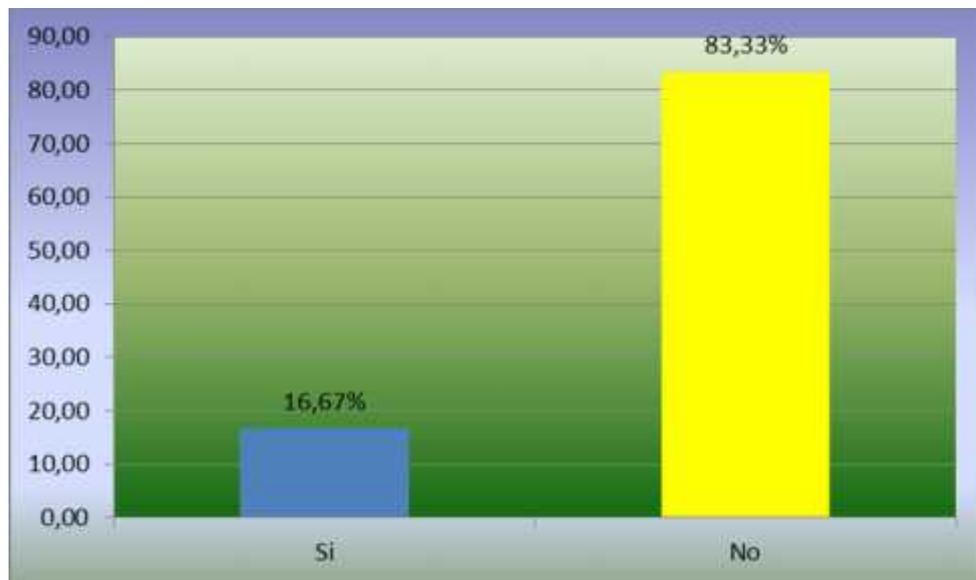
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada al personal Docente y Administrativo del ITSLA

#### **Análisis e interpretación**

La pregunta número 14 sobre la existencia de un manual de procedimientos arroja un resultado totalmente negativo, de esta manera se encuentra en riesgo el cumplimiento de las tareas encomendadas a cada uno de los trabajadores, por lo que es necesario su elaboración de manera urgente, para que sea una contribución para mejorar los procesos institucionales y mejore la gestión.

Las actividades encomendadas a los trabajadores tienen implícitos procedimientos que se realizan para poder cumplir con los objetivos planteados para cada una de las áreas, que les permite a los trabajadores realizar sus tareas en una forma adecuada y sistemática.

#### 4.2.15 Se han elaborado documentos para la recolección de información solicitada por el CEAACES



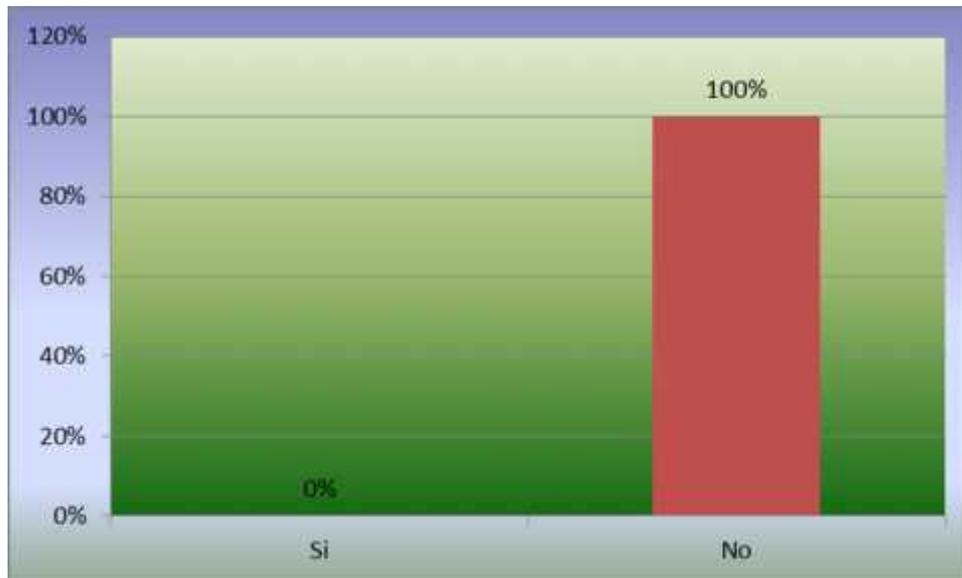
**Figura 26. Recolección de información CEAACES**

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada al personal Docente y Administrativo del ITSLA

#### Análisis e interpretación

La figura 26 sobre la pregunta si se ha elaborado documentos para la recolección de información requerida por el CEAACES, la mayoría indican que no se han elaborado, mientras que unos pocos mencionan que sí, con este resultado se interpreta que la institución dispone de ciertos documentos para levantamiento de información, pero se desconoce si estos se adaptan a los requerimientos de los organismos de evaluación y si estos les permiten hacer frente a las evaluaciones que se realizan a los Institutos Superiores.

#### 4.2.16 ¿La institución realiza simulacros de evaluación de acuerdo con los indicadores del CEAACES?



**Figura 27. Simulacros de evaluación**

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada al personal Docente y Administrativo del ITSLA

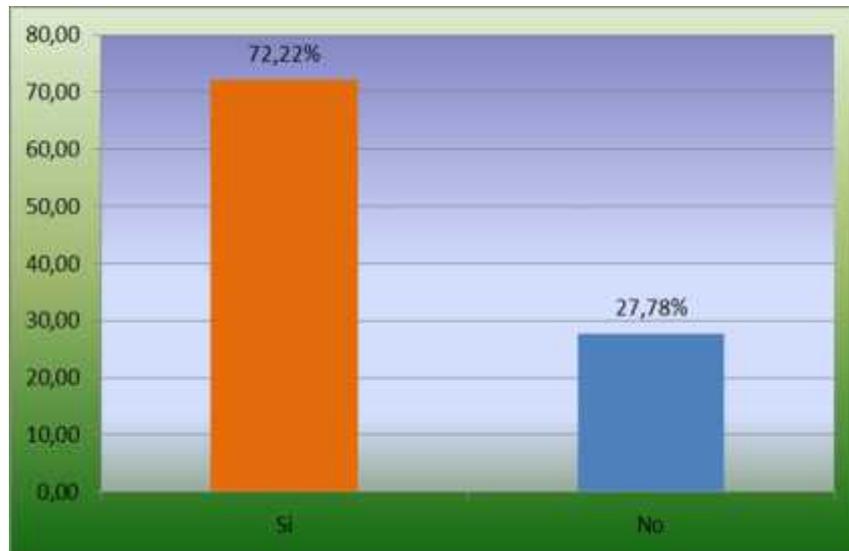
#### **Análisis e interpretación**

La totalidad de los encuestados está de acuerdo con que la institución no realiza simulacros de evaluación, se asume que no se lo ha hecho por no disponer de los documentos necesarios como para poder recolectar la información de acuerdo con los requerimientos del CEAACES.

La importancia de poder hacer frente a las evaluaciones es de suma importancia, y una manera de verificar si están preparados es a través de los simulacros de evaluación los que permiten conocer las falencias y debilidades en cuanto a presentación de información.

### 4.3 Encuesta dirigida a los estudiantes del ITSLA

#### 4.3.1 ¿Conoce Usted la misión y visión de la institución?



**Figura 28. Misión y visión institucional**

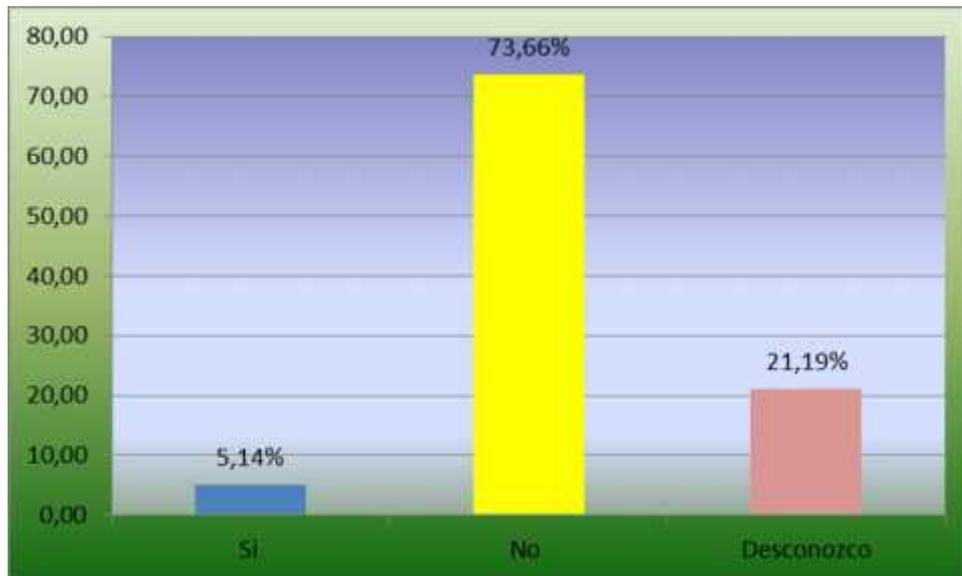
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada a los estudiantes del ITSLA

#### Análisis e interpretación

La figura 28 evidencia el conocimiento de la misión y visión de los estudiantes de la institución, en la que se puede observar que aproximadamente las tres cuartas partes tienen conocimiento, una mínima cantidad no las conoce.

Este resultado muestra que la institución se ha preocupado por socializar la misión y visión institucional, esto le permite perdurar en el tiempo, generando éxitos de forma constante, realizando cambios, modificaciones de acuerdo a las exigencias y cambios del entorno y los avances de la tecnología.

### 4.3.2 ¿Existe un plan estratégico de desarrollo institucional aprobado por las instancias correspondientes?



**Figura 29. Plan Estratégico de Desarrollo Institucional**

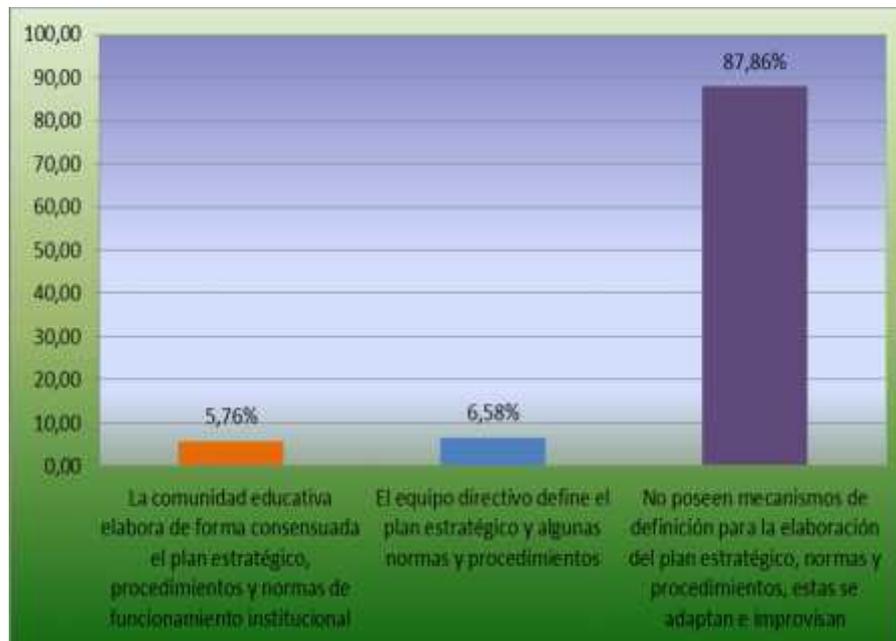
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada a los estudiantes del ITSLA

#### Análisis e interpretación

Los encuestados manifiestan en cuanto a la existencia del plan estratégico existe un gran desconocimiento por parte de los estudiantes, lo que pone en evidencia cierto descuido por parte de las autoridades para socializar documento de gran importancia para el desarrollo institucional.

Ante este resultado debe tomarse acciones para poder dar a conocer a la comunidad liceísta e inclusive hacer participar a representantes estudiantiles en su elaboración.

### 4.3.3 ¿Cómo se elabora el plan estratégico de desarrollo institucional, las normas y procedimientos del ITSLA?



**Figura 30. Elaboración del Plan Estratégico**

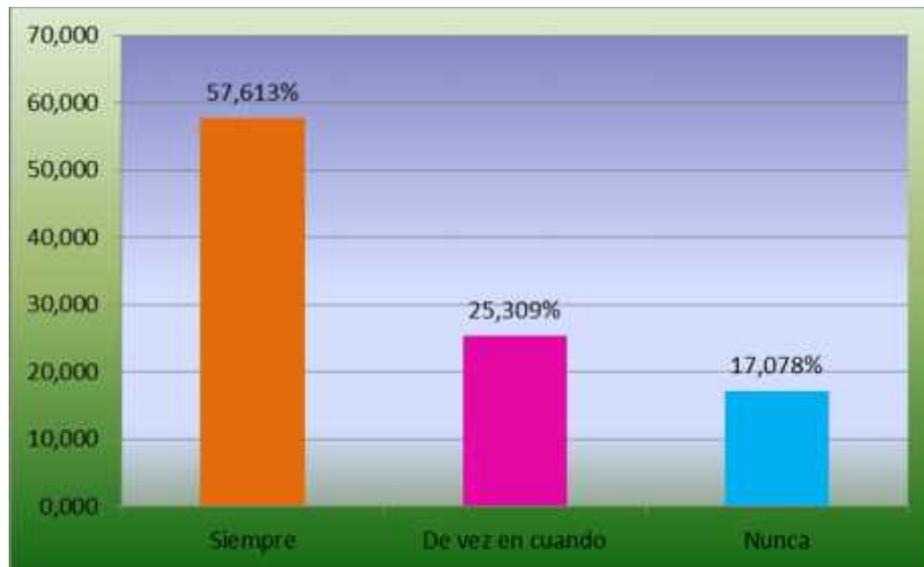
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada a los estudiantes del ITSLA

#### Análisis e interpretación

La figura 30, es evidente en cuanto a los procedimientos que se utilizan en el momento de elaborar el plan estratégico, casi en su totalidad los estudiantes indican que el instituto no posee mecanismos para elaborar el plan estratégico.

Con este resultado la administración de la institución debe tomar medidas para poner en conocimiento de los estudiantes la manera como se definen las normas y políticas institucionales, porque existe un total desconocimiento de cómo se lo hace.

#### 4.3.4 ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente entre todo el personal, incluidos los estudiantes, participando de una manera activa en las actividades de mejora?



**Figura 31. Comunicación eficaz**

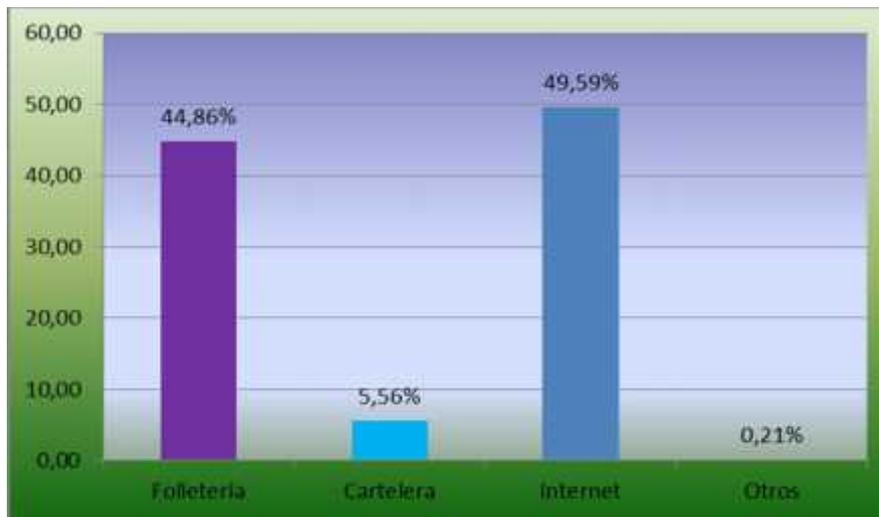
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada a los estudiantes del ITSLA

#### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo con este resultado, existen opiniones divididas, aunque más de la mitad de los encuestados manifiestan que si existe una comunicación eficaz, esta respuesta en su mayoría positiva es un buen referente en especial cuando se toma en cuenta la opinión de los estudiantes.

El incluir a los estudiantes en este tipo de actividades, es positivo debido a que se los involucra en las diferentes actividades que realiza la institución, esto hace que los estudiantes participen activamente, se sientan útiles y además se mantengan informados de los acontecimientos institucionales.

#### 4.3.5 ¿Qué medios de comunicación emplea el Instituto para dar a conocer de manera oportuna las novedades que se presentan?



**Figura 32. Medios de comunicación**

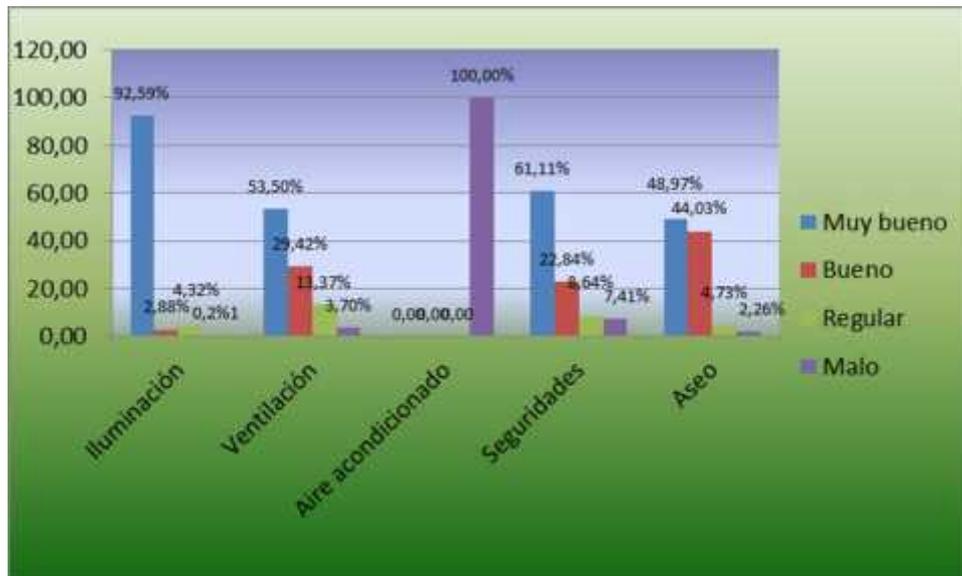
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada a los estudiantes del ITSLA

#### **Análisis e Interpretación**

Los medios de comunicación que el Instituto utiliza para dar a conocer los acontecimientos que se suscitan a diario, en especial los de mayor relevancia son, la folletería y el internet, lo que es muy acertado por las autoridades en especial considerando que se trata de jóvenes.

El internet es uno de los medios más utilizados por los estudiantes en la actualidad por lo que utilizarlo como medio de comunicación despierta el interés de los jóvenes, y un aspecto muy importantes en este sentido es el costo económico que tiene este medio, en cuanto a la folletería, si bien es cierto es un medio eficaz pero implica costos, y muchas veces algunos estudiantes no los toman en cuenta.

#### 4.3.6 Indique el estado de las aulas respecto de los siguientes aspectos:



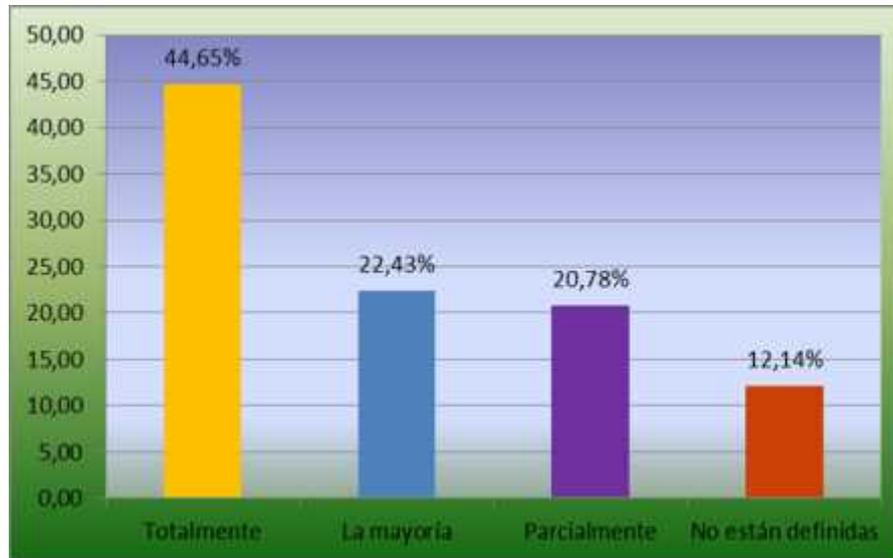
**Figura 33. Estado de las aulas**

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada a los estudiantes del ITSLA

#### Análisis e Interpretación

En la figura 33 se analizan varios aspectos, en primer lugar la iluminación que de acuerdo con los resultados si disponen de iluminación suficiente para su correcto desempeño; el siguiente aspecto es la ventilación, los encuestados en su mayoría opinan que la ventilación es muy buena, algunos entre buena y regular, se debe revisar la aulas para evidenciar las opiniones de los estudiantes; en cuanto al aire acondicionado la totalidad expresan su criterio de que no existe, al hablar de las seguridades más de la mitad de los encuestados están de acuerdo en que son muy buenas, la minoría restante dicen que está entre buena, regular y mala; el aseo es uno de los aspectos que las autoridades deben tomar muy en cuenta porque los resultados no son muy alentadores, por lo que la administración de la institución debe tomar medidas para el control del aseo de la institución en especial de las aulas y los espacios abiertos .

#### 4.3.7 ¿Están claramente definidas las funciones y atribuciones de las autoridades, organismos de dirección, empleados y trabajadores, de manera que se de atención a los requerimientos de los estudiantes de manera oportuna?



**Figura 34. Funciones y atribuciones**

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada a los estudiantes del ITSLA

#### Análisis e interpretación

Los encuestados tienen opiniones divididas en cuanto a la delimitación de funciones y atribuciones de todo el personal que labora en el ITSLA, se puede interpretar este resultado de varias maneras, como la falta de conocimiento e información sobre este aspecto por parte de los estudiantes, otro problema puede ser la falta de interés por parte de los estudiantes sobre las funciones que se asignan a cada empleado, por otro lado puede también suceder que las personas responsables no se han preocupado por socializar este aspecto con los estudiantes al suponer que no es importante que ellos conozcan sobre este particular.

Los estudiantes deben involucrarse en todo lo que tenga que ver con el desenvolvimiento de la institución y más aún si se trata de aspectos que influyen directamente en el desarrollo y crecimiento institucional.

#### 4.3.8 ¿Qué servicios presta la institución para apoyar la iniciativa emprendedora de los alumnos?



**Figura 35. Servicios para apoyo a iniciativas**

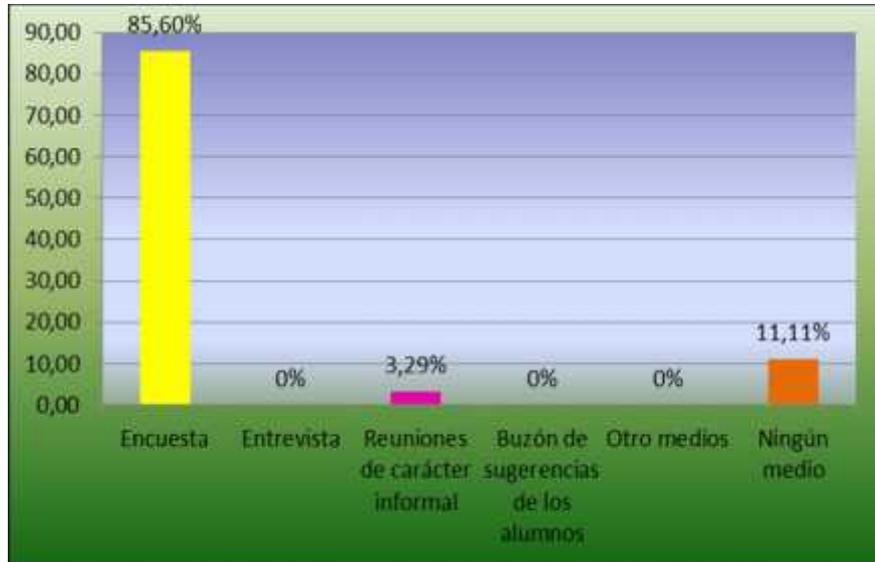
**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada a los estudiantes del ITSLA

#### Análisis e interpretación

Las iniciativas emprendedoras en las instituciones de educación superior, deben ser impulsadas y apoyadas en todo sentido, las instituciones que regulan la educación superior en el Ecuador promueven estas iniciativas que son actividades encaminadas al progreso local, regional y nacional, en este caso particular los estudiante reciben apoyo administrativo en su gran mayoría, las campañas que se realizan para dar a conocer estas actividades también juega un papel muy importante, seguida de la gestión de recursos humanos.

La figura 35, nos permite identificar que la institución apoya en todos los aspectos necesarios, para que se puedan realizar esta clase de iniciativas que fortalecen a la institución y motivan a los estudiantes.

**4.3.9 ¿A través de qué medios el Instituto evalúa la satisfacción de los alumnos en el proceso de enseñanza — aprendizaje, las posibilidades de inserción laboral, su participación en el Instituto, su satisfacción en la solicitud de documentos, etc.?**



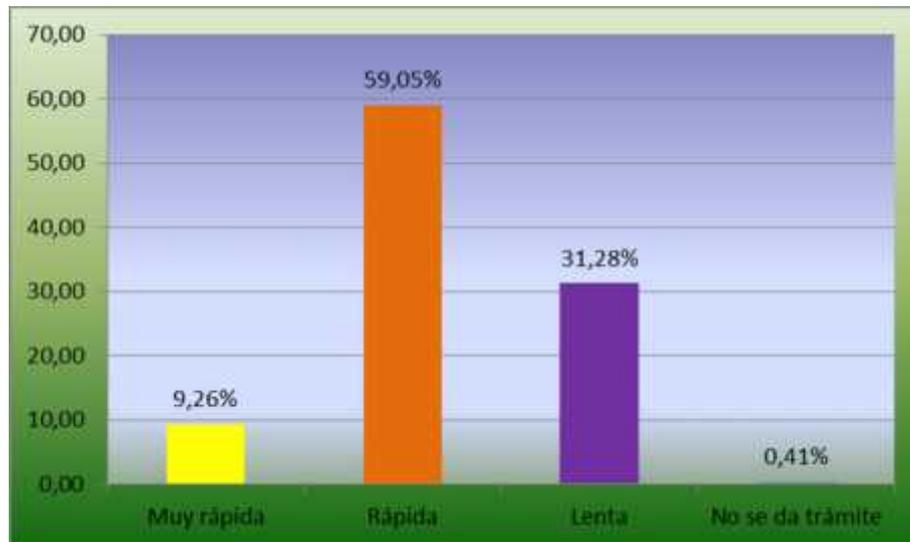
**Figura 36. Satisfacción de los alumnos**

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada a los estudiantes del ITSLA

**Análisis e interpretación**

El Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero” si realiza evaluaciones de satisfacción en el proceso de enseñanza aprendizaje, esto lo hace en su mayoría a través de encuestas, otros aspectos que también se evalúan son la facilidad para la inserción laboral, la satisfacción en trámites requeridos por los estudiantes, para esto también se utilizan encuestas y otros medios como son las reuniones con los dirigentes estudiantiles, algunos estudiantes indican que no se utiliza ningún medio, pero al considerarse una minoría puede interpretarse como falta de interés, ausencia durante los procesos, o posibilidad de desviar el objetivo de la encuesta.

#### 4.3.10 ¿Cómo considera que se despachan los trámites que usted solicita?



**Figura 37. Despacho de trámites**

**Fuente:** Elaboración propia basada en la encuesta aplicada a los estudiantes del ITSLA

#### Análisis e interpretación

El despacho de trámites que solicitan los estudiantes de acuerdo a lo que muestra la figura 37, se lo hace de una manera rápida, lo más eficiente sería que se lo haga de una manera muy rápida, porque al observar la figura en orden de importancia el despacho lento tiene un alto porcentaje, este resultado es preocupante porque los trámites deben fluir y salir de manera inmediata, debe tomarse medidas en cuanto al orden de despacho, realizar una investigación sobre donde se detienen los trámites para tomar decisiones que permitan mejorar, y alcanzar la satisfacción de los estudiantes y de las personas que realizan trámites de cualquier tipo en la institución.

#### **4.4 Entrevista a Vicerrector Financiero y Contador General**

##### **4.4.1 Es aprobado el presupuesto anual por el organismo competente dentro de los plazos previstos por la Ley?**

**Vicerrector Financiero:** Por supuesto que sí, se lo hace en base al presupuesto de año anterior y de acuerdo a las nuevas necesidades de la Institución, este presupuesto se lo revisa en reunión de Consejo y se lo aprueba en el mes de Diciembre.

**Contadora General:** Si se lo aprueba antes de iniciar el periodo fiscal.

##### **4.4.2 Qué porcentaje del presupuesto anual se asigna al desarrollo institucional?**

**V.F.** La totalidad, el desarrollo institucional comprende todos los aspectos, actividades, emprendimientos, investigación, vinculación, infraestructura, inmobiliaria, y todos los requerimientos institucionales, todo esto está enmarcado dentro del plan estratégico institucional, como le mencioné de acuerdo con el análisis de las necesidades que tenga la institución y cualquier rubro que se asigne todo va en pro al desarrollo institucional.

**C.G.** En porcentajes no podría indicar porque a cada rubro se le asigna una cantidad y no se calcula porcentualmente.

##### **4.4.3 ¿Se hace seguimiento, control y evaluación del presupuesto en función de los planes operativos anuales y las normas establecidas?**

**V.F.** El control se lo realiza, y se evalúa el avance de cada proyecto en las reuniones de Consejo, desde luego que tiene que ser en función de los planes operativos anuales porque tampoco podríamos desviarnos de lo planificado y desde luego dentro de las normas establecidas.

**C.G.** Si se lo hace

**4.4.4 ¿Utiliza el Instituto para efectos de control, informes que comparen los ingresos con los gastos realizados?**

**V.F.** En sí una comparación como usted menciona no exactamente, pero sí sabemos que al presentar informes de ingresos y gastos tenemos un resultado en el que hay superávit o déficit, y en base a eso se toman medidas necesarias para que exista un equilibrio.

**C.G.** No se lo hace de esa manera pero si se analiza para ver que decisiones se toman.

**4.4.5 ¿Se han cumplido en el último año las metas de autogestión, cogestión y financiamiento programadas?**

**V.F.** por supuesto que sí, todas las metas programadas se han alcanzado.

**C.G.** Sí, tenemos unas buenas autoridades que saben trabajar muy bien en este sentido por lo que todo lo que se proponen, lo han logrado y lo siguen haciendo de una manera que todos los empleados estamos muy contentos con los resultados.

**4.4.6 ¿Se dispone del financiamiento necesario para apoyar los planes y programas de la institución?**

**V.F.** No hay necesidad de financiamiento, hablamos anteriormente de la autogestión, la gestión, la cogestión, d en el caso de requerirlo desde luego que la institución está en condiciones y tiene todas las garantías necesarias para acceder al financiamiento.

**C.G.** Si se dispone de todo el dinero necesario para las actividades programadas.

**4.4.7 ¿Qué resultados muestran los indicadores financieros, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias (pérdidas y ganancias, costes, cash-flow, financiación, etc.)?**

**V.F.** No manejamos indicadores financieros, nos basamos en resultados, pero los resultados son completamente positivos y con tendencia al crecimiento, somos una institución nueva

que ha sido bien manejada por las diferentes administraciones por lo que los resultados que se han obtenido cada vez son mejores.

**C.G.** Nos ha ido muy bien y los resultados han sido favorables al Instituto.

**4.4.8 ¿Se verifica que todas las transacciones estén registradas dentro del periodo establecido por la normativa contable?**

**V.F.** Tal y como debe hacerse, al día y en orden.

**C.G.** Sí se lo hace siempre.

**4.4.9 ¿Las declaraciones de IVA, Impuesto a la Renta y otros, son elaboradas y declaradas en forma oportuna?**

**V.F.** Desde luego, nunca hemos tenido problemas en ese sentido.

**C.G.** Sí se lo hace.

**4.3.10 ¿Se comparan los resultados obtenidos en el presupuesto actual con el del año anterior para detectar desviaciones e identificar su origen?**

**V.F.** Siempre, el resultado del periodo anterior es la base para la elaboración del presupuesto del año siguiente.

**C.G.** Sí se compara

**4.3.11 ¿Se elaboran conciliaciones bancarias de manera mensual con cada Banco, exista o no movimientos bancarios?**

**V.F.** Efectivamente, como debe ser, la contabilidad hay que aplicarla tal y como dice la teoría y en el Instituto así se lo hace, no tenemos por qué ser la excepción.

**C.G.** Sí, todos los meses.

**4.3.12 ¿Los activos fijos se encuentran debidamente etiquetados con su código respectivo?**

**V.F.** No todos, pero si la mayoría.

**C.G.** Los de secretaría que contienen la documentación de los estudiantes están con códigos en su totalidad, el resto la mayoría si, hay ciertas excepciones que no han sido codificados.

#### **4.5 Entrevista al Rector del ITSLA**

##### **4.5.1 ¿En el Instituto se dispone de un plan estratégico que aporte a la consecución de los objetivos institucionales y quienes son las personas involucradas en su elaboración y ejecución?**

Si tenemos el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, en el que están establecidos los objetivos institucionales y se trata de dar seguimiento para poder cumplir con lo planificado cada año, las personas son el mejor recurso que poseemos y como no habría de involucrar al elemento humano de calidad que tenemos.

##### **4.5.2 ¿El Instituto dispone de un Manual de Funciones?**

Alguna vez se elaboró uno, pero hace muchos años atrás cuando la estructura organizacional era muy diferente y el Instituto era mucho más pequeño, además los puestos no eran los mismos que hoy tenemos, porque en la actualidad lo hemos hecho de acuerdo a cómo exigen los organismos que controlan la educación superior, tenemos tanta documentación y tanto que trabajar de acuerdo a las nuevas exigencias que aún no lo hemos elaborado.

##### **4.5.3 ¿Considera que un manual orgánico funcional bien estructurado mejoraría el desempeño de los trabajadores?**

Totalmente, porque si se dan varios problemas por no estar bien definidas las funciones, muchas veces esta es la causa de la demora en los trámites, de inconvenientes entre trabajadores que no saben a quién mismo le corresponde la función, entonces estoy seguro que el documento sería una buena contribución.

##### **4.5.4 ¿Considera importante que cada departamento disponga de un documento donde se encuentren descritos de forma útil y ordenada cada uno de los procesos que se realizan en el Instituto?**

Si sería muy importante, útil y oportuno.

**4.5.5 ¿La institución dispone de formatos establecidos y debidamente elaborados para recabar información que permita dar cumplimiento a los indicadores del CEAACES?**

Si existen algunos elaborados para ciertos indicadores, pero son bastante confusos y no permiten interpretar la información de una manera clara y tampoco facilitan el levantamiento de información de una manera fácil para los involucrados en esta actividad.

**4.5.6 ¿Se dispone de políticas que permitan adaptarse y actualizarse a las modificaciones constantes del gobierno en cuanto a los criterios de evaluación a la educación superior?**

Políticas exactamente para eso, no disponemos, pero si nos adaptamos a los cambios ese es el orden, y en este tiempo los cambios son bastante frecuentes, entonces se quiera o no toca adaptarse.

**4.5.7 ¿Se realiza simulacros de evaluación que evidencien las condiciones de la institución para hacer frente a las evaluaciones de los organismos que regulan la educación superior?**

No se lo hace.

#### **4.6 Discusión del Resultado de Investigación**

Los resultados de esta investigación permiten determinar que el Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero”, si dispone de un plan de desarrollo estratégico insitucional, pero la misión y visión no han sido difundidas de la manera correcta ni entre los trabajadores, ni con los estudiantes; los valores, políticas, principios y reglas no han sido difundidas o no han utilizado los medios de información y comunicaación para dar a conocer a la comunidad liceista.

Existe una estructura organizacional desactualizada, no se dispone de un manual orgánico funcional, que permita conocer las funciones bien definidas de cada uno de los empleados, no tienen un manual de procedimientos, los documentos para recopilar información requerida por el CEAACES, son de difícil uso e interpretación y no disponen de documentos para recopilar información de todos los indicadores, las autoridades están concientes de que la inexistencia de estos documentos significa un problema para alcanzar los objetivos institucionales y alcanzar la eficiencia en los procesos, por lo que muestran mucho interés en la elaboración y adquisición de estas herramientas que mejorarán el accionar del instituto y contribuirá al éxito y satisfacciónde los clientes internos y externos.

El ITSLA es un instituto privado, con grandes expectativas que aspira considerarse como una de las mejores opciones de la educación superior no universitaria del sector privado, que desde sus inicios ha logrado alcanzar un prestigio en todo el norte del país, por los que debe disponer de todas las herramientas que le permitan alcanzar los objetivos institucionales y lograr la satisfacción de los trabajadores y empleados, y de los estudiantes que son los que le dan vida a la institución y garantizan su permanencia.

En el aspecto administrativo hacen falta herramienta que logren mejorar su estructura organizacional, que facilite el desarrollo personal, logre un buen ambiente de trabajo y alcance la eficiencia en las funciones.

En el ámbito financiero es necesario mejorar ciertos procesos que se encuentran definidos en el manual de procedimientos propuesto. Los indicadores financieros son identificados en el tablero de control que se elaboró en base a datos proporcionados por la institución.

En el aspecto educativo el CEAACES como organismo que regula la educación superior en el Ecuador, tiene establecido ciertos parámetros o criterios de evaluación, en este caso el Instituto no dispone de las herramientas necesarias para recavar información de una forma ordenada, precisa y oportuna, por lo que es pertinente se elaboren de manera urgente.

Es por lo tanto necesario llevar a cabo la propuesta, la misma que las autoridades han manifestado su interés y aseguran dar toda la apertura necesaria para su ejecución.

#### **4.7 Contratación de las preguntas de investigación con los resultados**

##### **4.7.1 ¿Cómo realizar el análisis de la gestión administrativa en las diferentes áreas de la institución para identificar las falencias en la estructura organizacional de la entidad?**

Para realizar el análisis de la gestión administrativa, se procedió a hacer un reconocimiento de los procesos y resultados de la empresa, además de las cualidades y conocimientos que las autoridades deben cumplir como requisito indispensable para llevar un efectivo desempeño, al analizar las decisiones tomadas, en un periodo determinado, si estas fueron acertadas evaluando el grado de eficiencia y eficacia con se cumple la planificación estratégica y los objetivos planteados, en otras palabras se realizó una evaluación integral que permitió conocer el estado real en que se encuentra la institución.

Al identificar las falencias se dispone de información para tomar mejores decisiones, mejorar estrategias que vayan en beneficio del personal de la institución y se alcance el éxito esperado a través del uso adecuado de los recursos disponibles, tomando en cuenta las políticas y normas que rigen al Instituto. Posteriormente se podrá proponer soluciones efectivas a las debilidades de la entidad o de un área específica.

##### **4.7.2 ¿Con la evaluación de los procedimientos y el comportamiento financiero de la entidad se logrará establecer las debilidades en la gestión financiera de la institución?**

La evaluación de los procedimientos financieros que lleva a cabo la institución permitió descomponer las tareas y los elementos básicos constitutivos que las componen, para posteriormente realizar un examen crítico y determinar su necesidad y eficacia con la colaboración y la experiencia de los empleados y trabajadores que integran cada área, sin

dejar de tomar en cuenta la normativa y políticas institucionales, al identificar las debilidades que tiene el ITSLA, se propone la creación de un instrumento de referencia y consulta para el personal que genere ventajas de utilidad práctica en la búsqueda de un trabajo ordenado y coherente, ahorrando tiempo y recursos y que sirva como fuente autorizada de información.

En cuanto al análisis del comportamiento financiero permitió encontrar las diferencias entre lo planificado y los resultados obtenidos al final de un periodo determinado, el análisis de buenas prácticas financieras se ven reflejadas en los resultados financieros por lo que las decisiones acertadas son condiciones necesarias para su desarrollo.

#### **4.7.3 ¿Cuáles son las herramientas más adecuadas que se deben diseñar de manera que se adapten a las necesidades institucionales para hacer frente a las evaluaciones de los Organismos de Educación Superior?**

Para hacer frente a las evaluaciones permanentes y de seguimiento continuo de los organismos de educación superior que tienen el objetivo de determinar las condiciones de las instituciones, carreras o programas académicos, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos para poder emitir un juicio, es necesario disponer de herramientas que permitan la recopilación de información institucional de una manera sistemática y ordenada para que de una manera anticipada se disponga de la información requerida sobre los componentes, funciones y procesos de manera anticipada y poder proponer planes de mejora. Los formatos para recolección de información que se proponen se realizan en base a indicadores y herramientas diseñadas por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) que es el organismo público técnico encargado de ejecutar los procesos de evaluación externa, acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación superior, así como de normar el proceso de autoevaluación.

#### **4.7.4 ¿Cómo determinar el modelo de gestión administrativo financiero que mejor se adapte a la institución de manera que se optimicen los recursos y se mejoren los niveles de eficiencia?**

Para determinar el modelo de gestión administrativo financiero que mejor se adapte al ISTA en primer lugar se tomó en cuenta que es una institución educativa y que necesita enmarcarse en lo que determina la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), por lo que

debe acoplarse a las tendencias del mercado educacional que requieren de mayor eficiencia y cumplimiento de los estándares de calidad exigidos, otro aspecto a considerar es que al ser de carácter privado debe generar una rentabilidad que le permita mantenerse en el tiempo y lograr una ventaja competitiva.

En el aspecto administrativo es necesario la actualización de la estructura organizacional, la identificación de las funciones para cada puesto para la elaboración de un Manual de funciones con el que se alcance un desempeño eficaz de los trabajadores.

En cuanto a la parte financiera el análisis de los procedimientos en las diferentes áreas es necesario para la elaboración de un manual de procedimientos que logre establecer un control adecuado y confiable de las operaciones y procedimientos que se llevan a cabo en la institución que aporten a la gestión y el uso eficiente de los recursos disponibles, disponer de la información confiable y oportuna que sirva de apoyo a la comunidad institucional.

El diseño de herramientas que aporten a la consecución de la acreditación institucional es otro de los componentes del modelo que se propone.

## Capítulo V

### 4. Propuesta

#### 4.1 Antecedentes

Una vez culminada la primera etapa de la investigación, en el que se identifican los problemas existentes en el Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero”, que son las dificultades que tienen para alcanzar la eficiencia en los procesos, la delimitación de funciones del personal, y los formatos para recolectar información sobre los indicadores establecidos por el CEAACES, que permitirá mejorar el ambiente, la eficiencia en los procesos y cumplir con los objetivos institucionales.

El ITSLA es un Instituto de Educación Superior no Universitaria, de carácter privado, autofinanciado que necesita hacer grandes esfuerzos para ser competitivo y cumplir con los índices de calidad exigidos, que le permitan permanecer en el tiempo.

El modelo de gestión administrativo financiero, es una propuesta que va a permitir cumplir con las diferentes actividades de una manera eficiente y productiva.

#### 4.2 Justificación o propósito

En el Ecuador existe una problemática con las instituciones de educación superior no universitaria, en especial la privada que se encuentran en competencia con las instituciones del sector público, pues estos deben ajustarse a los cambios que con frecuencia se realizan y que las instituciones deben adaptarse y dar cumplimiento.

Por este motivo, el desarrollo del manual que se propone es de gran utilidad, eneficiará a la comunidad liceísta, entre los que se encuentran las autoridades, los empleados y trabajadores, personal docente y estudiantes a la vez el beneficio será para la comunidad en general que se beneficiará con la disponibilidad de una institución de prestigio y reconocida por las instancias de Educación Superior como una de las mejores opciones de educación superior no universitaria en el norte del país.

## **5.3 Base teórica**

### **5.3.1 Modelo de gestión**

Un modelo de gestión es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias. (López C., 2001)

Un modelo de gestión como menciona el autor es un modelo de referencia que permite establecer un diagnóstico institucional y determinar las decisiones de mejora hacia las cuales se orientarán los esfuerzos institucionales. Es, por esto, que se identifican las áreas sobre las que se deben tomar acciones para alcanzar la eficiencia en todos los aspectos.

### **5.3.2 La gestión administrativa**

“El modelo de gestión administrativa, es un sistema mediante el cual se está manejando una empresa, el cual incluye procesos, y normalmente buscan cambiar y/o mejorar algunos aspectos de la organización” (Servigna, 2013).

El mencionado modelo debe ser muy flexible, de manera que pueda adaptarse a los cambios, e inclusive se adapte a las políticas de otras instituciones y permita alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

### **5.3.3 La gestión financiera**

La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa ésta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa. (Romero, s/f)

## **5.4 Objetivos**

### **5.4.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión administrativo financiero para el Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero”.

### **5.4.2 Objetivos específicos**

- Realizar el diagnóstico institucional sobre la gestión administrativa financiera.
- Actualizar la estructura organizacional del ITSLA, enmarcada en la realidad institucional.
- Identificar los pasos de las tareas que se ejecutan en las diferentes áreas del instituto para diseñar el manual de procedimientos financieros.
- Efectuar el análisis de indicadores financieros y brechas.
- Establecer criterios para la elaboración de formatos para recolección de información encaminados a la evaluación institucional.

## **5.5 Descripción de la propuesta**

La presente propuesta de un modelo de gestión administrativo financiero pretende partir del análisis de las condiciones administrativas y financieras de la institución y determinar si, con el paso del tiempo se ha producido un deterioro o si las decisiones fueron las más acertadas para alcanzar el éxito institucional. El apoyo de herramientas básicas como esta son de fácil uso y su implementación trae múltiples beneficios para la institución.

La elaboración del manual de funciones , constituye una herramienta fundamental para la gestión del talento humano y contribuye al desarrollo de la cultura organizacional enmarcada en las políticas y valores institucionales

El manual de procedimientos propuesto, contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en determinadas unidades institucionales, permitirá conocer el funcionamiento en cuanto a las tareas, requerimientos y a los responsables de su ejecución.

Los formatos para recolección de información, son claros precisos y facilitan el levantamiento de información para su posterior presentación a los organismos de educación superior.

## 5.6 Beneficiarios

Con la presente propuesta los beneficiarios directos son: las autoridades de la institución, el personal administrativo y docente y los estudiantes. Los beneficiarios indirectos son la comunidad en general.

## 5.7 Diseño técnico de la propuesta

### 5.7.1 Diagnóstico institucional

Para realizar el diagnóstico institucional se tomó en cuenta el análisis FODA en el que se analizan los factores claves de éxito en la institución. Este análisis que se presenta a continuación fue elaborado por personal contratado por la institución para elaborar el Plan Estratégico en el que se determinan las metas y objetivos básicos a largo plazo del instituto con la adopción de cursos de acción y distribución de recursos necesarios para lograr sus propósitos, este documento sirvió de fuente de información muy importante para el desarrollo de la investigación.

**Tabla 4. FODA**

<b>Análisis FODA</b>	
<b>TEMA 1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1. Autoridades y directivos cumplen normas y reglamentos de la educación superior.	1. Escasa difusión de la Visión y Misión en la comunidad educativa y el entorno.
2. Predisposición del talento humano para el desarrollo de la cultura de planificación y evaluación.	2. Normas, reglamentos y procedimientos desactualizados.

3. Disponibilidad de equipamiento y acceso a redes de información con tecnología actualizada.	3. Inexistencia de políticas, manuales, instructivos e instrumentos para la selección, contratación y evaluación del desempeño del personal directivo, administrativo y de servicios
4. Se cuenta con áreas, infraestructura, instalaciones y equipamiento básico para la Gestión Administrativa.	4. Inexistencia de procesos de selección, contratación, inducción, promoción y evaluación del personal administrativo y de servicios.
5. Existe una estructura organizacional acorde con la Misión y Visión institucional.	5. Inexistencia de planes y políticas de seguros, contingencias y riesgos laborales.
6. Autoridades y directivos con competencias para el desempeño de sus funciones.	6. Inexistencia de planes de beneficios y desarrollo del Talento Humano.
7. Plan de Evaluación Institucional aprobado y en desarrollo	7. Falta de un modelo de Gestión Administrativa.
8. Se cuenta con un sistema de control de gestión	8. Falta coordinación y comunicación entre las dependencias de la institución
9. Autoridades adoptan políticas de desarrollo y mejoramiento de la imagen corporativa	9. No se ejecuta un proceso presupuestario consistente
	10. Actividades no cumplidas de acuerdo al cronograma de autoevaluación Institucional.
	11. Información Institucional incompleta y en desorden.
	12. Movilidad frecuente del talento humano vinculado con los procesos de evaluación.
	13. Insuficiente presupuesto para las actividades de la Unidad de Bienestar Estudiantil
	14. Inestabilidad del personal de la Unidad de Bienestar Estudiantil
	15. Frecuente incumplimiento de las normas y procesos por parte de los docentes y estudiantes.
	16. No hay un archivo adecuado de la normativa legal
	17. Falta de cumplimiento de las disposiciones y agendas académicas.
	18. Archivos de secretaría desactualizados y llevados manualmente.
	19. Deficiente coordinación y comunicación entre dependencias.
	20. Inexistencia de políticas de seguridad y riesgos de trabajo.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
1. Posibilidad de crear alianzas estratégicas con instituciones de educación superior y otros organismos nacionales e internacionales a través de convenios.	1. Disposiciones superiores que provocan una permanente desvinculación y rotación del personal directivo.
2. Entorno dinámico que exige mayor eficiencia y capacidad de respuesta efectiva por parte del Instituto.	2. Incertidumbre en las decisiones de los organismos patrocinadores y de control
3. Posibilidad de crecimiento institucional con el desarrollo y aprovechamiento de las TIC's.	3. Competencia con instituciones de educación superior que brindan gratuidad en sus servicios de educación de tercer nivel.
4. Posibilidades de capacitación en áreas especializadas dentro y fuera del país, sobre la base de los convenios firmados por la institución.	4. Frecuentes reformas de normativas sobre regulación y evaluación Institucional

5. Existencia de modelos innovadores de gestión factibles de adaptación y acordes a modelo de gestión deseado	5. Indicadores de gestión de calidad rigurosos.
6. Oferta de fondos públicos o del exterior concursables para incremento de presupuesto institucional	6. Exigente competitividad por el ranking de los Institutos Técnicos y Tecnológicos.

<b>Análisis FODA</b>	
<b>TEMA 2 GESTIÓN FINANCIERA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1. Talento humano con conocimiento del área financiera	1. Falta coordinación y comunicación entre las dependencias de la institución
2. Autoridades con excelente predisposición para la aplicación de sistemas que mejoren la gestión administrativa.	2. No existe diversidad de fuentes de financiamiento
3. Talento humano con capacidad para la utilización de la tecnología	3. No existe una programación presupuestaria adecuada
4. Registro de ingresos y gastos sistematizados	4. Débil evaluación presupuestaria
5. Manejo de información financiera histórica	
6. Buenas relaciones interpersonales	
7. Control eficiente en las administración de recursos disponibles	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
1. Posibilidad de convenios con instituciones para captar recursos	1. Incertidumbre por las decisiones de los organismos patrocinadores y de control
2. Oferta de fondos públicos o del exterior concursables para incremento de presupuesto institucional	2. Regulación de las autoridades de control para el ingreso de los estudiantes.
3. Posibilidad de crear nuevas fuentes de financiamiento	
4. Incremento de la demanda de ingreso al Instituto.	

<b>Análisis FODA</b>
<b>TEMA 3 GESTIÓN ACADÉMICA</b>

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1. Existencia de recursos didácticos y tecnológicos básicos.	1. No se cuenta con un plan de evaluación del currículo
2. Actualización permanente de mallas y programas en la Carrera de Administración Aduanera.	2. No se han diseñado ni aplicado modelos alternativos e innovadores de aprendizaje
3. Desarrollo de la tarea educativa en base a un sistema modular actualizado en la modalidad a distancia.	3. Ausencia de un proceso de evaluación de aprendizajes en el aula.

4. Existencia de una plataforma virtual para desarrollar la educación presencial y a distancia.	5. No existen programas de tutorías remediales para estudiantes con dificultades académicas.
	6. Insuficiente capacitación y perfeccionamiento docente.
	7. Ausencia de aplicación de procedimientos para el seguimiento y evaluación del desempeño docente.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
1. Condiciones favorables para establecer alianzas estratégicas con empresas de servicios para el mejoramiento académico.	1. Cambios acelerados del escenario político-jurídico
2. Entorno dinámico que exige innovación y mejoramiento continuo en el proceso de formación de profesionales.	2. Oferta de carreras similares por instituciones beneficiarias de gratuidad de la educación en el tercer nivel
3. Convenios con instituciones estratégicas	
4. Políticas de educación superior	
5. Preferencia de los bachilleres por carreras tecnológicas no tradicionales.	

**Tabla 5. Cruce estratégico - Análisis Externo**

	<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	1. Posibilidad de crear alianzas estratégicas con instituciones de educación superior y otros organismos nacionales e internacionales a través de convenios.	Fortalecer los Convenios con Organizaciones para el desarrollo de la cultura de Planificación y Evaluación.	Aplicar políticas de difusión y evaluación del PEDI.
	2. Entorno dinámico que exige mayor eficiencia y capacidad de respuesta efectiva por parte del Instituto.	Realizar Convenios y pasantías en desarrollo de Aulas virtuales, software y TICs con Organizaciones e Instituciones de Educación Superior.	Actualizar los Reglamentos y procedimientos operativos en base a la información de las instituciones de educación superior.
	3. Posibilidad de crecimiento institucional con el desarrollo y aprovechamiento de las TIC's.	Alcanzar Acreditación Internacional en Informática y del Idioma Inglés de Directivos, Docentes y alumnos.	Implementar Planes de Contingencia para desastres naturales.
	4. Posibilidades de capacitación en áreas especializadas dentro y fuera del país, sobre la base de los convenios firmados por la institución.	Alcanzar financiamiento nacional e Internacional para proyectos de emprendimiento realizados por Docentes y alumnos.	Diseñar y ejecutar Manuales de Gestión administrativa y académica para las diferentes áreas y Centros de Apoyo.
	5. Existencia de modelos innovadores de gestión factibles de adaptación y acordes a modelo de gestión deseado	Fortalecer la Modalidad de Educación virtual en capacitación continua y/o diversificación de carreras a distancia.	Realizar adecuaciones en la infraestructura física y tecnológica para el ingreso y permanencia de personas con discapacidad física, con el apoyo de organismos

		nacionales o extranjeros.
6. Oferta de fondos públicos o del exterior concursables para incremento de presupuesto institucional		Elaborar Reglamentos que estructuren el Sistema de remuneraciones institucionales.
7. Comunicación fluida y permanente con la SENESCYT		
8. Posibilidad de intercambio de experiencias con otros Institutos.		
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. Disposiciones superiores que provocan una permanente desvinculación y rotación del personal directivo.	Redefinir las funciones y competencias del personal Directivo y Administrativo del ITSLA.	Utilizar los medios de comunicación y /o TICs para las políticas de difusión Evaluación del PEDI
2. Incertidumbre en las decisiones de los organismos patrocinadores y de control	Conseguir apoyo presupuestario de organismos internacionales.	Conseguir financiamiento o auspicio de Instituciones públicas o privadas para elaboración y difusión de manuales y reglamentos.
3. Competencia con instituciones de educación superior que brindan gratuidad en sus servicios de educación de tercer nivel.	Alcanzar la definición jurídica por parte des SENESCYT - CES y la Acreditación por parte del CEACES	Alcanzar financiamiento de organismos que apoyen a discapacitados para la adecuación de la infraestructura física y tecnológica de la institución.
4. Frecuentes reformas de normativas sobre regulación y evaluación Institucional		
5. Indicadores de gestión de calidad rigurosos.		
6. Exigente competitividad por el ranking de los Institutos Técnicos y Tecnológicos.		
7. Vías de acceso a la institución con alto riesgo de accidentes.		
8. Seguridad informática vulnerable.		

**Tabla 6. Cruce estratégico - Análisis Interno**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Alcanzar una gestión administrativa eficiente mediante la sistematización de los procesos administrativos	1. Existe trabajo en equipo y buenas relaciones con todos los departamentos.	1. Retraso de los trámites legales.

	2. Asistencia y asesoramiento legal a docentes, estudiantes en lo referente a los procedimientos de los trámites académicos y administrativos.	2. Inexistencia de codificación de la normativa institucional	
		3. Frecuente incumplimiento de las normas y procesos por parte de los docentes y estudiantes.	
		4. Archivo inadecuado de la normativa legal	
	<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	1. Posibilidades de utilizar herramientas tecnológicas en la implementación y cumplimiento de las normas institucionales.	Fortalecer las relaciones entre los departamentos para un mejor desempeño de la Institución.	Difundir mediante charlas capítulos esenciales del Reglamento Interno a los estudiantes.
	2. Posibilidad de adaptar procesos legales eficientes de otras instituciones.	Fortalecer las relaciones entre las autoridades y los alumnos para ser más efectivos al momento de resolver problemas.	Implementar nuevos mecanismos con los Centros de Apoyo para dar mayor agilidad a los requerimientos de los estudiantes.
	0	Fortalecer el desarrollo integral de los estudiantes con el apoyo de los docentes.	Concientizar a los alumnos que deben cumplir con todos los requisitos de los departamentos para que se tramite sus procesos.
	0	Fortalecer nuevos mecanismos para el asesoramiento a los alumnos en los trámites que realicen.	Crear espacios de debate entre autoridades y estudiantes para lograr el bienestar de la comunidad estudiantil.
	<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	1. Continuas reformas a las normas del sistema de educación superior.	Innovar en mecanismos para mejorar la disciplina de los estudiantes.	Diseñar y entregar folletos que contengan el Reglamento Interno.
	0	Realizar actividades para buscar la interrelación entre estudiantes, docentes y autoridades.	Crear un programa en red con los centros de Apoyo para que tengan conocimiento del estado de los trámites.
	0		Realizar actividades o eventos para estimular el cumplimiento del Reglamento Interno.

## **5.7.2 Manual Orgánico Funcional**

### **5.7.2.1 Presentación**

El Manual Orgánico Funcional del Instituto Tecnológico Superior "Liceo Aduanero", es un instrumento administrativo que establece la organización de la institución para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos estratégicos y los requerimientos de los Organismos de Educación Superior.

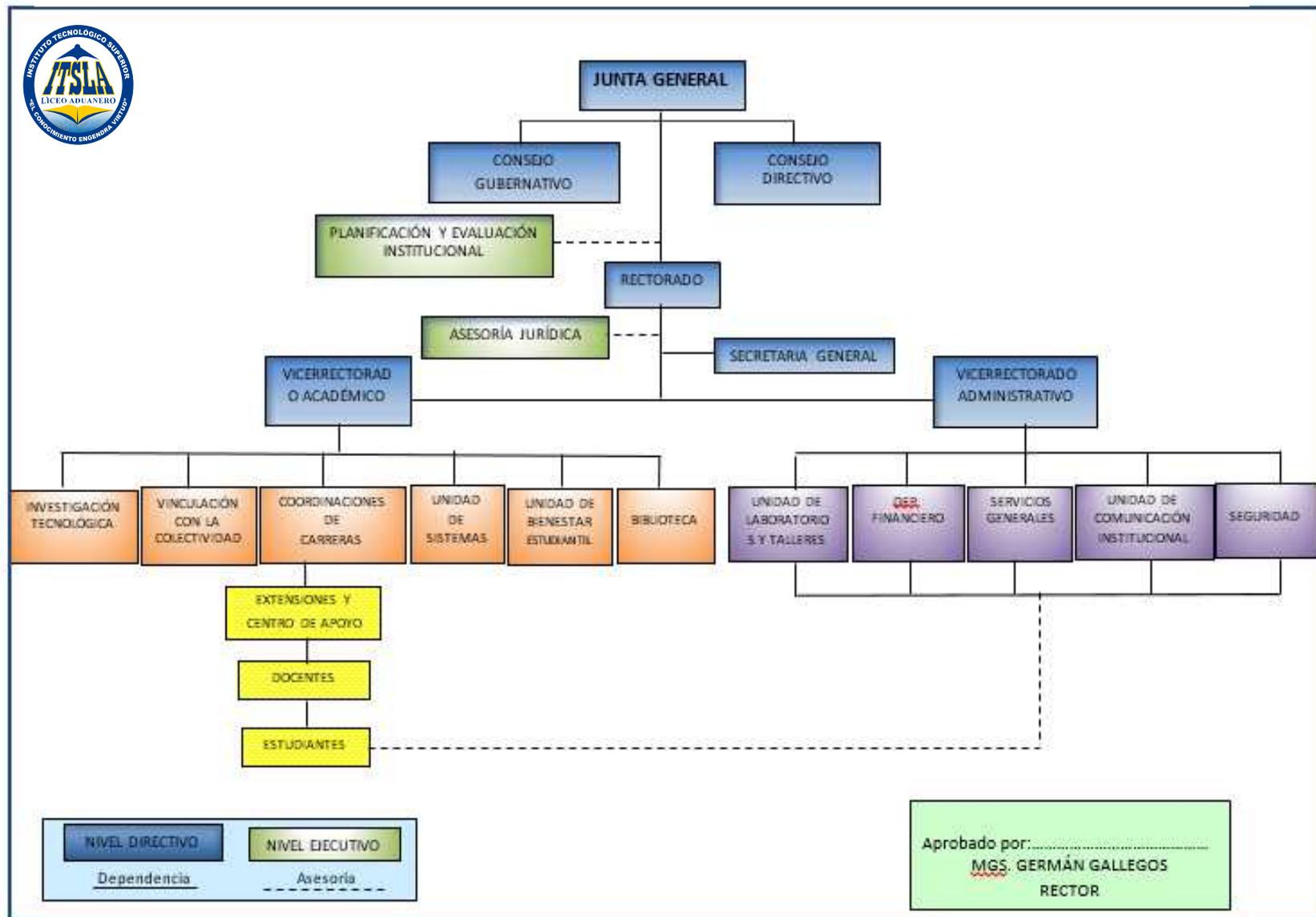
El manual define y desagrega la estructura orgánica, las relaciones de dependencia, supervisión y coordinación, incluidas en detalle las funciones principales de cada uno de los actores.

Por otro lado, la estructura organizacional propuesta, se presenta de manera que propicie la fluidez de la comunicación y la racionalización de los procesos. Este instrumento no debe considerarse rígido e invariable, sino más bien un documento flexible y adaptable a las necesidades de la institución, dependiendo de las necesidades que se presenten a futuro.

### **5.7.2.2 Estructura Organizacional**

En la figura siguiente se presenta la estructura organizacional del ITSLA.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “LICEO ADUANERO”



**Figura 38. Organigrama estructural**

**Fuente:** Elaboración propia basada en la información institucional

## 5.8 Aspectos filosóficos

Los aspectos filosóficos como la misión, visión, valores y principios ya han sido definidos por las autoridades del ITSLA, y se encuentran en el Estatuto Institucional, por lo que una vez analizados se concluyó que se encuentran enmarcados dentro de las exigencias de los Organismos de Educación Superior por lo que no se sugiere ninguna modificación y son los siguientes:

### 5.8.1 Misión

Formar tecnólogos operativos, innovadores y emprendedores orientados al servicio de la sociedad.

### 5.8.2 Visión

“En el año 2019 ser un Instituto acreditado con formación académica competitiva e innovadora al servicio de la sociedad”.

### 5.8.3 Valores

- **Responsabilidad:** Capacidad para asumir los derechos, obligaciones y las consecuencias de los actos en su entorno social y natural.
- **Confiabilidad:** Capacidad de desempeñar una función en condiciones establecidas durante un tiempo determinado.
- **Justicia:** Accionar de equidad en todos los ámbitos y prácticas sociales, de tal manera que no existan diferencias de trato, independientemente de la condición social, económica y cultural.
- **Solidaridad:** Sensibilidad y compromiso para cumplir con los propósitos de la comunidad a través de los programas de vinculación y de una investigación pertinente que busque la solución de los problemas del entorno.

- **Respeto:** Reconocimiento objetivo de las capacidades de uno mismo y de los demás, aceptando y valorando las diferencias sociales, ideológicas y culturales manifestadas en vivencias de derechos y deberes.
- **Emprendimiento:** Implica formar profesionales competentes para aportar al desarrollo social y económico.
- **Identidad:** Capacidad para reconocernos como miembros de una comunidad educativa comprometida con la sociedad, manifestada por un acuerdo y adhesión a la filosofía y carisma de la Institución.
- **Democracia:** Facultad para expresar y actuar en forma libre, constructiva y consensuada, en el marco de las normas establecidas en los diferentes estamentos del sistema de educación superior.

#### 5.8.4 Principios

- Laborar en un clima de paz, armonía y buenas relaciones entre los miembros del Instituto;
- Crear una cultura de calidad total en todo tipo de acción y trabajo que emprenda la institución;
- Evaluar el desempeño de trabajo al cuerpo docente y administrativo, bajo estrictos parámetros de calidad, experiencia y perfiles acordes a la misión y visión institucionales;
- Implementar permanentemente tecnología de vanguardia y recursos didácticos innovadores que coadyuven en la formación integral de los estudiantes;
- Promover permanentemente el desarrollo y práctica de valores dentro y fuera del Establecimiento;
- Capacitar continuamente a profesores, personal administrativo y directivo para mejorar la calidad del servicio educativo;

- Fortalecer la capacitación y trabajo en equipo;
- Orientar el proceso educativo para formar personas para la vida, libres y conscientes de su responsabilidad ante sí y los demás;
- Garantizar la eficiencia de la gestión institucional mediante la optimización de recursos humanos, materiales y económicos;
- Integrar adecuadamente la teoría y la práctica en los procesos de enseñanza – aprendizaje;
- Gestionar alianzas estratégicas a nivel local, regional, nacional e internacional para potenciar la gestión institucional;
- Diseñar proyectos para fortalecer y desarrollar los sectores productivos del área de influencia del instituto;
- Implementar políticas de vinculación y de evaluación.

## **5.9 Manual de funciones**

El presente manual se diseñó con la finalidad de que el Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero” disponga de un instrumento técnico que sirva de apoyo para optimizar la gestión administrativa relacionada con el talento humano de manera efectiva.

La especificación del manual está constituida por: el código, el título del puesto, la naturaleza del trabajo, las funciones y responsabilidades, las características del puesto y los requisitos mínimos de selección.

### **5.9.1 El Código:**

Se codificó cada puesto para distinguir a los grupos ocupacionales, las series y las clases de puestos que conforman el índice ocupacional.

- El primer dígito identifica el sector.

- El segundo dígito el grupo ocupacional.
- El tercer y cuarto dígito la serie.
- El quinto dígito la clase.

### **5.9.2 El Título**

Es la denominación que se debe utilizar para identificar cada puesto de trabajo de acuerdo a concurso de merecimientos o designación de acuerdo al estatuto, reglamento interno y demás disposiciones internas.

### **5.9.3 Naturaleza del trabajo**

Es la identificación de las funciones que se realizan en un puesto de trabajo de tal manera que al leerla se pueda ubicar fácilmente el tipo de trabajo que realiza.

### **5.9.4 Característica de clase**

En éste casillero se describe el nivel de responsabilidad del puesto y el tipo de supervisión ejercida o recibida.

### **5.9.5 Requisitos mínimos de selección**

Se consignan los requisitos mínimos de: educación, habilidades, experiencia y adicionales que deban reunir las personas que van a desempeñar estos puestos.

### **5.9.6 Índice ocupacional por series**

## **1. Sector: Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero”**

### **1.1 GRUPO OCUPACIONAL: Autoridades**

#### **1.1.01 Rector y Vicerrectores**

##### **1.1.01.1 Rector**

1.1.01.2 Vicerrector Administrativo y Financiero

1.1.01.3 Vicerrector Académico

## **1.2 GRUPO OCUPACIONAL: Directivo**

### **1.2.01 Directores**

1.2.01.1. Director de Investigación

1.2.01.2. Director de Vinculación con la Colectividad

1.2.01.3 Director de Planificación y Evaluación Interna

### **1.2.02 Coordinadores de Extensiones, Centros de Apoyo y Carrera**

1.2.02.1 Coordinadores de Extensiones y Centros de Apoyo

1.2.02.2 Coordinadores de Carrera

## **1.3 GRUPO OCUPACIONAL: Informática y Sistemas**

### **1.3.01 Serie de Apoyo Informático y Sistemas**

1.3.01.1 Jefe de sistemas

1.3.01.2. Asistente de Sistemas

## **1.4 GRUPO OCUPACIONAL: BIBLIOTECA**

### **1.4.01 Serie de Biblioteca**

1.4.01.1 Bibliotecario

## **1.5 UNIDAD DE LABORATORIOS Y TALLERES**

1.5.01 Jefe de Laboratorios y talleres

## **1.6 GRUPO OCUPACIONAL: Administración Financiera y Control**

### **1.6.01 Serie de Contabilidad**

1.6.01.1 Asistente de Contabilidad

1.6.01.2 Contadora General

## **1.7 GRUPO OCUPACIONAL: ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS**

### **1.7.01 Serie de Asistente Administrativo y Secretaría**

1.7.01.1 Secretaria Recepcionista

1.7.01.2 Secretaria General

1.7.01.3 Secretario Abogado

### **1.7.02 Serie de Relaciones Públicas**

1.7.02.1 Diseñador y Comunicador

### **1.7.03 Serie de Servicios Generales**

1.7.03.1 Auxiliar de Servicios

1.7.03.2 Conserje

1.7.03.3 Conductor (Chofer)

1.7.03.4 Jardinero

1.7.03.5 Archivo

### **1.7.04 Serie de Seguridad**

1.7.04.1 Guardia de Seguridad

## **1.8 GRUPO OCUPACIONAL: Docencia**

1.8.01 Docentes

1.8.01.1. Docentes Tiempo Completo

1.8.01.2. Docentes Medio Tiempo

1.8.01.3 Docentes Tiempo Parcial

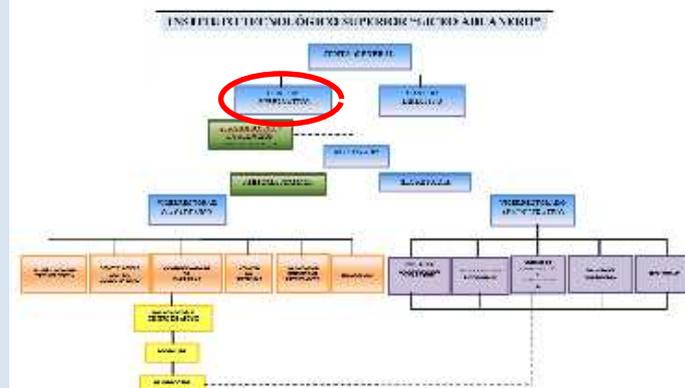
### **5.9.7 El Nivel Rector del ITSLA**

El Nivel Rector del ITSLA lo constituyen, la Junta General, el Consejo Gubernativo y el Consejo Directivos, las atribuciones se encuentran establecidas en el Estatuto Institucional, en sus artículos 13, 14, 15,16, 17 y 18 y son las siguientes:



### 5.9.7.2 El Consejo Gubernativo

#### El Consejo Gubernativo



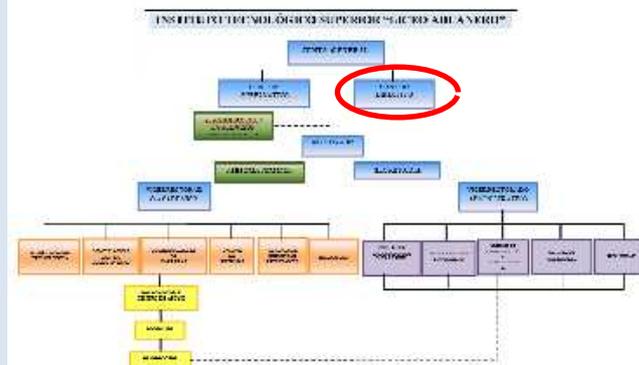
El Consejo Gubernativo es el responsable de la planificación financiera y de la gestión administrativa institucional. Está integrado por el Director del Centro de Formación de Vigilancia Aduanera, quien lo preside, el Rector, los Vicerrectores, los Promotores o sus delegados.

#### ATRIBUCIONES

- Aprobar el presupuesto anual del ITSLA;
- Elaborar reglamentos internos de carácter administrativo, que normen la vida institucional y sus organismos anexos;
- Aprobar Manuales de Gestión Institucional, Organigramas y sus actualizaciones;
- Crear unidades de autogestión para la producción y comercialización de bienes y servicios;
- Autorizar al Rector la contratación del personal directivo, asesor, docentes, administrativos y trabajadores de la Institución;
- Conocer y aprobar el informe económico anual y los estados financieros de la Institución;
- Conocer informes de auditoría operacional: administrativa y financiera, interna y externa si las hubiere;
- Fijar aranceles, tasas y contribuciones por concepto de matrícula, registro, colegiatura, pensiones y otros destinos a financiar actividades académicas, administrativas, de investigación y vinculación; y,
- Las demás que se determinen en la LOES y su Reglamento, y el Estatuto Institucional.

### 5.9.7.3 El Consejo Directivo

#### Consejo Directivo



El Consejo Directivo está integrado por el Rector, quien lo preside, los Vicerrectores, tres vocales principales, los mismos, los Vicerrectores, tres vocales principales, los mismos que tendrán sus correspondientes suplentes, elegidos mediante votación uninominal, de entre aquellos docentes que reúnan los requisitos siguientes: título profesional de tercer o cuarto nivel, laborar dos años consecutivos en el Instituto y duran 2 años en sus funciones.

#### ATRIBUCIONES

- Cumplir y hacer cumplir con las normas de la Constitución Política, la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento, el Reglamento de Régimen Académico del Sistema Nacional de Educación Superior, el Reglamento General de los institutos Superiores y el Estatuto Institucional.
- Aprobar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI y los planes operativos anuales;
- Cumplir con las disposiciones del Reglamento de Régimen Académico;
- Aprobar el calendario académico institucional;
- Aprobar el Estatuto, los reglamentos internos, manuales; y sus reformas;
- Conocer y aprobar los proyectos educativos, productivos, de investigación y de desarrollo;
- Conocer y aprobar programas y convenios de cooperación con otras organizaciones o entidades públicas o privadas e instituciones de educación superior del país o del exterior;
- Aplicar sanciones previstas en las normativas internas al personal docente, administrativo o de servicios generales;
- Otorgar estímulos al personal docente, administrativo o de servicios generales

previa evaluación de desempeño;

- j) Aprobar planes de trabajo de grado, designar a los profesores asesores y a los lectores miembros del Tribunal para la defensa del trabajo de grado;
- k) Declarar aptos a los estudiantes para presentarse a defender el trabajo de grado para obtener el título de tecnólogo.
- l) Sesionar en forma ordinaria dos veces al mes y extraordinariamente cuando requiera el caso o a pedido del Rector o de la mayoría de sus miembros;
- m) Disponer los correctivos recomendados por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y demás organismos que regulan el Sistema de Educación Superior.

## 5.9.7.4 Autoridades

### I. IDENTIFICACIÓN



#### GRUPO OCUPACIONAL: AUTORIDADES



#### SERIE: RECTOR Y VICERRECTORES

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Toda organización social requiere de autoridades, las cuales regulan las relaciones entre personas con un orden de autoridad, por el que la decisión de los mismos debe proyectarse con un cierto grado de directriz y obligatoriedad para los demás.

Las autoridades dentro del ITSLA representan al ente regulador que permite, controla y persuade sobre el conjunto de derechos que tiene el personal de la institución para adoptar todas las medidas necesarias a fin de ejercer su responsabilidad cada uno en su área. Las autoridades de la institución influyen directamente en las acciones de todo el personal tanto docente como administrativo, a través de las órdenes que emiten, tomando en cuenta siempre que: quien decide no es quien tiene el poder sino quien tiene la autoridad.

**PUESTO:** RECTOR

**CÓDIGO:** 1.1.01.1

**II. OBJETIVO:** Administrar todos y cada uno de los recursos que posee la institución con el afán de cumplir con la Visión del ITSLA y cuidando que la Misión de la institución continúe activa durante toda su gestión, Además al ser la primera autoridad de la institución, es su representante legal, quien presidirá al máximo organismo colegiado de manera obligatoria.

### III. FUNCIONES

- Cumplir y hacer cumplir la Constitución Política, la Ley Orgánica de Educación Superior, sus reglamentos, los estatutos institucionales, reglamentos internos, resoluciones y disposiciones de los organismos de control.
- Presentar un informe anual a los organismos de control sobre la gestión administrativa durante su período.
- Ejecutar la planificación y gestión estratégica y el plan operativo anual con la finalidad de lograr el financiamiento de todas las actividades institucionales.

- Representar a la institución en todos los actos sociales, civiles, laborales, administrativos y académicos.
- Administrar prudentemente todos los recursos institucionales y responder por su funcionamiento y por la imagen de la institución dentro y fuera del plantel.
- Vincular la gestión institucional con los procesos de desarrollo de la colectividad.
- Desarrollar programas permanentes de actualización pedagógica, científica y técnica de todo el personal que labora en el ITSLA.
- Gestionar ante los organismos de control, todo lo concerniente a la creación de extensiones, centros de apoyo, planes, programas, proyectos, autorizaciones, legalizaciones y refrendaciones.
- Supervisar el cumplimiento de leyes, reglamentos, planes, programas y proyectos con el fin de dar cumplimiento al régimen disciplinario.
- Coordinar las actividades de dirección y control con los Vicerrectores y Directores de la institución.
- Intervenir en actividades de carácter económico con la finalidad de participar activamente en la aprobación de presupuestos, aprobación de informes financieros y control de los recursos económicos de la institución.
- Solicitar a los Directores Departamentales y Jefes de cada área los informes anuales de planificación de sus actividades.
- Presentar informes de gestión según la Ley de Transparencia.
- Controlar y supervisar que se cumplan con las disposiciones o resoluciones directas de rectorado frente a cualquier trámite sea administrativo o académico.
- Con las demás tareas que le sean asignadas, por los órganos de control, relacionadas con su función.

#### IV. RESPONSABILIDADES

- Si se determina incumplimiento de sus funciones, será sancionado de acuerdo a las normas legales vigentes.

#### V. REQUISITOS DEL PUESTO

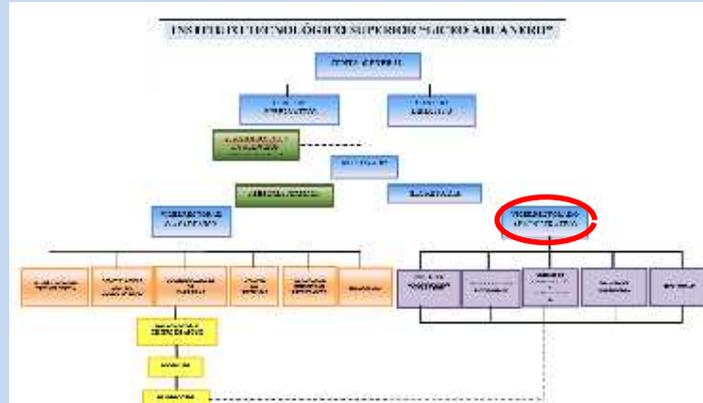
- **EDUCACIÓN.-** Tener título de cuarto nivel en áreas de Administración, Educación o afines al cargo.
- **HABILIDADES.-** La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, honorable, conducta intachable, debe ser una persona con principios, ética, tener conocimientos plenos de todas las responsabilidades legales de su cargo, emprendedor, don de mando, con carácter y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés.
- **EXPERIENCIA.-** Se requerirá mínimo dos años de experiencia certificada en funciones a fines.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral, título de bachiller, título profesional notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.
- **AUTONOMÍA.-** La autonomía de éste cargo se basa en la administración de sus labores en el tiempo dispuesto para cumplir a cabalidad con todas y cada una de ellas, cumpliendo a cabalidad las Leyes y normas vigentes, respondiendo a la misión y visión institucional.

<b>VI. COMPETENCIAS</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RELEVANCIAS</b>		
	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
◆ Planificación estratégica	●		
◆ Control directivo	●		
◆ Capacidad de negociación	●		
◆ Compromiso con resultados	●		
◆ Liderazgo	●		
◆ Asertividad	●		
◆ Análisis de decisiones	●		

## I. IDENTIFICACIÓN



### GRUPO OCUPACIONAL: AUTORIDADES



### SERIE: RECTOR Y VICERRECTORES

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Toda organización social requiere de autoridades, las cuales regulan las relaciones entre personas con un orden de autoridad, por el que la decisión de los mismos debe proyectarse con un cierto grado de directriz y obligatoriedad para los demás.

Las autoridades dentro del ITSLA representan al ente regulador que permite, controla y persuade sobre el conjunto de derechos que tiene el personal de la institución para adoptar todas las medidas necesarias a fin de ejercer su responsabilidad cada uno en su área. Las autoridades de la institución influyen directamente en las acciones de todo el personal tanto docente como administrativo, a través de las órdenes que emiten, tomando en cuenta siempre que: quien decide no es quien tiene el poder sino quien tiene la autoridad.

### PUESTO: VICERRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

**CÓDIGO:** 1.1.01.2

**II. OBJETIVO:** Implementar todas las funciones administrativas, autorizar las adquisiciones de bienes y servicios, así como también la actualización de Reglamentos internos además de supervisar la correcta marcha administrativa- financiera, dirigir los concursos internos para la provisión del talento humano, impulsar sistemas de capacitación y la logística institucional, todo esto es en coordinación con el personal operativo a su cargo.

### III. FUNCIONES

- Planificar, organizar, dirigir y controlar los servicios administrativos, sugiriendo las medidas necesarias para mejorar su funcionamiento.
- Dirigir y controlar las actividades de apoyo técnico administrativo para la gestión de los recursos financieros y materiales de la institución.
- Asegurar el cumplimiento de las obligaciones financieras de la institución.
- Presentar el plan anual de actividades al señor Rector y por su intermedio al Consejo Directivo.
- Dirigir, coordinar, supervisar y controlar las labores económicas, financieras de

presupuesto, contabilidad y demás dependencias de la unidad financiera de la Institución.

- Elaborar y presentar la proforma presupuestaria de la institución en coordinación con las demás unidades.
- Administrar y liquidar en presupuesto de la Institución.
- Planificar y supervisar la ejecución de programas técnicos presupuestarios, financieros y de gastos.
- Controlar la utilización de los fondos asignados.
- Dirigir y supervisar las actividades del Ayudante Administrativo y del Área Financiera.
- Conducir los planes operativos de todos los departamentos de la institución, evaluar y controlar la ejecución del presupuesto institucional de acuerdo a las metas y objetivos preestablecidos.
- Ejecutar políticas de gestión económica y administrativa dentro de la institución.
- Asesorar al Rector en temas de carácter administrativo y económico.
- Proponer ante el Consejo Directivo políticas de carácter administrativo.
- Participar como miembro del Consejo Directivo.
- Reemplazar al Vicerrector Académico o Rector en caso de ausencia o impedimento de ambos o de vacancia.
- Supervisar la información oportuna de las actividades realizadas en cada área de la institución.
- Responsabilizarse ante las autoridades en la planeación, organización, dirección y control de los servicios administrativos, sugiriendo las medidas necesarias para mejorar su funcionamiento.
- Proponer políticas y alternativas que deban aplicarse en materia económica financiera.
- Resolver los asuntos de carácter Tributario, acorde a las normas legales vigentes.
- Supervisar el cumplimiento de obligaciones con el IESS y con los empleados de acuerdo a la normativa laboral vigente.
- Supervisar las funciones y cumplimiento de actividades del personal a su cargo.
- Determinar y proponer medidas correctivas en la utilización de los recursos económicos.
- Sugerir fuentes de inversión y de financiamiento según sea el caso.
- Establecer políticas de control en las unidades de producción en materia de gastos, inversiones, ingresos y egresos.
- Preparar y presentar informes financieros y otros análisis económicos requeridos por las autoridades.
- Cotizar la compra de materiales, equipos y otros, en las mejores condiciones de calidad y precio, en coordinación con el Director Administrativo.
- Elaborar el plan anual de adquisiciones, en base a las necesidades de la institución.
- Mantener una base de datos de los proveedores.
- Asesorar a los demás departamentos en la ejecución de programas de abastecimiento.
- Coordinar las actividades de mantenimientos de equipos, maquinaria, instalaciones con el Director Administrativo.
- Determinar las necesidades presupuestarias de las unidades de la institución.
- Dirigir programas de control previo sobre gastos e ingresos.
- Asesorar a las autoridades a efectos de mejorar la programación presupuestaria.
- Establecer sistemas necesarios para una correcta y oportuna asignación y utilización

de recursos institucionales.

- Presentar informes periódicos sobre la situación financiera de la institución.
- Mantener actualizado el inventario de bienes muebles e inmuebles de la institución, coordinando actividades.
- Las demás funciones que se establezcan de acuerdo a su cargo.
- Con las demás tareas que le sean asignadas, relacionadas con su función.

#### IV. RESPONSABILIDADES

- Si se determina incumplimiento de sus funciones, será sancionado de acuerdo a las leyes vigentes.

#### V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.-** Tener título de tercer nivel en Administración de Empresas, Economía, Contabilidad Superior, Psicología Industrial o áreas afines.
- **HABILIDADES.-** La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, honorable, honesta, ética, emprendedora, creativa, con carisma, receptiva, con carácter para tomar decisiones, prudente, analítica y bien relacionada.
- **EXPERIENCIA.-** Se requerirá mínimo un año de experiencia certificada en funciones a fines.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral, título de bachiller, título profesional notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.
- **AUTONOMÍA.-** La autonomía de éste cargo se basa en la administración de sus labores en el tiempo dispuesto para cumplir a cabalidad con todas y cada una de ellas, bajo el control del Rector de la institución.

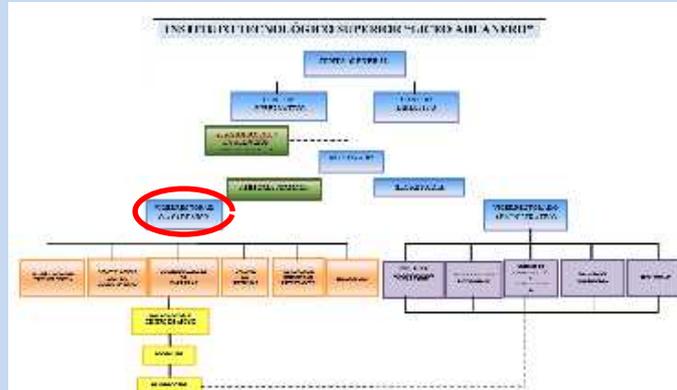
#### VI. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Ética	●		
◆ Liderazgo	●		
◆ Planificación estratégica	●		
◆ Compromiso con resultados	●		
◆ Vocación de servicio	●		
◆ Comunicación	●		
◆ Control directivo	●		
◆ Análisis de decisiones	●		

## I. IDENTIFICACIÓN



### GRUPO OCUPACIONAL: AUTORIDADES



### SERIE: RECTOR Y VICERRECTORES

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Toda organización social requiere de autoridades, las cuales regulan las relaciones entre personas con un orden de autoridad, por el que la decisión de los mismos debe proyectarse con un cierto grado de directriz y obligatoriedad para los demás.

Las autoridades dentro del ITSLA representan al ente regulador que permite, controla y persuade sobre el conjunto de derechos que tiene el personal de la institución para adoptar todas las medidas necesarias a fin de ejercer su responsabilidad cada uno en su área. Las autoridades de la institución influyen directamente en las acciones de todo el personal tanto docente como administrativo, a través de las órdenes que emiten, tomando en cuenta siempre que: quien decide no es quien tiene el poder sino quien tiene la autoridad.

**PUESTO: VICERECTOR ACADÉMICO**

**CÓDIGO: 1.1.01.3**

**II. OBJETIVO:** Coordinar y desarrollar las actividades docentes, disciplinarias, investigativas y formativas de carácter académico, por medio de las cuales se lleva a cabo el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo anual. Además es el responsable de asesorar y asistir al Rector de la institución en el área académica.

### III. FUNCIONES

- Ejercer las funciones del Rector mientras dure su ausencia temporal o definitiva, por enfermedad, licencia, comisión de servicios o cualquier causa imprevista. En caso de ausencia definitiva del rector, reemplazarlo por el tiempo que falte para completar el periodo para el cual fue electo.
- Presentar el Plan Estratégico del Vicerrectorado Académico.
- Asesorar al Rector y coordinar en la dirección y ejecución de todas las actividades relacionadas con la marcha académica de la Institución.
- Establecer relaciones de intercambio de información académica, en función del desarrollo de programas de cooperación e intercambio tanto a nivel nacional e internacional, coordinar y evaluarlos.
- Establecer las acciones que garanticen el cumplimiento de la planificación, ejecución y evaluación del desarrollo académico de la Institución.

- Dirigir, supervisar y controlar el funcionamiento de la Dirección de Extensión Académica.
- Ejercer las funciones que le delegue el Rector.
- Presidir la Comisión Académica Permanente de la Institución.
- Promover la incorporación de las propuestas académicas de pregrado en programas de vinculación con la colectividad.
- Gestionar fuentes de financiamiento para la ejecución de eventos académicos.
- Presentar al Rector el informe anual de las actividades cumplidas.
- Presidir, coordinar y supervisar los Centros de Apoyo en el área académica.
- Coordinar con las unidades académicas, proyectos para la creación o supresión de carreras.
- Supervisar los distributivos y horarios de trabajo docentes y remitirlos al Rector para su aprobación.
- Mantener actualizado el registro e inventarios de los equipos, insumos y materiales requeridos para la actividad docente.
- Promover la capacitación permanente de los docentes del ITSLA.
- Responsabilizarse por la elaboración, ejecución y cumplimiento del Reglamento de Régimen Académico.
- Las demás que señalen la Ley de Educación Superior y su Reglamento, las leyes conexas, el Estatuto y los reglamentos.
- Ubicar a los docentes a tiempo completo en un mínimo del 60 % conforme a la LOES y al Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.
- Incrementar la remuneración a docentes de programas semipresenciales de Pregrado, coordinadores de programas de Pregrado y Coordinadores.
- Promover el ingreso de docentes por contrato a profesores titulares, con sujeción a la LOES.
- Fortalecer con herramientas didácticas, tecnológicas, bibliográficas de calidad para el desempeño docente y estudiantil.
- Incentivar económicamente al sector estudiantil que ejerce ayudantía de cátedra de acuerdo al reglamento respectivo.
- Fortalecer los procesos académicos, aplicando y evaluando el modelo pedagógico, el diseño curricular por competencias, fortaleciendo las áreas académicas constituidas.
- Contribuir a la cultura de paz y unidad, basada en un desarrollo con equidad, justicia, ética, solidaridad, transparencia, libertad de expresión, respeto a los derechos humanos, que garanticen estabilidad de sus docentes, estudiantes, empleados, con una contundente y clara decisión de no a las represalias.
- Impulsar convenios con empresas e instituciones gubernamentales y no gubernamentales nacionales e internacionales, para fortalecer la formación estudiantil y su inserción en el campo laboral.
- Controlar el avance programático de cada materia.
- Supervisar la labor docente a nivel de aula y verificar la ejecución de planes micro-curriculares.
- Elaborar el calendario académico semestral de los programas y carreras ofertadas por el ITSLA:
- Las demás tareas que le sean asignadas, relacionadas con su función.

#### IV. RESPONSABILIDADES

- Si se determina incumplimiento de sus funciones, será sancionado de acuerdo al Código de Trabajo previo informe del Vicerrector Administrativo.

#### V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.-** Tener título de tercer nivel y especializaciones en áreas relacionadas con el desarrollo académico como Psicología, Ciencias Filosóficas, Docencia Universitaria, Estudios de Profundización de Educación a Distancia y otros relacionados con el área académica.
- **HABILIDADES.-** La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, honorable, honrada, ética, emprendedora, investigador, haber ejercido o ejercer la docencia y tener una gran capacidad para elaborar proyectos académicos.
- **EXPERIENCIA.-** Se requerirá mínimo dos años de experiencia certificada en funciones a fines.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral, título de bachiller, título profesional notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.
- **AUTONOMÍA.-** La autonomía de éste cargo se basa en la administración de sus labores en el tiempo dispuesto para cumplir a cabalidad con todas y cada una de ellas, bajo la supervisión directa Rector de la Institucional.

#### VI. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Honorabilidad	●		
◆ Ética	●		
◆ Vocación de servicio	●		
◆ Iniciativa	●		
◆ Flexibilidad	●		
◆ Adaptabilidad		●	
◆ Comunicación	●		

## 5.9.7.5 Directivos

### I. IDENTIFICACIÓN



#### GRUPO OCUPACIONAL: DIRECTIVO



#### ÁREA: DIRECTORES

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** En las actividades de docencia e investigación, se reconoce la importancia de crear espacios didácticos donde los alumnos de las diferentes carreras puedan cristalizar su formación académica mediante la realización de proyectos de investigación y su desarrollo humano a través de vincular al estudiantado con la comunidad. Por tanto, más allá de apoyar el proceso de titulación, es necesario contar con un texto que estimule el espíritu por la búsqueda sistemática de nuevos conocimientos que beneficien y enriquezcan la labor profesional, docente y estudiantil. Además es fundamental para el desarrollo de las actividades administrativas y académicas la existencia de un sistema de evaluación y control de las actividades y funciones que tengan un enfoque al mejoramiento continuo.

#### PUESTO: DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN

**CÓDIGO:** 1.2.01.1

**II. OBJETIVO:** Facilitar la elaboración de proyectos de investigación por medio de herramientas metodológicas prácticas que apoyen el proceso de enseñanza, para que las investigaciones de cualquier índole sean comprensibles y accesibles, con el fin de fomentar y estructurar el interés por la investigación científica tanto en estudiantes como en docentes y administrativos de la institución. De la misma forma, presentar las pautas que los docentes deben sugerir al momento de solicitar los trabajos de investigación a sus alumnos, y desarrollar instrumentos de utilidad para establecer los criterios de calificación y aceptación de un trabajo de investigación.

#### III. FUNCIONES

- Elaborar y dar apoyo técnico a todas las instancias de la institución en proyectos basados en las necesidades y las políticas institucionales, a fin de conseguir financiamiento externo adicional al asignado internamente dentro de la institución
- Coadyuvar a la formación de RRHH en la elaboración de proyectos, basados en formatos específicos.
- Formación de grupos interdisciplinarios para la elaboración de proyectos, en áreas académicas y administrativas que ayuden a desarrollarse al ITSLA como una

institución que fomenta la investigación dentro de su diario accionar.

- Coordinación, general con las autoridades del ITSLA, facultativas, departamentales y de otras dependencias, relacionadas con las acciones correspondientes a la generación de proyectos.
- Crear un banco de proyectos institucionales que solucionen necesidades, que no pueden lograrse por la vía regular, es decir requieren otro tipo de financiamiento.
- Desarrollar un manual práctico para que los estudiantes y docentes puedan desarrollar trabajos de investigación.
- Estructurar un instrumento básico para que los estudiantes, lectores y asesores de trabajos de grado utilicen para desarrollo de los mismos.
- Preparar informes técnicos, semestrales y anuales de las actividades desarrolladas, así como el avance, progreso y logros alcanzados en la investigación.
- Colaborar en la elaboración del plan anual de investigación.
- Coordinar la realización de vínculos de apoyo entre investigación, docencia y vinculación con la comunidad.
- Participar en la programación de entrenamiento a egresados e investigadores de menor nivel.
- Colaborar en la publicación de carácter científico y tecnológico.
- Participar en la organización de cursos, conferencias, seminarios y otros, para estudiantes, docentes, administrativos y directivos de la institución.
- Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a su función.

#### IV. RESPONSABILIDADES

- Si se determina incumplimiento a sus funciones por ineptitud o falta a sus actividades será sancionado de acuerdo al Código de Trabajo, previo informe del Vicerrector Administrativo.

#### V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.-** Tener título de tercer nivel con especialización en el desarrollo e implementación de proyectos de investigación.
- **HABILIDADES.-** La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, ordenada tener conocimientos sólidos del área, facilidad de expresar y difundir sus conocimientos hacia los demás, actitud positiva, debe poseer una mentalidad analítica, reflexiva, crítica, creadora, orientadora y con una capacidad promotora que le permita tener activa y protagónica participación en el desarrollo económico y social de la institución, que sea capaz de interpretar las estructuras históricas, económicas, sociales y políticas del país para captar racionalmente su realidad, adoptando una posición científica frente a éstas diversas problemáticas, proporcionando alternativas de solución y participando activamente en el desarrollo de dichas alternativas
- **EXPERIENCIA.-** Se requerirá mínimo dos años de experiencia certificada en funciones a fines.

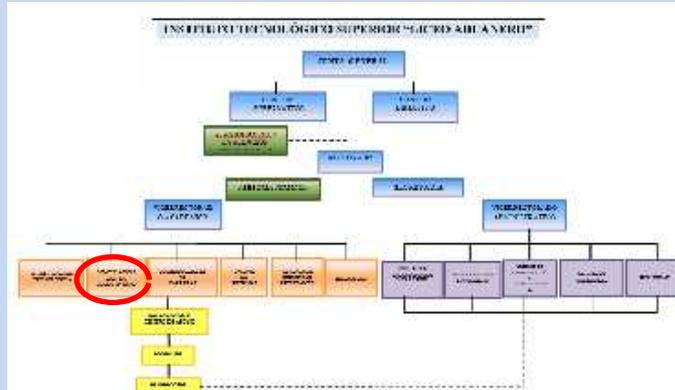
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral, título de bachiller notariado, título profesional notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.
- **AUTONOMÍA.-** La autonomía de éste cargo se basa en la administración de sus labores en el tiempo dispuesto para cumplir a cabalidad con todas y cada una de ellas, bajo la supervisión del Vicerrector Administrativo y control del señor Rector directamente.

## VI. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Atención al cliente	●		
◆ Capacidad promotora	●		
◆ Vocación de servicio	●		
◆ Iniciativa	●		
◆ Flexibilidad	●		
◆ Adaptabilidad		●	
◆ Orden	●		
◆ Comunicación	●		

# I. IDENTIFICACIÓN

## GRUPO OCUPACIONAL: DIRECTIVO



## ÁREA: DIRECTORES

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** En las actividades de docencia e investigación, se reconoce la importancia de crear espacios didácticos donde los alumnos de las diferentes carreras puedan cristalizar su formación académica mediante la realización de proyectos de investigación y su desarrollo humano a través de vincular al estudiantado con la comunidad. Por tanto, más allá de apoyar el proceso de titulación, es necesario contar con un texto que estimule el espíritu por la búsqueda sistemática de nuevos conocimientos que beneficien y enriquezcan la labor profesional, docente y estudiantil. Además es fundamental para el desarrollo de las actividades administrativas y académicas la existencia de un sistema de evaluación y control de las actividades y funciones que tengan un enfoque al mejoramiento continuo.

## PUESTO: DIRECTOR DE VINCULACIÓN

**CÓDIGO:** 1.2.01.2

**II. OBJETIVO:** Fortalecer, desarrollar y promocionar acciones que permitan al ITSLA dirigir la formación integral de los estudiantes, para apoyar el desarrollo de la comunidad.

## III. FUNCIONES

- Preparar un plan anual de actividades y presentar al señor Rector del ITSLA para su aprobación.
- Intervenir activamente dentro de los programas académicos que difundan las distintas manifestaciones culturales y artísticas dentro de la institución y fuera de ella.
- Incentivar a los estudiantes del ITSLA para que generen grupos de cultura y arte que representen interna y externamente a la institución, desarrollando proyectos previa aprobación de Consejo Directivo.
- Apoyar en el desarrollo de ambientes físicos para ensayos y presentaciones de grupos culturales de la institución.
- Establecer mecanismos de control que permitan salvaguardar la integridad de los estudiantes así como de los bienes y materiales de la institución.
- Solicitar a la administración instrumentos y materiales necesarios para desarrollar actividades de vinculación.
- Planificar y coordinar con las autoridades respectivas los programas de pasantías obligatorias que deben realizar los estudiantes.

- Participar en la elaboración ejecución y evaluación del plan anual de pasantías pre profesionales.
- Diseñar, ejecutar y supervisar los proyectos participativos entre estudiantes y la comunidad.
- Presentar informes sobre planes y programas permanentes de vinculación.
- Recopilar, tabular e informar al Vicerrector Académico y Administrativo sobre las actividades de pasantías pres profesionales.
- Gestionar la participación comunitaria a través de convenios de cooperación.
- Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a su función.

#### IV. RESPONSABILIDADES

- Si se determina incumplimiento a sus funciones por ineptitud o falta de seriedad en el desarrollo de sus actividades diarias será sancionado de acuerdo al Código de Trabajo, previo informe del Vicerrector Administrativo.

#### V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.-** Tener título de tercer nivel que tenga gran interés en el desarrollo académico e interprete la realidad nacional del país.
- **HABILIDADES.-** La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, debe poseer una mentalidad analítica, reflexiva, crítica, creadora, orientadora y con una capacidad promotora que le permita infundir en los estudiantes el deseo de vincularse con la comunidad y un amplio conocimiento sobre programas de vinculación y realidad de la política y economía del país.
- **EXPERIENCIA.-** Se requerirá mínimo seis meses de experiencia certificada en funciones a fines.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral, título de bachiller notariado, título profesional notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

#### VI. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	ALTO	ALTO
◆ Creatividad	●		
◆ Capacidad Promotora	●		
◆ Vocación de servicio	●		
◆ Iniciativa	●		
◆ Flexibilidad	●		
◆ Adaptabilidad		●	
◆ Comunicación	●		



- Diseñar el modelo de autoevaluación institucional sobre la base de las normativas de los órganos de control.
- Conformar los equipos para ejecutar el programa de autoevaluación institucional y presentar el respectivo informe para su aprobación.
- Participar activamente en el proceso de evaluación interna.
- Diseñar los instrumentos de evaluación y control preventivo, permanente y concurrente.
- Definir los criterios y parámetros de evaluación de docentes, administrativos, estudiantes, directivos y autoridades de la institución de acuerdo a normas, reglamentos, leyes y disposiciones de los órganos de control.
- Coordinar con la administración la capacitación de cada una de las comisiones de evaluación y control interno.
- Organizar y mantener actualizado el archivo de resultados sobre evaluación y control interna.
- Elaborar un informe trimestral detallado de cada una de las acciones implementadas para el desarrollo del control interno en la institución, mismo que deberá ser presentado a los directivos y autoridades del ITSLA y luego socializado a todo el personal docente y administrativo de la institución.
- Elaborar un informe semestral detallado sobre los resultados de evaluación interna a los diferentes departamentos, unidades y áreas de la institución y en todos los ámbitos de control, el cual deberá ser presentado a las autoridades y directivos de la institución y socializado con todo el personal.
- Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a su función.

#### IV. RESPONSABILIDADES

- Si se determina incumplimiento en sus funciones por ineptitud o falta de seriedad en el desarrollo de sus actividades diarias y en la presentación de informes semestrales hacia las autoridades y directivos, será sancionado de acuerdo al Código de Trabajo, previo informe del Vicerrector Administrativo.

#### V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.-** Tener título de tercer nivel en áreas administrativas o afines y con especialización en procesos de la educación superior,
- **HABILIDADES.-** La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, poseer una mentalidad analítica, reflexiva, crítica y orientada al mejoramiento continuo de los procesos académicos y administrativos que se desarrollan en la institución.
- **EXPERIENCIA.-** Se requerirá mínimo un año de experiencia certificada en funciones a fines.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral, título profesional de tercer nivel, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

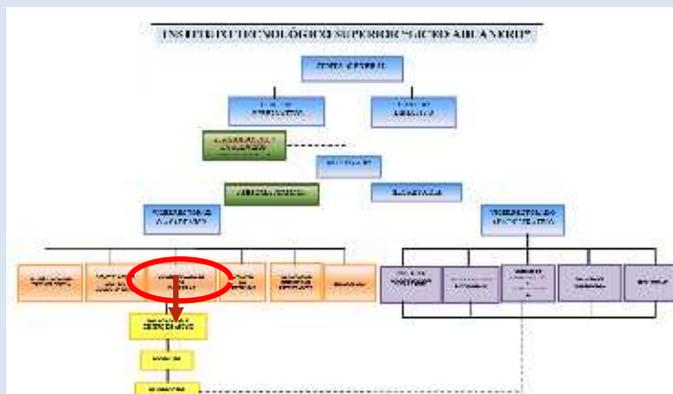
## VI. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Reflexiva	●		
◆ Crítica	●		
◆ Vocación de servicio	●		
◆ Iniciativa	●		
◆ Flexibilidad	●		
◆ Adaptabilidad		●	
◆ Comunicación	●		
◆ Orden	●		

## I. IDENTIFICACIÓN



### GRUPO OCUPACIONAL: DIRECTIVOS



**SERIE:** COORDINADORES DE EXTENSIONES, CENTROS DE APOYO Y CARRERA

Las atribuciones de los Coordinadores de Extensiones, Centros de Apoyo y Carreras se encuentran establecidos en el Estatuto Institucional. Artículo 28.

**PUESTO:** COORDINADOR DE EXTENSIONES Y CENTROS DE APOYO

**CÓDIGO:** 1.2.02.1

**OBJETIVO:** Coordinar las actividades docentes de las Extensiones y Centros de Apoyo como representante del ITSLA.

### FUNCIONES

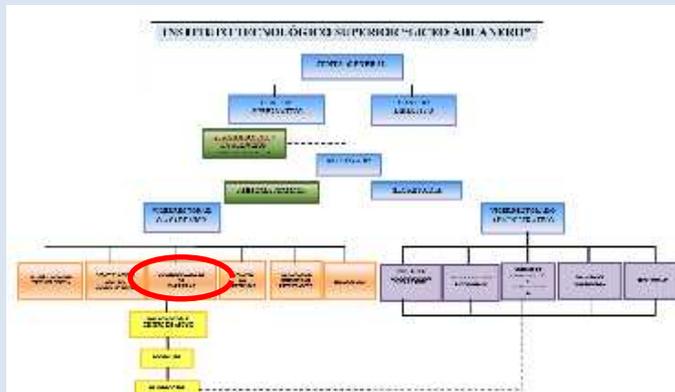
- Representar al ITSLA, en su respectiva jurisdicción;
- Desarrollar estrategias y campañas promocionales de la oferta académica del Instituto;
- Cumplir y hacer cumplir la normativa legal y las disposiciones de los organismos y autoridades del ITSLA;
- Asesorar a docentes y estudiantes en los trámites administrativos y académicos del Instituto;
- Comunicar oportunamente a docentes y estudiantes las resoluciones, disposiciones, normas, regulaciones e instructivos emitidos por los organismos y autoridades del ITSLA;
- Realizar la inscripción de estudiantes, cumpliendo estrictamente los plazos establecidos en los calendarios académicos;
- Entregar a los estudiantes el material de autoaprendizaje;

- Coordinar con el Departamento de Sistemas del Instituto para la organización y ejecución de las aulas y tutorías virtuales;
- Coordinar y colaborar con los tutores en la recepción de exámenes presenciales;
- Ejecutar las actividades administrativas encaminadas a la legalización de los documentos de los estudiantes;
- Recibir y dar trámite las solicitudes presentadas por los estudiantes;
- Velar por el mantenimiento y cuidado de los equipos, bienes muebles e inmuebles del Centro de Apoyo;
- Realizar sesiones de trabajo con profesores y estudiantes; y,
- Las demás que señale la LOES y su Reglamento, el Estatuto, y demás resoluciones y disposiciones de los organismos y autoridades del Instituto.

## I. IDENTIFICACIÓN



### GRUPO OCUPACIONAL: DIRECTIVOS



**SERIE:** COORDINADORES DE EXTENSIONES, CENTROS DE APOYO Y CARRERA

Las atribuciones de los Coordinadores de Extensiones, Centros de Apoyo y Carreras se encuentran establecidos en el Estatuto Institucional. Artículo 28.

**PUESTO:** COORDINADOR DE CARRERA

**CÓDIGO:** 1.2.02.2

**OBJETIVO:** Coordinar las actividades docentes en la matriz del ITSAB.

### FUNCIONES

- Cumplir y hacer cumplir la normativa legal y las disposiciones de los organismos y autoridades del ITSAB;
- Asesorar a docentes y estudiantes en los trámites administrativos y académicos del Instituto;
- Comunicar oportunamente a docentes y estudiantes las resoluciones, disposiciones, normas, regulaciones e instructivos emitidos por los organismos y autoridades del ITSAB;
- Realizar la inscripción de estudiantes, cumpliendo estrictamente los plazos establecidos en los calendarios académicos;
- Entregar a los estudiantes el material de autoaprendizaje;
- Coordinar con el Departamento de Sistemas del Instituto para la organización y ejecución de las aulas y tutorías virtuales;
- Coordinar y colaborar con los tutores en la recepción de exámenes presenciales;
- Ejecutar las actividades administrativas encaminadas a la legalización de los

documentos de los estudiantes;

- Recibir y dar trámite las solicitudes presentadas por los estudiantes;
- Velar por el mantenimiento y cuidado de los equipos, bienes muebles e inmuebles del Centro de Apoyo;
- Realizar sesiones de trabajo con profesores y estudiantes; y,
- Las demás que señale la LOES y su Reglamento, el Estatuto, y demás resoluciones y disposiciones de los organismos y autoridades del Instituto.

### 5.9.7.6 Informática y sistemas

## I.

## IDENTIFICACIÓN



### GRUPO OCUPACIONAL: INFORMÁTICA Y SISTEMAS



### ÁREA: SERIE DE APOYO INFORMÁTICO Y SISTEMAS

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** El Departamento de Informática, lenguajes y Sistemas Informáticos es el órgano encargado de desarrollar programas o sistemas que faciliten el desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la institución, con la finalidad de implementar formas de trabajo que optimicen recursos, también es debe coordinar con los demás departamentos especialmente con comunicación y diseño para mantener actualizada la página web de la institución y además es el área directamente responsable de mantener la plataforma virtual en perfecto funcionamiento

**PUESTO: JEFE DE SISTEMAS**

**CÓDIGO: 1.3.01.1**

**II. OBJETIVO:** Coordinar cada una de las actividades encaminadas a mejorar el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.

### III. FUNCIONES

- Preparar un plan anual de actividades y presentar al señor Rector del ITSLA para su aprobación.
- Apoyar computacionalmente las actividades de todos los Departamentos y otras unidades de la institución, preocupándose del desarrollo de programas como de la actualización de todo el equipo informático y de software.
- Mantener y administrar las redes, sistemas y equipos computacionales de la institución.

- Prestar soporte a usuarios en todo lo relativo a la plataforma virtual del ITSLA en especial a docentes y estudiantes.
- Supervisar todo proyecto informático que fuere contratado a terceros y ser la contraparte técnica de los sistemas computacionales arrendados si fuera el caso.
- Controlar todas las suscripciones de servicios informáticos, internet, dominio web, de software o soporte técnico para el funcionamiento de la página web, aula virtual, sistema de notas y contable y demás que se contraten con otras instituciones o terceros.
- Velar por la integridad de la información almacenada en equipos computacionales de propiedad del ITSLA, además de elaborar y ejecutar los planes de contingencia necesarios en caso de pérdida de dicha información.
- Apoyar a todos los departamentos en la preparación, interpretación y entrega de información estadística a los directivos, autoridades del ITSLA y a organismos de control que lo soliciten.
- Recopilar, actualizar y mantener datos e información estadística sobre alumnos, docentes y personal administrativo que sea de utilidad para elaborar cuadros estadísticos de análisis y posterior toma de decisiones.
- Crear y administrar las bases de datos que sean relevantes para la toma de decisiones y efectivo trabajo del personal administrativo y docente.
- Coordinar el accionar de los distintos departamentos y unidades con el fin de ir integrando y correlacionando información y bases de datos.
- Mantener a la vanguardia la tecnología, actualizándose continuamente, con el fin de detectar las herramientas adecuadas para cubrir las necesidades internas de la institución.
- Proporcionar asesoría e implementar acciones de capacitación en materia de informática al personal de la docente y administrativo, con el fin de que los usuarios puedan utilizar las herramientas de manera óptima en el desarrollo de sus funciones cada uno en su área.
- Establecer la normatividad en el uso de los distintos tipos de software, de sistemas de operación y administración de red, de aplicación de paquetería y de desarrollo de lenguajes de programación y base de datos, con la finalidad de limitar su utilización de acuerdo a perfil y requerimientos de acuerdo a las funciones de cada puesto.
- Con las demás tareas que le sean asignadas, relacionadas con su función.

#### IV. RESPONSABILIDADES

- Si se determina incumplimiento de sus funciones, será sancionado de acuerdo al Código de Trabajo previo informe del Vicerrector Administrativo.

#### V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.-** Tener título de tercer nivel en Sistemas Informáticos y Computación.
- **HABILIDADES.-** La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, poseer una mentalidad analítica, reflexiva, crítica y orientada al mejoramiento continuo de los procesos académicos y administrativos que se desarrollan en la institución.
- **EXPERIENCIA.-** Se requerirá mínimo un año de experiencia certificada en funciones a fines.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral, título profesional de tercer nivel, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

#### VI. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Atención al cliente	●		
◆ Atención al detalle	●		
◆ Vocación de servicio	●		
◆ Iniciativa	●		
◆ Flexibilidad	●		
◆ Adaptabilidad		●	
◆ Comunicación	●		



#### IV. RESPONSABILIDADES

- Si se determina incumplimiento de sus funciones, será sancionado de acuerdo al Código de Trabajo previo informe del Vicerrector Administrativo.

#### V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.-** Tener título de tercer nivel en Sistemas Informáticos y Computación o ser Tecnólogo en el área de Sistemas Computacionales.
- **HABILIDADES.-** La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, colaboradora, tener pleno conocimiento en su área, práctico y ágil con la finalidad de que su trabajo sea de gran ayuda a todo el personal tanto docente como administrativo, mejorando su desempeño a través de herramientas informáticas.
- **EXPERIENCIA.-** Se requerirá mínimo un año de experiencia certificada en funciones a fines.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral, título de bachiller notariado, título profesional de tecnólogo o de tercer nivel notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

#### VI. COMPETENCIAS

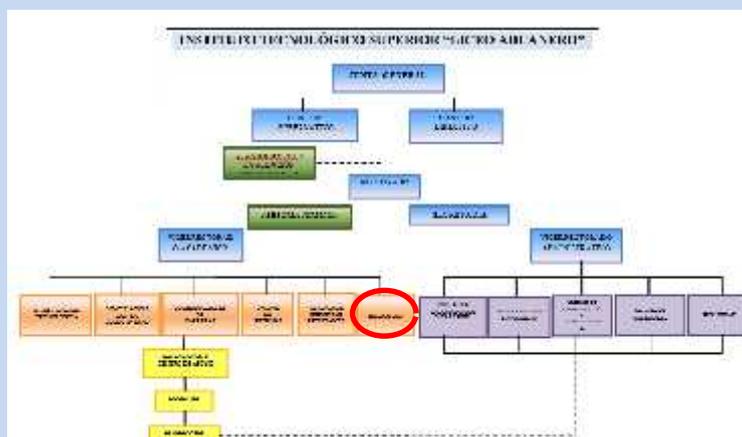
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Conocimiento Técnico	●		
◆ Atención al detalle	●		
◆ Vocación de servicio	●		
◆ Iniciativa	●		
◆ Flexibilidad	●		
◆ Adaptabilidad		●	
◆ Comunicación	●		

### 5.9.7.7 Administrativo y de servicios

## I. IDENTIFICACIÓN



### GRUPO OCUPACIONAL: ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS



### ÁREA: SERIE BIBLIOTECA

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Recopilar y tratar la documentación actualizada y organizada, gestionar los recursos necesarios para el correcto funcionamiento; además, debe comunicar y hacer circular informaciones tanto administrativas como pedagógicas y culturales. Ofrece a los alumnos nuevas oportunidades de aprendizaje en lo que se refiere al uso plural de las fuentes de información y al acceso a la lectura como forma de entretenimiento y medio de enriquecimiento personal, ejerce finalmente, una importante labor para establecer cauces de comunicación entre la biblioteca, por un lado, y centros documentales externos y otras instituciones del entorno social y cultural, por otro.

**PUESTO: BIBLIOTECARIO**

**CODIGO:1.4.01**

**II. OBJETIVO:** Conocer la estructura y el funcionamiento de la institución, así como la situación de la biblioteca; en base a este análisis, debe establecer un plan de trabajo para la biblioteca que debe estar plenamente integrado en los Proyectos Educativo y Curricular de la institución.

### III. FUNCIONES

- Brindar atención y asistencia a los usuarios.
- Elaborar cuadros estadísticos, índices, boletines y catálogos.
- Mantener actualizada la base de datos de la biblioteca.
- Mantener actualizado el registro de préstamo de libros y material propiedad de la biblioteca.
- Presentar informes mensuales de novedades que se relacionen con su labor.
- Colaborar en la ejecución de inventarios.
- Colaborar en el ordenamiento y buen uso de los bienes.
- Recibir, indicar, clasificar, catalogar textos, libros, revistas y documentos en

general, aplicando técnicas actualizadas de bibliotecología.

- Presentar requerimientos para adquisición de nuevos libros.
- Establecer mecanismos de control que permitan salvaguardar la integridad de los libros, colecciones y material bibliográfico.
- Aplicar normas y procedimientos en la ejecución de acciones requeridas para el cumplimiento de los objetivos determinados en el proceso de la Biblioteca, agregando valor a los mismos para la entrega de servicios de calidad.
- Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a su función.

#### IV. RESPONSABILIDADES

- En caso de determinar pérdida de material bibliográfico y cuya culpabilidad sea confirmada, previo informe del Vicerrector Administrativo se aplicará la sanción respectiva bajo el Código de Trabajo.

#### V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.-** Para el desarrollo efectivo de las actividades se requiere tener el Título de Tecnólogo en Bibliotecología, o Bachiller en Ciencias Sociales.
- **HABILIDADES.-** La persona que ocupe este cargo debe ser sumamente responsable, buena presencia, facilidad de palabra, conocer a plenitud la estructura de la biblioteca, proactivo y conocimiento pleno sobre elaboración de ficheros, archivos y formas de organización de biblioteca.
- **EXPERIENCIA.-** Se requerirá mínimo seis meses de experiencia certificada en funciones a fines.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral, título de bachiller notariado, título profesional notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

#### VI. COMPETENCIAS

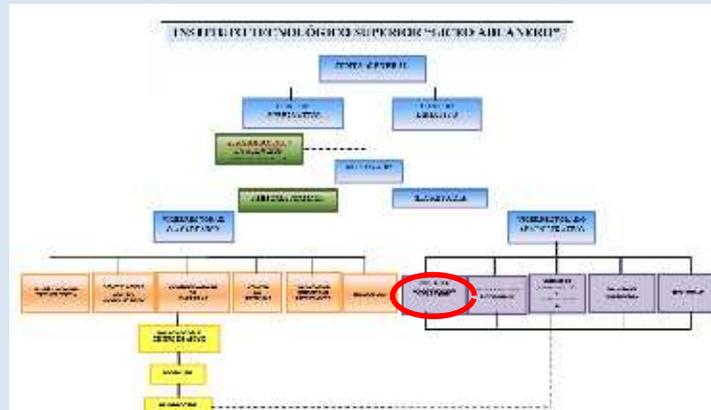
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Atención al cliente	●		
◆ Atención al detalle	●		
◆ Vocación de servicio	●		
◆ Iniciativa	●		
◆ Flexibilidad	●		
◆ Adaptabilidad		●	
◆ Orden	●		
◆ Comunicación	●		

## 5.9.7.8 Unidad de laboratorios y talleres

### I. IDENTIFICACIÓN



#### GRUPO OCUPACIONAL: UNIDAD DE LABORATORIOS Y TALLERES



#### SERIE: LABORATORIOS Y TALLERES

Las atribuciones del Jefe de Laboratorios y Talleres se encuentran establecidos en el Estatuto Institucional. Artículos 46, 47 y 48.

#### PUESTO: JEFE DE LABORATORIOS Y TALLERES

**CÓDIGO:** 1.5.01.1

**OBJETIVO:** Administrar y gestionar el eficiente funcionamiento de la infraestructura física, equipamiento, redes de voz y datos; y demás material de apoyo para la docencia.

#### FUNCIONES

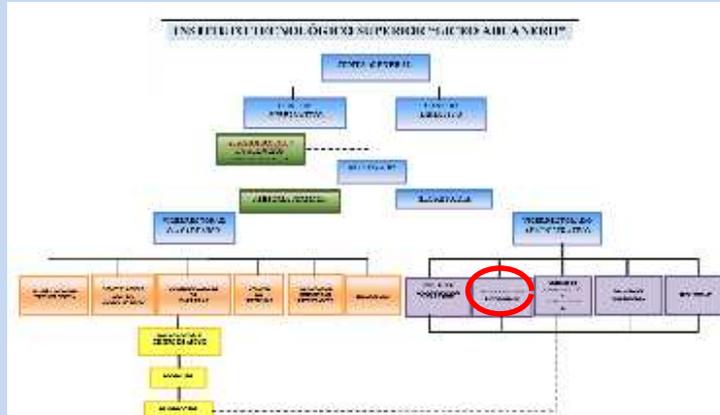
- 
- Coordinar con el Vicerrector Administrativo la distribución óptima de las aulas, laboratorios y talleres
- Coordinar con Vicerrectorado Administrativo la ampliación, adecuación y mantenimiento de aulas, laboratorios y talleres
- Custodiar, organizar y llevar un registro actualizado del inventario del mobiliario y equipo de aulas, laboratorios y talleres.

## 5.9.7.9 Administración financiera y control

### I. IDENTIFICACIÓN



#### GRUPO OCUPACIONAL: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL



#### ÁREA: SERIE DE CONTABILIDAD

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Esta función se refiere a la transformación de datos financieros a una forma que puedan utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, a hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para incrementar la capacidad productiva y a determinar el financiamiento adicional que se requiera.

**PUESTO:** ASISTENTE DE CONTABILIDAD

**CODIGO:**1.6.01.1

**II. OBJETIVO:** Apoyar en los registros de los movimientos de ingresos y egresos de recursos dentro del área contable de forma correcta oportuna y confiable.

### III. FUNCIONES

- Responsable de la venta de especies valoradas.
- Registro de ingresos y cobro de matrículas y aranceles educativos.
- Registro de ingresos de pago proveniente de los Centros de Apoyo.
- Mantener actualizado el saldo de cuentas por cobrar estudiantes de la Matriz y de los diferentes Centros de Apoyo.
- Elaboración y registro de cheques.
- Elaborar comprobantes de pago.
- Responsable de elaborar roles de pagos mensuales y su registro.
- Colaborar en la presentación de informes diarios y periódicos de las diferentes cuentas y estados financieros.
- Entregar información contable que permitan establecer información estadística que orienten la retroalimentación de los procesos y la toma de decisiones de las autoridades oportunamente.
- Mantener actualizado el archivo contable.
- Conciliar saldos de diversas cuentas.

- Efectuar cálculos de viáticos, subsistencias y ayudas de viajes al personal docente administrativo, directivo y de apoyo.
- Proporcionar información sobre saldos y egresos presupuestarios a las autoridades que lo soliciten.
- Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a su función.

#### IV. RESPONSABILIDADES

- En caso de determinarse culpabilidad directa sobre el mal manejo de fondos de caja provenientes de cobro de pensiones y aranceles estudiantiles, se descontará el valor faltante en caja, y se sancionará previo informe del Director Financiero según el Código de Trabajo.

#### V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.-** Mínimo tres años de Educación Superior en el área de Contabilidad.
- **HABILIDADES.-** La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, ordenada, honesta, tener conocimientos del área, tener conocimientos de computación, manejo de sistemas contables, conocimientos de la Ley de Servicio de Rentas Internas, disponibilidad de tiempo completo, conocimiento de conciliación de cuentas bancarias, conocimientos básicos sobre el funcionamiento de la seguridad social, facturación, y ágil para realizar el trabajo en forma efectiva.
- **EXPERIENCIA.-** Se requerirá mínimo seis meses de experiencia certificada en funciones a fines.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral, título de bachiller en contabilidad o CPA, Copia del título de contador, certificado de estudios superiores en contabilidad o a fines, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

#### VI. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Atención al cliente	●		
◆ Atención al detalle	●		
◆ Vocación de servicio	●		
◆ Honestidad	●		
◆ Iniciativa	●		
◆ Flexibilidad	●		
◆ Adaptabilidad	●		
◆ Trabajo a presión		●	
◆ Comunicación		●	

## I. IDENTIFICACIÓN



### GRUPO OCUPACIONAL: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL



### ÁREA: SERIE DE CONTABILIDAD

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Esta función se refiere a la transformación de datos financieros a una forma que puedan utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, a hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para incrementar la capacidad productiva y a determinar el financiamiento adicional que se requiera.

**PUESTO:** CONTADOR GENERAL

**CODIGO:**1.6.01.2

**II. OBJETIVO:** Planificar, dirigir, supervisar y controlar las operaciones contables de la empresa, velando por mantener actualizados sus estados financieros, y cumplir con las obligaciones tributarias, obligaciones patronales y demás emitidas por el IESS y las disposiciones legales emitidas por los organismos de control.

### III. FUNCIONES

- Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades contables de la institución.
- Supervisar y conciliar la ejecución de balances contables y estados financieros y presentarlos en forma oportuna.
- Coordinar con otras unidades administrativas de la institución y unidades de los órganos de control.
- Aplicar el control interno previo y concurrente sobre los compromisos, gastos y desembolsos que realiza la institución.
- Suscribir Balances Contables y Financieros.
- Dirigir y supervisar las labores del personal de su unidad.
- Colaborar con el Director Financiero y demás funcionarios en la ejecución y control contable.
- Supervisar la aplicación de las normas emitidas por el SRI, IESS y organismos de control.
- Preservar su calidad técnica, profesional y ética, como del personal de la unidad a su

cargo.

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, las políticas y normas técnicas de control interno, especialmente dentro del sistema de contabilidad.
- Mantener un control sobre la actualización de los archivos contables.
- Revisar solicitudes de reposición de fondos.
- Ejecutar el control previo sobre los gastos, ingresos de acuerdo a normas preestablecidas.
- Revisar y aprobar conciliaciones bancarias.
- Mantener el control contable de los inventarios y activos fijos de la institución en coordinación con el Vicerrector Administrativo y Financiero.
- Elaborar balances financieros para revisión y aprobación del Director Financiero de la Institución.
- Revisar la elaboración correcta y registro de roles de pagos.
- Revisar las solicitudes de anticipos y préstamos a docentes, administrativos y directivos de la institución.
- Revisar que se cumpla con las disposiciones del IES de acuerdo a las leyes vigentes.
- Controlar y revisar los ingresos y cierres de caja de los diferentes Centros de Apoyo.
- Realizar diariamente cierres de caja al responsable de la recaudación en la Matriz.
- Ser custodio de las cuentas corrientes de la institución y custodio de los títulos de inversiones financieras.
- Asegurarse de que la elaboración de cheques esté con la respectiva justificación.
- Revisar contratos de proveedores.
- Asistir y participar en reuniones convocadas por Vicerrector Administrativo-Financiero, con ideas y sugerencia de soluciones a los programas de control económico de la institución.
- Realizar cierres, ajustes y reclasificaciones de cuentas para el correcto registro contable.
- Absolver consultas del movimiento económico de la institución.
- Participar en los trámites de baja de especies valoradas.
- Envío y legalización de transferencias interbancarias si fuera el caso.
- Participar en la elaboración del presupuesto anual.
- Participar en los recortes financieros y asignación de nuevas partidas presupuestarias.
- Elaborar informes mensuales sobre la utilización y asignación presupuestaria.
- Integrar la comisión para el desarrollo de gestión financiera.
- Realizar el control de partidas presupuestarias y su correcta utilización.
- Aplicar normas y procedimientos en la ejecución de actividades requeridas en la gestión financiera, con la finalidad de agregar valor a los procesos para el cumplimiento de los objetivos operativos.
- Informar sobre las acciones financieras que permitan establecer estrategias necesarias para la determinación de roles para el pago oportuno de remuneraciones a sus servidores consolidación de asientos contables, actas entregas recepciones, adquisiciones, viáticos.
- Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a su función.

#### **IV. RESPONSABILIDADES**

- En caso de que se compruebe culpabilidad directa sobre el manejo de cuentas contables financieras de la institución, su sanción se realizará de acuerdo a lo que

establece la Ley.

## V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.-** Tener título de tercer nivel en el área de contabilidad.
- **HABILIDADES.-** La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, ordenada, honrada, honesta, tener conocimientos sólidos del área, tener conocimientos de computación, experiencia en manejo de sistemas contables, conocimientos de la Ley de Servicio de Rentas Internas, disponibilidad de tiempo completo, conocimientos sólidos sobre el funcionamiento de la seguridad social, facturación, liquidaciones de compras y servicios, contratación en todos los niveles y ágil para realizar el trabajo en forma efectiva.
- **EXPERIENCIA.-** Se requerirá mínimo dos años de experiencia certificada en funciones afines.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral, título de tercer nivel notariado en contabilidad o a fines, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

## VI. COMPETENCIAS

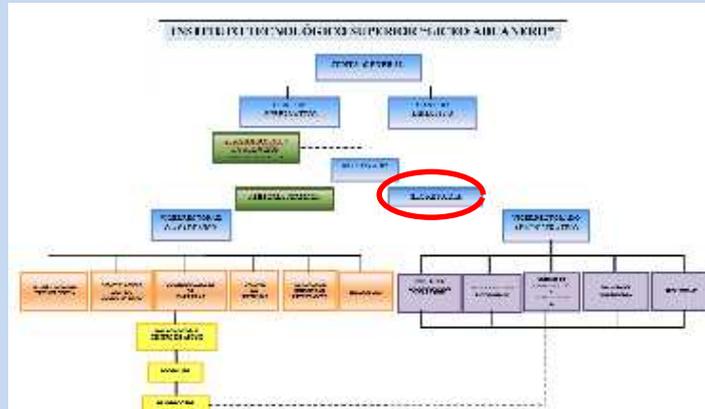
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Atención al cliente	●		
◆ Atención al detalle	●		
◆ Vocación de servicio	●		
◆ Honestidad	●		
◆ Iniciativa	●		
◆ Flexibilidad	●		
◆ Adaptabilidad	●		
◆ Trabajo a presión		●	
◆ Comunicación	●		

## 5.9.7.10 Administrativo y de servicios

### I. IDENTIFICACIÓN



#### GRUPO OCUPACIONAL: ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS



#### SERIE: ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y SECRETARIA

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Implementar un sistema de comunicación interna y externa efectivo, desarrollar subsistema eficiente para el despacho de trámites que ingresan a la institución, con el fin de responder rápida y ágilmente a solicitudes de nuestros alumnos.

**PUESTO:** SECRETARIA RECEPCIONISTA

**CODIGO:**1.7.01.1

**II. OBJETIVO:** Realizar labores secretariales con discrecionalidad y responsabilidad en el manejo de la información bajo su resguardo, entrega y recepción de información oportuna y eficiente.

### III. FUNCIONES

- Tramitar toda la documentación que ingrese al ITSLA
- Recibir, registrar y despachar la correspondencia a las distintas unidades administrativas de la institución.
- Atender a profesores, estudiantes, personal administrativo, en forma personal o telefónica para dar información y/o concertar citas.
- Mecnografiar oficios, informes, certificaciones, actas de grado, listas de asistencia de estudiantes, sumarios de resoluciones de rectorado y otros documentos que la administración lo requiera.
- Mantener actualizado el archivo de ingreso y egreso de documentación.
- Redactar oficios, memorándums, circulares, convocatorias, informes otros documentos dentro de su área.
- Receptar, administrar y despachar la correspondencia interna y externa en forma técnica.
- Concretar entrevistas para atención al público o conceder audiencias.

- Las demás funciones que le sean asignadas por sus superiores.

#### IV. RESPONSABILIDADES

- En caso de existir faltas graves a sus funciones tales como pérdida de documentación, se sancionará previo informe del Vicerrector Administrativo de acuerdo al Código de Trabajo.

#### V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.-** Para el cumplimiento a cabalidad de este cargo es muy importante un nivel de estudios llevados a la educación básica de por lo menos 11 años con el título de bachiller, en ciencias de secretariado, secretariado ejecutivo, contabilidad o en áreas a fines.
- **HABILIDADES.-** La persona que ocupa este puesto debe tener conocimientos básicos de computación, manejar perfectamente el idioma Español, buenas relaciones interpersonales, facilidad de comunicación, proactiva y dinámica.
- **EXPERIENCIA.-** Se requerirá mínimo seis meses de experiencia certificada.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral en cargos similares, título de bachiller notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.
- **AUTONOMÍA.-** La autonomía de éste cargo se basa en la administración de sus labores en el tiempo dispuesto para cumplir a cabalidad con todas y cada una de ellas.

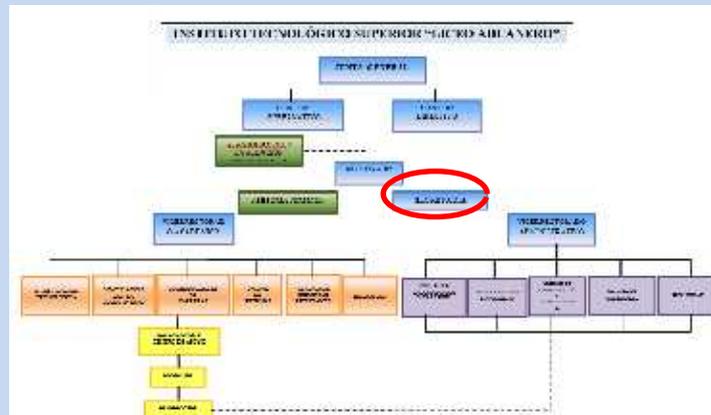
#### VI. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Atención al cliente	●		
◆ Atención al detalle	●		
◆ Vocación de servicio	●		
◆ Iniciativa	●		
◆ Flexibilidad	●		
◆ Adaptabilidad		●	
◆ Pro actividad	●		
◆ Comunicación	●		

## I. IDENTIFICACIÓN



### GRUPO OCUPACIONAL: ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS



### SERIE: ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y SECRETARIA

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Implementar un sistema de comunicación interna y externa efectivo, desarrollar subsistema eficiente para el despacho de trámites que ingresan a la institución, con el fin de responder rápida y ágilmente a solicitudes de nuestros alumnos.

**PUESTO:** SECRETARIA GENERAL  
**CÓDIGO:**1.7.01.2

**II. OBJETIVO:** Refrendar todos los actos administrativos y académicos institucionales que sean consignados en actas.

### III. FUNCIONES

- Suscribir los documentos legales como: matrículas, promociones, certificados de asistencia, convalidaciones, títulos, diplomas y certificados varios relacionados con los estudiantes del ITSLA.
- Responder por el archivo, registro y custodia de los documentos oficiales del ITSLA en actas y los acuerdos y resoluciones de la institución.
- Colaborar con el Rector, Vicerrector Administrativo, Vicerrector Académico y Docentes en actividades culturales administrativas y académicas.
- Calificar los trámites solicitados por autoridades, docentes y estudiantes.
- Recibir, revisar y archivar las hojas de calificaciones debidamente legalizados.
- Elaborar listas del alumnado, records académicos, certificados de aptitud, cuadros estadísticos de matriculados e inscritos, por promociones y semestres.
- Tramitar documentos en los Organismos de Control de las Instituciones de Educación Superior, referente a los estudiantes del ITSLA.
- Organizar el archivo y documentación de todos los estudiantes del ITSLA, y mantener en forma organizada el historial de cada alumno y su permanencia en la institución.
- Elaborar datos estadísticos variados según lo que solicite la administración sobre aspectos estudiantiles o de docentes.
- Preparar toda la documentación con respecto a notas previo a la obtención de

títulos.

- Mantener actualizado el sistema de matrículas de los estudiantes.
- Registrar calificaciones en el sistema de notas.
- Le corresponder administrar el fondo rotativo de caja chica.
- Elaborar actas de egresamiento.
- Elaborar certificados de estudios.
- Llevar los siguientes libros o archivos:
  - Libro de Matrículas
  - Libro de Calificaciones bimestrales, finales y promociones.
  - Libro de Actas de Grado.
  - Archivo de comunicaciones enviadas y recibidas.
  - Expedientes de los estudiantes.
  - Libros de actas de comisiones permanentes.
  - Calificaciones de los estudiantes.
  - Informes de Tutores.
  - Informes de Docentes.
  - Informes de Coordinadores.
  - Solicitudes de asistencia, exámenes atrasados y otros relacionados con su función.
  - Las demás funciones que le sean asignadas por sus superiores.

#### IV. RESPONSABILIDADES

- En caso de que se determine culpabilidad directa previo informe del Vicerrector Administrativo en errores voluntarios sobre notas de estudiantes, modificación o pérdida de las mismas se sancionará de acuerdo al Código de Trabajo.
- Si existe faltante en el arqueo sorpresivo realizado al fondo rotativo de caja chica, previo informe del Departamento Financiero tendrá que reponer en su totalidad y si hay reincidencia se sancionará de acuerdo al Código de Trabajo.

#### V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **HABILIDADES.-** La persona que ocupa este puesto debe tener una gran retentiva, memoria, orden, seriedad, agilidad para desarrollar su trabajo con prontitud y seguridad, tener conocimientos de computación, manejar perfectamente el idioma Español, buenas relaciones interpersonales, tolerancia al estrés, desarrollo de trabajo en equipo, puntualidad, creatividad, compromiso y sentido de pertenencia, buena presentación personal y proactiva.
- **EXPERIENCIA.-** Se requerirá mínimo un año de experiencia certificada en funciones a fines.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral, título de bachiller notariado, certificación de estudios superiores, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

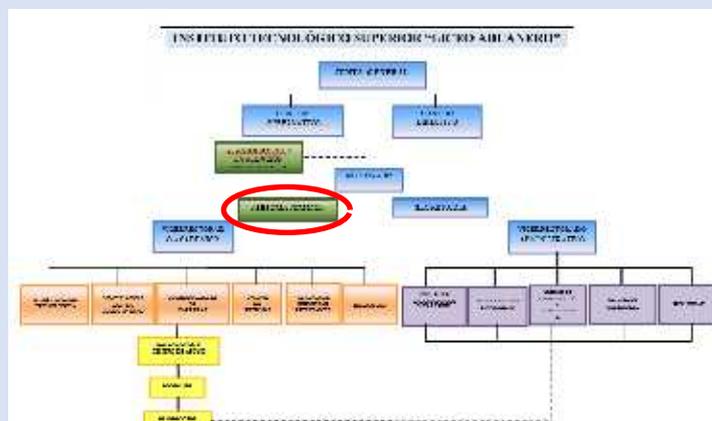
## VI. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Atención al cliente	●		
◆ Atención al detalle	●		
◆ Orden	●		
◆ Agilidad	●		
◆ Flexibilidad	●		
◆ Adaptabilidad		●	
◆ Comunicación	●		

## I. IDENTIFICACIÓN



### GRUPO OCUPACIONAL: ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS



### SERIE: ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y SECRETARIA

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Implementar un sistema de comunicación interna y externa efectivo, desarrollar subsistema eficiente para el despacho de trámites que ingresan a la institución, con el fin de responder rápida y ágilmente a solicitudes de nuestros alumnos.

**PUESTO:** SECRETARIO ABOGADO

**CODIGO:**1.7.01.3

**II. OBJETIVO:** Brindar la atención del ordenamiento jurídico del sector, se cumple a través de la Oficina de Asesoría Jurídica, encargada de emitir opinión legal y asesorar al señor Rector y Vicerrector Académico sobre los reglamentos y Leyes del Sector Educativo en un ámbito Superior, además el asesoramiento jurídico pertinente y oportuno en actividades propias de la institución.

### III. FUNCIONES

- Asesorar en la parte jurídica o legal al señor Rector del ITSLA, Vicerrector Administrativo y Vicerrector Académico en las áreas de carácter educativo, financiero administrativo, de acuerdo a códigos, leyes y reglamentos actualizados y vigentes en la República del Ecuador.
- Elaborar proyectos de convenios interinstitucionales.
- Elaborar contratos de trabajo bajo relación de dependencia o bajo honorarios profesionales y contratación de obras.
- Asesorar sobre legislación educativa a docentes, tutores y estudiantes.
- Proponer reformas a reglamentos internos.

- Proporcionar información al personal administrativo sobre las reformas y disposiciones de carácter obligatorio a cumplir.
- Intervenir en la defensa del ITSLA en situaciones de conflicto.
- Mantener un archivo ordenado y sistemático de todas las actas de Consejo Directivo y resoluciones.
- Actuar como secretario en el Consejo Directivo y elaborar las actas de las sesiones de este organismo.
- Actuar y dar fe de los actos oficiales que correspondan al Consejo Directivo, comisiones, tribunales y concursos.
- Redactar actas de comisiones permanentes.
- Subrogar al Secretario General cuando sea necesario.
- Presentar informes requeridos por las autoridades de la institución.
- Informar, opinar y absolver consultas de carácter legal sobre los proyectos que formulen las diferentes dependencias del ITSLA.
- Participar en la formulación de proyectos de resoluciones, disposiciones, contratos, convenios y otros actos jurídicos de competencia del ITSLA.
- Elaborar las minutas, gestiones de celebraciones de escritura pública y registro de propiedad inmuebles hasta la inscripción en el Registro de la Propiedad.
- Realizar el compendio de normas y disposiciones legales de dispositivos legales de importancia para la Administración en aspectos Educativos.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en la Ley de Educación Superior y sus reglamentos.
- Llevar adecuadamente los siguientes libros y archivos:
  - Actas de sesiones de Consejo Directivo.
  - Registro de convocatorias a reuniones de Consejo Directivo.
  - Registro de sanciones al personal docente, administrativo y directivo de la institución por orden alfabético y fechas.
  - Legislación Educativa y Administrativa.
  - Disposiciones de los Órganos de Control a las instituciones de Educación Superior.
  - Libro de Convenios con otras organizaciones e instituciones del sector privado o público.
- Las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo a su función.

#### IV. RESPONSABILIDADES

- En caso de incumplimiento de funciones se sancionará de acuerdo al Código de Trabajo previo informe del Vicerrector Administrativo.

#### V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.-** Para el desarrollo efectivo de las actividades inherentes al cargo se requiere tener el Título de Tercer Nivel como Abogado o Doctor en Leyes, con licencia y registro profesional para desarrollar su actividad profesional.
- **HABILIDADES.-** La persona que ocupe este cargo debe ser sumamente responsable, buena presencia, facilidad de palabra, conocer a plenitud las Leyes que rigen la República del Ecuador, interesada en la lectura, criterio profesional amplio y ético profesionalmente.
- **EXPERIENCIA.-** Se requerirá mínimo un año de experiencia certificada en

funciones a fines.

- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral, título de bachiller notariado, título profesional notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

## V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.-** Para el desarrollo efectivo de las actividades inherentes al cargo se requiere tener el Título de Tercer Nivel como Abogado o Doctor en Leyes, con licencia y registro profesional para desarrollar su actividad profesional.
- **HABILIDADES.-** La persona que ocupe este cargo debe ser sumamente responsable, buena presencia, facilidad de palabra, conocer a plenitud las Leyes que rigen la República del Ecuador, interesada en la lectura, criterio profesional amplio y ético profesionalmente.
- **EXPERIENCIA.-** Se requerirá mínimo un año de experiencia certificada en funciones a fines.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral, título de bachiller notariado, título profesional notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

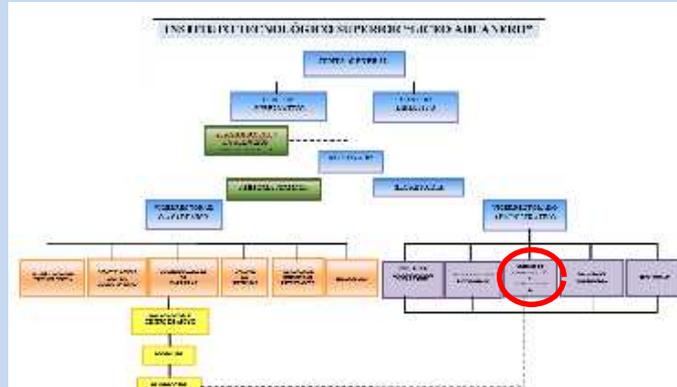
## VI. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Atención al cliente	●		
◆ Atención al detalle	●		
◆ Vocación de servicio	●		
◆ Iniciativa	●		
◆ Flexibilidad	●		
◆ Adaptabilidad		●	
◆ Orden	●		
◆ Comunicación	●		

## I. IDENTIFICACIÓN



### GRUPO OCUPACIONAL: ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS



### ÁREA: COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Tiene naturaleza en el arte y la técnica, destinados a seleccionar las mejores alternativas disponibles y los instrumentos idóneos, para mantener una política permanente de comunicaciones entre el ITSLA, los usuarios y público en general, que permita divulgar las metas, logros, programas, proyectos y todo lo relacionado con la gestión institucional, con el objeto de garantizar la transparencia, la rendición de cuentas.

**PUESTO:** DISEÑADOR Y COMUNICADOR

**CODIGO:**1.7.02.1

**II. OBJETIVO:** Implementar un sistema de comunicación interna y externa permanente y oportuna, desarrollar planes de publicidad de manera efectiva creando una imagen propia de la institución.

### III. FUNCIONES

- Desarrollar un sistema de comunicación visual y producción gráfica que logren una identificación propia de la institución.
- Diseñar y crear logo de imagen institucional.
- Desarrollar programas de publicidad intensivos en temporada de inscripciones y matrículas.
- Desarrollo de imagen e identidad institucional, imagen e identidad a productos educativos, libros, sitios Web, entre otros.
- Desarrollar una identidad visual de la institución con el diseño de marcas, afiches, logotipos, catálogos, etiquetas de productos, tarjetas de presentación, boletines, membretes, entre otros.
- Desarrollar proyectos multimedia y plataformas Web (creación de páginas Web, sitios y portales en Internet) lo que es parte de las comunicaciones visuales del ITSLA, coordinando con el área de sistemas.
- Realizar el diseño publicitario de campañas y piezas publicitarias en diferentes medios y soportes, abordando la forma de presentar, promocionar o anunciar, el servicio que brinda a la comunidad el ITSLA.
- Efectuar el diseño de información, como el diseño editorial que corresponde a la maquetación y composición de publicaciones tales como revistas, periódicos o libros y demás publicaciones en medios impresos o electrónicos.

- En caso de exposiciones diseñar para el entorno escenografías, avisos, stands, vidrieras, entre otros.

#### IV. RESPONSABILIDADES

- Debe ser responsable de todo el material de publicidad, material de audiovisuales y responsable directo de programas de publicidad, en caso de existir ineficiencia en estas actividades se sancionará de acuerdo al código de trabajo.

#### V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.-** Para el cumplimiento efectivo de esta función debe ser un Profesional capacitado en metodologías y procesos de creación de imágenes, técnicas de expresión gráfica, y tecnologías computacionales, conducentes a la búsqueda de soluciones visuales óptimas a los problemas de la comunicación gráfica y publicitaria. Tener conocimientos de elementos de comunicación, publicidad y modernas herramientas tecnológicas esenciales al diseño gráfico digital, poseer un título de tercer nivel.
- **HABILIDADES.-** Requiere una disposición especial, una verdadera vocación, una sólida predisposición por el arte y la técnica, una imaginación interactiva, una actitud positiva para desempeñar su trabajo, habilidad para exteriorizar sus ideas, gusto por el dibujo, ser creativo e innovador, tener facilidad de expresión verbal y escrita, excelente manejo de relaciones interpersonales, liderazgo y toma de decisiones
- **EXPERIENCIA.-** Se requerirá por lo menos un año en actividades similares de comunicación y diseño de imagen institucionales.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral en cargos similares, título de tercer nivel en relaciones públicas o diseño gráfico, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.
- **AUTONOMÍA.-** La autonomía de éste cargo se basa en la administración de sus labores en el tiempo dispuesto para cumplir a cabalidad con todas y cada una de ellas.

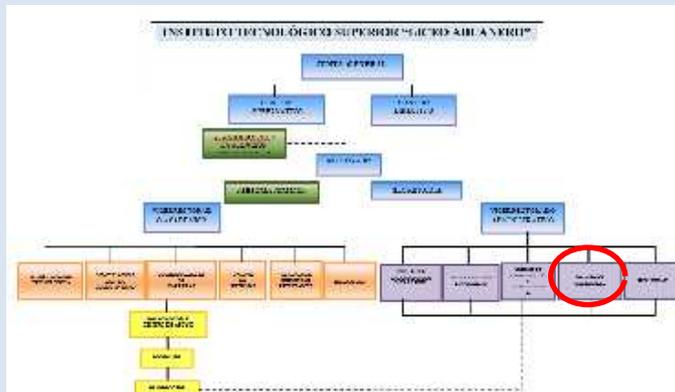
#### VI. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Creatividad	●		
◆ Innovación	●		
◆ Vocación de servicio	●		
◆ Iniciativa	●		
◆ Flexibilidad	●		
◆ Adaptabilidad		●	
◆ Comunicación	●		

## I. IDENTIFICACIÓN



### GRUPO OCUPACIONAL: ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS



### SERIE: SERVICIOS GENERALES

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** El Departamento de Servicios Generales se encarga de proporcionar de manera oportuna y efectiva, los servicios que se requiera en materia de comunicaciones, transporte, correspondencia, archivo, reproducción de documentos, revelado de material fotográfico, vigilancia, mensajería, mantenimiento de instalaciones como plomería y electricidad, servicios de limpieza y aseo de instalaciones y el suministro de mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte.

**PUESTO:** AUXILIAR DE SERVICIOS **CODIGO:**1.7.03.1

**II. OBJETIVO:** Ejecutar labores variadas de servicios generales, relacionadas con y desarrollar actividades de logística y mensajería de documentos; de acuerdo a los requerimientos institucionales.

### III. FUNCIONES

- Proporcionar apoyo logístico a eventos culturales, deportivos y sociales.
- Proporcionar el servicio de reproducción, fotocopiado de documentos y espiralado o anillado según las necesidades.
- Elaborar el Programa Anual de Mantenimiento Preventivo y Correctivo al mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte, según las necesidades del ITSLA.
- Responsable de hacer firmar a los miembros de la institución, convocatorias, circulares, memorándums, entre otros.
- Notificar inmediatamente por escrito sobre novedades de daños existentes en el sistema eléctrico, de agua y demás instalaciones.
- Realizar el servicio de mantenimiento de energía eléctrica, e instalaciones de agua.
- Contribuir en la entrega de mensajes dentro y fuera de la Institución, franquear y retirar correspondencia, así como ejecutar diligencias en bancos y otras instituciones

#### IV. RESPONSABILIDADES

- Mantener un control permanente de los materiales de limpieza.
- En caso de verse implicado en un incidente en el cual se compruebe su culpabilidad directa, responderá económicamente por el valor total del cual se determine después del informe emitido por el Vicerrector Administrativo.

#### V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **INSTRUCCIÓN:** Educación secundaria – Título de bachiller
- **HABILIDADES:** tener una gran retentiva y memoria, así como agilidad para desarrollar su trabajo con prontitud y mantener una predisposición positiva para la ejecución de sus actividades.
- **EXPERIENCIA:** un año en funciones similares.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS:** certificados de honorabilidad, certificados que acrediten su experiencia, título de bachiller notariado, copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación a color, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

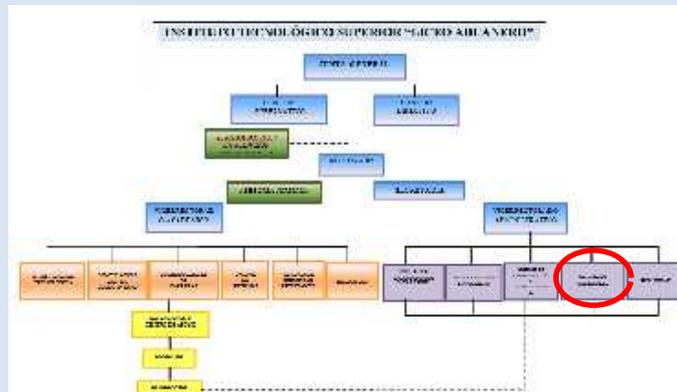
#### VI. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	CRITERIOS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
● Puntualidad	●		
● Agilidad	●		
● Vocación de servicio	●		
● Iniciativa		●	
● Flexibilidad		●	
● Adaptabilidad		●	
● Comunicación	●		

## I. IDENTIFICACIÓN



### GRUPO OCUPACIONAL: ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS



### SERIE: SERVICIOS GENERALES

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** El Departamento de Servicios Generales se encarga de proporcionar de manera oportuna y efectiva, los servicios que se requiera en materia de comunicaciones, transporte, correspondencia, archivo, reproducción de documentos, revelado de material fotográfico, vigilancia, mensajería, mantenimiento de instalaciones como plomería y electricidad, servicios de limpieza y aseo de instalaciones y el suministro de mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte.

**PUESTO:** CONSERJE

**CÓDIGO:**1.7.03.2

**II. OBJETIVO:** Prestar los servicios lícitos de mantenimiento de todas las instalaciones.

### III. FUNCIONES

- Responsabilizarse diariamente del aseo de todas las aulas, patios y dependencias del ITSLA.
- Realizar el aseo, limpieza y mantenimiento de todas las áreas que utiliza el ITSLA, a fin de que permitan la realización de las actividades en un ambiente salubre.
- Optimizar los recursos disponibles en la ejecución de las actividades de aseo, limpieza y mantenimiento del establecimiento educativo;
- Apoyar a las áreas educativas, administrativas y de investigación, proporcionando los equipos de amplificación, audiovisuales y mobiliarios que se requiera.
- Proporcionar el servicio de mensajería según las necesidades.

### IV. RESPONSABILIDADES

- Mantener un control permanente de los materiales de limpieza.
- En caso de verse implicado en un incidente en el cual se compruebe su culpabilidad directa, responderá económicamente por el valor total del cual se determine después del informe emitido por el Vicerrector Administrativo.

### V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN:** Educación secundaria – Título de bachiller
- **HABILIDADES:** tener una gran retentiva y memoria así como agilidad para desarrollar su trabajo con prontitud y además mantener una predisposición positiva para la ejecución de sus actividades.
- **EXPERIENCIA:** un año en funciones similares.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS:** certificados de honorabilidad, certificados que acrediten su experiencia, título de bachiller notariado, copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación a color, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

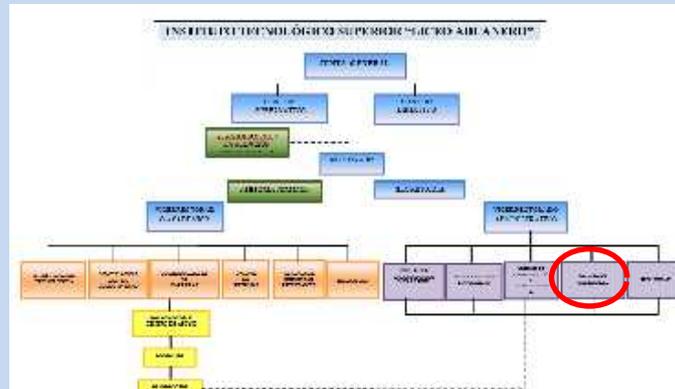
#### VI. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Orden	●		
◆ Pulcritud	●		
◆ Vocación de servicio	●		
◆ Iniciativa	●		
◆ Flexibilidad		●	
◆ Adaptabilidad		●	
◆ Comunicación	●		

## I. IDENTIFICACIÓN



### GRUPO OCUPACIONAL: ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS



### SERIE: SERVICIOS GENERALES

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** El Departamento de Servicios Generales se encarga de proporcionar de manera oportuna y efectiva, los servicios que se requiera en materia de comunicaciones, transporte, correspondencia, archivo, reproducción de documentos, revelado de material fotográfico, vigilancia, mensajería, mantenimiento de instalaciones como plomería y electricidad, servicios de limpieza y aseo de instalaciones y el suministro de mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte.

**PUESTO:** CONDUCTOR (CHOFER)

**CÓDIGO:** 1.7.03.3

**II. OBJETIVO:** Dar apoyo a las áreas académica y administrativa, para facilitar las entregas, despachos, compras y desplazamiento de personal requerido para cumplir con el objeto social del ITSLA.

### III. FUNCIONES

- ◆ Transportar en el vehículo destinado por el ITSLA, todos los materiales, insumos y suministros necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades de la institución.
- ◆ Colaborar en la transportación de muebles, equipos, enseres, materiales, semovientes, cuando la institución lo requiera
- ◆ Realizar la entrega y legalización de pagos en los lugares detallados por el departamento financiero de la institución.
- ◆ Realizar el envío de encomiendas en los casos que la Administración lo requiera.
- ◆ Dar apoyo al grupo de montajes en las exposiciones de publicidad o de actividades de vinculación que requieran montaje o ensamblaje en el sitio determinado por el departamento encargado de dicha actividad.
- ◆ Mantener en perfecto estado, orden y limpieza el vehículo asignado por el ITSLA. vehículo asignado por la institución.

- ◆ Velar por el buen mantenimiento que se le debe hacer al vehículo asignado por el ITSLA; cambio de aceite, revisión de líquidos, frenos, motor, entre otros necesarios según el desgaste del vehículo.
- ◆ Describir en el recibo de gasolina, el kilometraje con el cual cuenta el vehículo asignado, en el momento de llenar el tanque.
- ◆ Informar de manera inmediata al Rectorado de la institución, cualquier irregularidad, percance, o inconveniente que se presente dentro del desarrollo de sus actividades, tanto de manera personal como con el vehículo asignado.
- ◆ Realizar al inicio del día, un cronograma y recorrido que garantice la optimización del vehículo en la realización de las tareas asignadas.
- ◆ Al finalizar el día, deberá presentar ante el Vicerrector Administrativo, un informe en el cual describa todas y cada una de las actividades realizadas en el cual indique: Lugar visitado, hora y tiempo estadía y de traslado y evaluación de las labores planeadas.
- ◆ Traslado seguro y oportuno de las autoridades a los lugares asignados de acuerdo a la orden de movilización.

#### **IV. RESPONSABILIDADES**

- ◆ En caso de verse implicado en un incidente en el cual se compruebe su culpabilidad directa, responderá económicamente por el valor del deducible que la aseguradora descuenta, según las pólizas adquiridas por el ITSLA.
- ◆ En caso de daños leves que no requieran reclamación ante el seguro, y sean directamente causados por su culpa, responderá por el valor de las reparaciones que se le deban realizar al vehículo asignado. Trátese de rayones, golpes, daños al motor o a cualquier parte del vehículo.
- ◆ Responder directamente por el valor de los partes que le imparta la comisión de tránsito y transporte de la ciudad en donde se encuentre.
- ◆ En todos los casos, parquear el vehículo asignado por la institución en lugares seguros tales como parqueaderos debidamente reconocidos y zonas no prohibidas por la comisión de tránsito y transportes de la ciudad en la que se encuentre.
- ◆ Conducir de manera responsable y acertada cuidando la imagen de la institución que se encuentra plasmada en el vehículo asignado.
- ◆ Debido a la manipulación de cheques, dinero en efectivo, papeles importantes de la institución, es de vital importancia un manejo correcto de éstos y de su soporte, por lo tanto responderá, económicamente por los perjuicios que por descuido se ocasione.

#### **V. REQUISITOS DEL PUESTO**

- ◆ **EDUCACIÓN:** título de chofer profesional.

- ◆ **EXPERIENCIA.**- experiencia en conducción acreditada de por lo menos 2 años.
- ◆ **DOCUMENTOS EXIGIDOS:** certificados de honorabilidad, certificados de experiencia en el área con detalle de fechas y registro de inconvenientes en caso de haberlo existido, copia a color de la licencia de chofer profesional, copia a color de cédula y certificado de votación, record policial original y actualizado y las demás documentos requeridos para la vinculación a la institución.

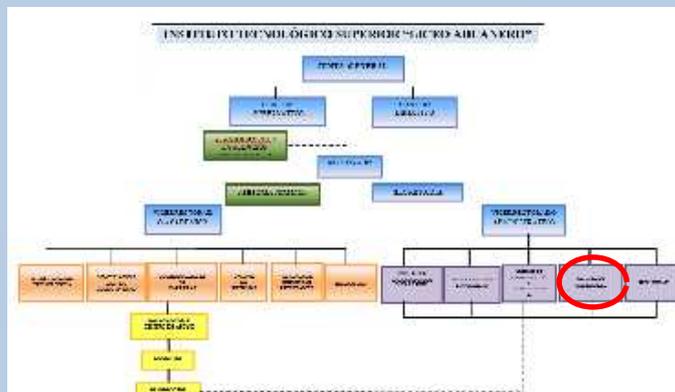
## VI. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Conocimiento técnico	●		
◆ Agilidad	●		
◆ Compromiso con resultados		●	
◆ Iniciativa		●	
◆ Responsabilidad	●		
◆ Flexibilidad	●		
◆ Comunicación	●		

## I. IDENTIFICACIÓN



**GRUPO OCUPACIONAL: ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS**



**ÁREA: SERIE DE SERVICIOS GENERALES**

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** El Departamento de Servicios Generales se encarga de proporcionar de manera oportuna y efectiva, los servicios que se requiera en materia de comunicaciones, transporte, correspondencia, archivo, reproducción de documentos, revelado de material fotográfico, intendencia, vigilancia, mensajería, mantenimiento de instalaciones como plomería y electricidad, servicios de limpieza y aseo de instalaciones y el suministro de mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte.

**PUESTO: JARDINERO**

**CODIGO: 1.7.03.4**

**II. OBJETIVO:** Mantener todas las áreas verdes de la institución en perfecto estado, destacado aseo y permanente funcionalidad.

### III. FUNCIONES

- Solicitar al Vicerrector Administrativo los insumos y herramientas que se deben adquirir para un correcto mantenimiento de las áreas verdes de la institución.
- Elaborar el Programa Anual de Mantenimiento de las áreas verdes y jardines para las instalaciones del ITSLA.
- Mantener una correcta señalética de las plantas que se encuentran en los jardines.
- Realizar la recolección de desechos ocasionados por los árboles que se encuentran sembrados, (hojas, palos, entre otros.).
- Demás actividades que sean señaladas por la administración.

### IV. RESPONSABILIDADES

- En caso de verse implicado en un incidente en el cual se compruebe su culpabilidad directa, responderá económicamente por el valor total del cual se determine después del informe emitido por el Vicerrector Administrativo.
- Mantener un control permanente de los materiales que sean entregados bajo su responsabilidad, tales como herramientas e insumos agrícolas y pesticidas.

## V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN:** Educación secundaria - título de bachiller y tener estudios en el área agrícola.
- **HABILIDADES:** agilidad para desarrollar su trabajo con prontitud, mantener una predisposición positiva para la ejecución de sus actividades, iniciativa y buen gusto para mantener atractivas las áreas verdes de la institución.
- **EXPERIENCIA:** un año en funciones similares.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS:** certificados de honorabilidad, certificados que acrediten su experiencia, copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación a color, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.
- **AUTONOMÍA.-** La autonomía de éste cargo se basa en la administración de sus labores en el tiempo dispuesto para cumplir a cabalidad con todas y cada una de ellas.

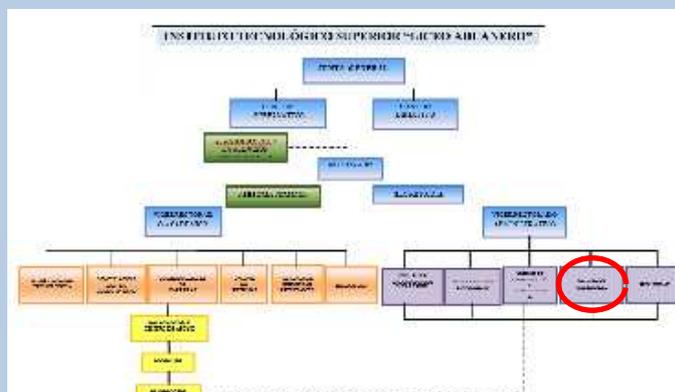
## VI. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Orden	●		
◆ Limpieza	●		
◆ Vocación de servicio	●		
◆ Iniciativa	●		
◆ Flexibilidad		●	
◆ Adaptabilidad	●		
◆ Comunicación		●	

## I. IDENTIFICACIÓN



### GRUPO OCUPACIONAL: ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS



### SERIE: SERVICIOS GENERALES

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** El Departamento de Servicios Generales se encarga de proporcionar oportuna y de manera efectiva, los servicios que se requiera en materia de comunicaciones, transporte, correspondencia, archivo, reproducción de documentos, revelado de material fotográfico, intendencia, vigilancia, mensajería, mantenimiento de instalaciones como plomería y electricidad, servicios de limpieza y aseo de instalaciones y el suministro de mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte.

**PUESTO:** ARCHIVO

**CODIGO:**1.7.03.5

**II. OBJETIVO:** Mantener un sistema de archivo actualizado, ordenado y seguro de toda la documentación que sea entregada de los diferentes departamentos del ITSLA.

### III. FUNCIONES

- Registrar al sistema informático la información que se encuentra en el archivo.
- Apoyar en las actividades al personal administrativo con el afán de facilitar las actividades de archivo, en caso de que la administración lo requiera.
- Mantener el archivo limpio y aseado fuera del alcance de plagas como polilla, ratas, ratones, cucarachas, entre otros.
- Realizar el mantenimiento de las instalaciones del área de archivo a fin de evitar humedad, incendio y otros que se presenten por caso fortuito.
- Mantener el archivo plenamente identificado por áreas, años y tipo de documentos.
- Demás actividades que sean señaladas por la administración.

### IV. RESPONSABILIDADES

- En caso de verse implicado en un incidente en el cual se compruebe su culpabilidad directa, responderá económicamente por el valor total del cual se determine después del informe emitido por el Vicerrector Administrativo.

- Mantener un control permanente de los materiales de limpieza.

#### IV. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.-** Para el cumplimiento a cabalidad de este cargo es muy importante poseer título de bachiller y de forma adicional tener estudios superiores en el área administrativa.
- **HABILIDADES.-** La persona que ocupa este puesto debe tener una gran retentiva, memoria, orden, iniciativa, aseo y agilidad para desarrollar su trabajo con prontitud y además mantener una predisposición positiva para la ejecución de sus actividades.
- **EXPERIENCIA.-** tener experiencia por lo menos 1 año en puestos similares y debe tener predisposición al orden y aseo.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, título de bachiller notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.
- **AUTONOMÍA.-** La autonomía de éste cargo se basa en la administración de sus labores en el tiempo dispuesto para cumplir a cabalidad con todas y cada una de ellas.

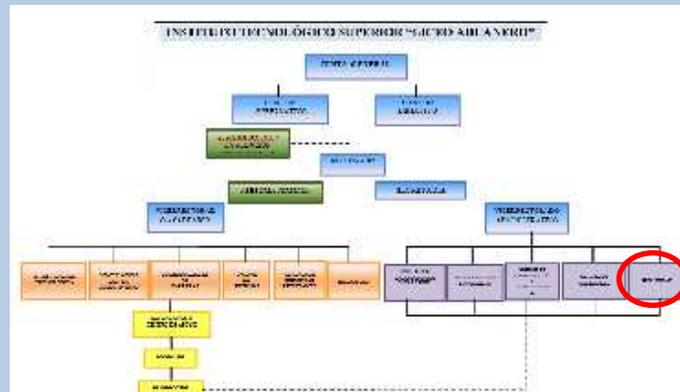
#### VI. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Orden	●		
◆ Capacidad de retención	●		
◆ Vocación de servicio	●		
◆ Iniciativa	●		
◆ Flexibilidad		●	
◆ Adaptabilidad	●		
◆ Comunicación	●		

## I. IDENTIFICACIÓN



**GRUPO OCUPACIONAL: ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS**



**SERIE: SEGURIDAD**

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Seguridad física mediante labores de vigilancia, control y supervisión de las instalaciones para la seguridad física de la institución y prevención de riesgos.

**PUESTO: GUARDIA DE SEGURIDAD**

**CODIGO: 1.7.04.1**

**II. OBJETIVO:** Desarrollar un sistema de seguridad física de las instalaciones y prevenir riesgos que puedan destruir las instalaciones.

### III. FUNCIONES

- Organizar, coordinar y controlar las actividades de seguridad física de la institución.
- Ejecutar acciones para el cumplimiento de los objetivos determinados en el proceso de control y vigilancia, de acuerdo a los procedimientos establecidos y requerimientos del ITSLA
- Aplicar conocimientos, normas y procedimientos en la ejecución de acciones de control y vigilancia;
- Supervisar y controlar que los procedimientos de control para la entrada y salida del personal y bienes de la institución estén previamente autorizados por la autoridad competente.
- Controlar que todas las personas visitantes a las instalaciones estén plenamente identificadas como tales.
- Cumplir con el horario establecido para su actividad de acuerdo a lo establecido por la Administración.
- Desarrollar e implementar normas de conducta, frente a empleados, personal ejecutivo y visitantes.
- Controlar el ingreso de personas a las diferentes áreas del instituto el cual deberá llevar su respectivo pase.
- Efectuar, informes y verificar la información necesaria de los ingresos y salidas del cliente usuario, que permitan establecer estadísticas que orienten la retroalimentación de los procesos y la toma de decisiones de las autoridades oportunamente.
-

#### IV. RESPONSABILIDADES

- En caso de que exista la pérdida de equipos o materiales que signifique un costo económico para la institución, previo informe y verificada su culpabilidad directa, tendrá que devolver a la institución el costo económico que le signifique a la misma la pérdida de estos materiales, sin perjuicio de las responsabilidades administrativas y penales respectivas.
- Asumir la responsabilidad en caso de que exista y se compruebe la entrada de personas no autorizadas a las instalaciones de la institución, se sancionará de acuerdo al Código de Trabajo.
- Sera responsable de la salida del personal sin justificación en horarios de trabajo, será sancionado de acuerdo al Código de Trabajo.

#### V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.-** Para el cumplimiento a cabalidad de este cargo es muy importante tener el título de bachiller, haber realizado el Servicio Militar Obligatorio, de forma adicional tener cursos de seguridad, conocimientos básicos de computación.
- **HABILIDADES.-** La persona que ocupa este puesto debe tener conocimientos y una gran retentiva, memoria, orden, iniciativa, seriedad y agilidad para desarrollar su trabajo con prontitud y seguridad, que incentive el cumplimiento de normas de seguridad a todo el personal que trabaja para la institución. Desarrollar habilidades de destrezas de defensa personal y mantener un buen estado físico.
- **EXPERIENCIA.-** Se requerirá tres años de experiencia certificada, manejo de instrumentos de seguridad.
- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral en cargos similares, título de bachiller notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.

#### VI. COMPETENCIAS

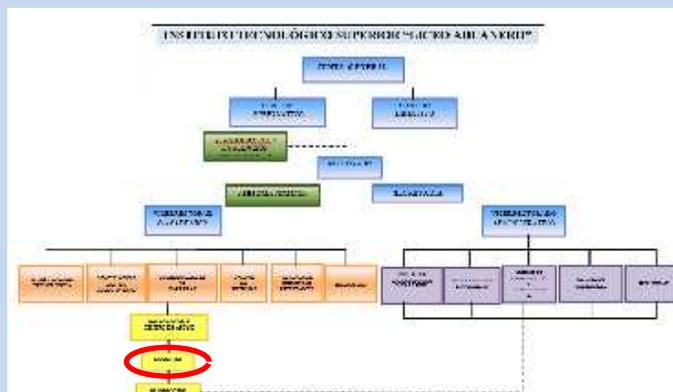
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Confiabilidad	●		
◆ Conocimiento técnico	●		
◆ Compromiso con resultados	●		
◆ Énfasis en la calidad y satisfacción del cliente		●	
◆ Responsabilidad	●		
◆ Experiencia técnica y profesional	●		
◆ Manejo de Recursos	●		
◆ Comunicación	●		
◆ Solución de problemas		●	

### 5.9.7.11 Docentes

## . IDENTIFICACIÓN



### GRUPO OCUPACIONAL: DOCENCIA



### SERIE: DOCENTES

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** La docencia hace de los saberes y de la transmisión cultural su contenido sustantivo, estos tienen sus efectos en la posición epistémica y sobre su autoridad social. Su principal función es la enseñanza, además de su carácter colaborativo e institucional.

El docente del ITSLA debe actuar profesionalmente como miembro de un equipo docente ubicado en un contexto sociocultural concreto y ejercer de facilitador de aprendizaje del alumnado, llegando a ser plenamente competente en las funciones tutoriales de orientación personal, académica y profesional.

**PUESTO:** DOCENTE TIEMPO COMPLETO – MEDIO TIEMPO – TIEMPO PARCIAL  
**CÓDIGO:** 1.8.01.1 – 1.8.01.2 – 1.8.01.3

### II. OBJETIVO:

Gestionar la construcción del conocimiento y ser el facilitador de los aprendizajes del alumnado hacia un grado cada vez más elevado de implicación y de autonomía, lo que requiere integrar la competencia en la propia disciplina con los conocimientos didácticos y pedagógicos que fundamenten ese tipo de actuación.

### III. FUNCIONES

- Caracterizar el grupo de aprendizaje Diagnosticar las necesidades
- Formular los objetivos de acuerdo a las competencias del perfil profesional
- Seleccionar y secuenciar contenidos disciplinares.
- Diseñar estrategias metodológicas atendiendo a la diversidad de los alumnos y la especificidad del contexto
- Seleccionar y diseñar medios y recursos didácticos de acuerdo a la estrategia
- Elaborar unidades didácticas de contenido
- Diseñar el plan de evaluación del aprendizaje y los instrumentos necesarios
- Aplicar estrategias metodológicas multivariadas acorde con los objetivos
- Utilizar diferentes medios didácticos en el proceso de enseñanza aprendizaje
- Gestionar la interacción didáctica y las relaciones con los alumnos.

- Establecer las condiciones óptimas y un clima social positivo para el proceso de enseñanza-aprendizaje y la comunicación
- Utilizar las TIC para la combinación del trabajo presencial y no presencial del alumno
- Gestionar los recursos e infraestructura aportados por la institución
- Gestionar entornos virtuales de aprendizaje
- Planificar acciones de tutorización, considerando los objetivos de la materia y las características de los alumnos, para optimizar el proceso de aprendizaje
- Utilizar técnicas de tutorización virtual
- Verificar el logro de aprendizajes de los alumnos
- Evaluar los componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje
- Promover y utilizar técnicas e instrumentos de autoevaluación discente
- Tomar decisiones basándose en la información obtenida
- Implicarse en los procesos de coevaluación
- Participar en las comisiones multidisciplinares de docencia
- Promover y participar en grupos de trabajo respecto a las programaciones de asignaturas pertenecientes al área de conocimiento
- Participar en la programación de acciones, módulos... formativos
- Promover la organización y participar desarrollo de jornadas académicas, debates, mesas redondas...
- Participar en el diseño y desarrollo de los nuevos planes de estudio a partir de las indicaciones, descriptors... aportados por los organismos competentes
- Las demás tareas que le sean asignadas, relacionadas con su función.

#### IV. RESPONSABILIDADES

- Coordinar y desarrollar las actividades docentes, disciplinarias, investigativas y formativas de carácter académico, por medio de las cuales se lleva a cabo el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Operativo anual. Además es el responsable de asesorar y asistir al Rector de la institución en el área académica.

#### V. REQUISITOS DEL PUESTO

- **EDUCACIÓN.-** Tener título cuarto nivel equivalente a maestría en áreas relacionadas con el desarrollo académico.
- **HABILIDADES.-** La persona a ocupar este cargo debe ser responsable, proactiva, honorable, honrada, ética, emprendedora, investigador, haber ejercido o ejercer la docencia y tener una gran capacidad para elaborar proyectos académicos.
- **EXPERIENCIA.-** Se requerirá mínimo dos años de experiencia certificada en funciones a fines.

- **DOCUMENTOS EXIGIDOS.-** Se deberá requerir certificados de honorabilidad, certificados de experiencia laboral, título de tercer nivel, título de cuarto nivel, título profesional notariado, copia a color de cédula de ciudadanía y certificado de votación, record policial actualizado (original), capacitaciones recibidas, capacitaciones dictadas y demás requisitos que en su momento se establezcan de acuerdo a las actividades de su competencia.
- **AUTONOMÍA.-** La autonomía de éste cargo se basa en la administración de sus labores en el tiempo dispuesto para cumplir a cabalidad con todas y cada una de ellas, bajo la supervisión directa Rector de la Institucional y en actividades docentes bajo la supervisión del Vicerrector Académico.

## VI. COMPETENCIAS

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO
◆ Honorabilidad	●		
◆ Ética	●		
◆ Compromiso científico	●		
◆ Vocación de servicio	●		
◆ Habilidad para la enseñanza	●		
◆ Iniciativa	●		
◆ Flexibilidad	●		
◆ Adaptabilidad		●	
◆ Comunicación	●		

## 5.10 Parámetros de valoración de puestos

La valoración de puestos es la asignación de una remuneración básica de acuerdo al grado de responsabilidad y dificultad de las tareas asignadas a un determinado puesto.

### 5.10.1 Selección de factores

**Tabla 7. Factores Genéricos o comunes**

No.	GRUPO DE FACTORES GENÉRICOS O COMUNES
I	HABILIDAD Y DESTREZA
II	ESFUERZO REQUERIDO
III	TIPOS DE RESPONSABILIDAD
IV	CONDICIONES DEL PUESTO

**Fuente:** Elaboración propia basada en manual orgánico funcional diseñado por la autora

**Tabla 8. Factores específicos**

No.	FACTORES ESPECÍFICOS	PORCENTAJE %	PUNTAJE
1.	Educación	20	200
2.	Experiencia	20	200
3.	Esfuerzo mental	10	100
4.	Relaciones Personales	10	100
5.	Responsabilidad por bienes, valores e Información Confidencial.	10	100
6.	Responsabilidad por supervisión y toma de decisiones.	10	100
7.	Riesgo y condiciones de trabajo.	20	200
<b>TOTAL:</b>		<b>100</b>	<b>1000</b>

**Fuente:** Elaboración propia basada en manual orgánico funcional diseñado por la autora

#### 5.10.1.1 Educación (200 puntos)

Este factor se refiere a los distintos niveles de instrucción formal indispensable para desempeñar eficientemente las tareas que el puesto exige y los cursos de adiestramiento específico que requiere el trabajo que desempeña.

**Tabla 9. Educación**

GRADOS	DEFINICIONES	PUNTOS	PORCENTAJE
1	Título de Bachiller	75	37
2	Educación Superior Tres años	100	50
3	Tecnologías	125	62
4	Egresados	150	75
5	Título Académico Profesional	180	90
6	Especialista	190	95
7	Maestría	200	100

**Fuente:** Elaboración propia basada en manual orgánico funcional diseñado por la autora

#### 5.10.1.2 Experiencia (200 puntos)

Este factor corresponde al caudal de conocimientos adquiridos a través de la ejecución de actividades realizadas en ocupaciones anteriores, que son indispensables para desempeñar las tareas que un puesto exige.

**Tabla 10. Experiencia**

GRADOS	DEFINICIONES	PUNTOS	PORCENTAJE
1	Seis meses de funciones similares	50	25
2	Un año	100	50
3	Dos años	150	75
4	De tres a cuatro años	200	100

**Fuente:** Elaboración propia basada en manual orgánico funcional diseñado por la Autora

### 5.10.1.3 Esfuerzo mental (100 puntos)

Este factor determina las dificultades y complejidad del trabajo en el cual el empleado deberá poner toda su atención, iniciativa, captación y de más recursos mentales en la ejecución de sus tareas.

**Tabla 11. Esfuerzo mental**

GRADOS	DEFINICIONES	PUNTOS	PORCENTAJE
1	Trabajo sencillo y rutinario, siguiendo procedimientos, prácticas habituales y con instrucciones establecidas y precisas.	20	20
2	Trabajo semirutinario, requiere seleccionar procedimientos. Precisa de cierto grado de exactitud.	40	40
3	Trabajo variado de mediana complejidad, requiere ayuda e interpretación de problemas. Precisa sus funciones un alto grado de exactitud. Necesita frecuentemente utilizar coordinación mental.	60	60
4	Trabajo complejo y variable, desarrollado generalmente a través de la interpretación de instrucciones generales. Incluye condiciones y problemas diferentes que hace necesario poner en práctica su capacidad de juicio. Requiere de una concentración mental esmerada y continua.	60	60
5	Trabajo de extraordinaria complejidad y variedad. Implica la responsabilidad de considerar problemas importantes de la institución. Formular y programar políticas generales. Infiuye notablemente en la toma de decisiones. Requiere de una intensa concentración mental.	80	80

**Fuente:** Elaboración propia basada en manual orgánico funcional diseñado por la autora

### 5.10.1.4 Relaciones personales (100 puntos)

Este factor mide el grado de relaciones públicas del puesto a considerar, los contactos que debe mantener el empleado con sus compañeros, empleados de otras dependencias, estudiantes y público en general.

**Tabla 12. Relaciones personales**

GRADOS	DEFINICIONES	PUNTOS	PORCENTAJE
1	Contactos mínimos de rutina.	30	30
2	Algunos contactos, generalmente con otros empleados.	50	50
3	Contactos constantes con empleados y algún tipo de público.	70	70
4	Contactos varios, algunos jefes de todo nivel y con público.	90	90
5	Muchos contactos en toda clase de jefes, autoridades, publico variado, etc.	100	100

**Fuente:** Elaboración propia basada en manual orgánico funcional diseñado por la Autora

#### 5.10.1.5 Responsabilidad por bienes y valores (100 puntos)

Este factor se refiere a la obligación de alcanzar los objetivos propuestos, para la buena marcha de planes y programas; y el manejo de recursos económicos, materiales y financieros.

**Tabla 13. Responsabilidad por bienes y valores**

GRADOS	DEFINICIONES	PUNTOS	PORCENTAJE
1	El valor que se encuentra bajo su responsabilidad en caso de daño, robo o pérdida no es significativo ni mayor de 1000 dólares. Acceso a información de poca confiabilidad.	20	20
2	El valor que se encuentra bajo su responsabilidad en caso de daño, robo o pérdida es de 1000 y 2000 dólares. Acceso a información de mediana confiabilidad.	40	40
3	El valor que se encuentra bajo su responsabilidad en caso de daño, robo o pérdida es de 3000 y 6000 dólares. Acceso a información de alto grado de confiabilidad.	60	60
4	El valor que se encuentra bajo su responsabilidad en caso de daño, robo o pérdida es de 6000 y 10000 dólares.	80	80

5	Acceso a información reservada. El valor que se encuentra bajo su responsabilidad en caso de daño, robo o pérdida es superior a 10000 dólares. Resultado del cuidado y preservación de toda la información de la Institución.	100	100
---	--	-----	-----

**Fuente:** Elaboración propia basada en manual orgánico funcional diseñado por la autora

#### 5.10.1.6 Responsabilidad por supervisión y toma de decisiones (100 puntos)

Este factor se refiere al grado de control superior que nace por la responsabilidad de organizar, dirigir y evaluar el trabajo de otros, como también el riesgo que provoca la toma de decisiones de acuerdo a su complejidad.

**Tabla 14. Responsabilidad por supervisión y toma de decisiones**

GRADOS	DEFINICIONES	PUNTOS	PORCENTAJE
1	Supervisión parcial (chequeo, instrucción o consejos a personas de igual parecido nivel)	20	20
2	Supervisión a personal reducido que ejecuta labores sencillas (el empleado hace la misma labor que su subalterno)	40	40
3	Supervisión completa a un grupo generalmente pequeño de empleados. Incluye la responsabilidad de instruir, dirigir y coordinar labores que son planeadas por otros. Ocasionalmente hace las mismas labores que sus subalternos.	60	60
4	Supervisión directa y completa que incluye la coordinación de dos o más unidades.	80	80
5	Corresponde a este nivel no solo la supervisión sino el esclarecimiento de normas de procedimientos para una o varias secciones o departamentos donde se ejecutan labores técnicas y/o profesionales.	100	100

**Fuente:** Elaboración propia basada en manual orgánico funcional diseñado por la autora

### 5.10.1.7 Riesgos y condiciones de trabajo (200 puntos)

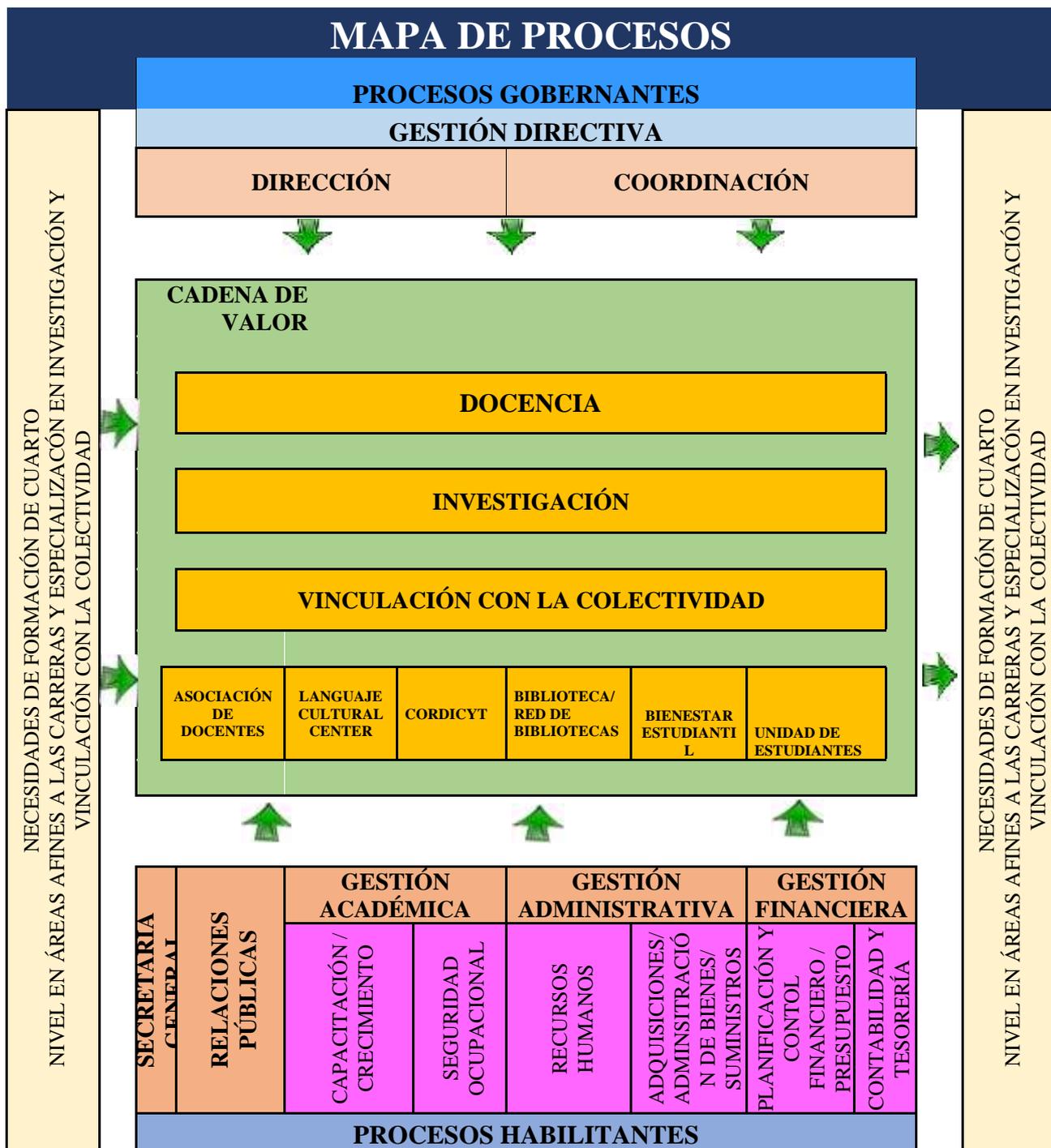
Este factor se refiere al medio físico en el que se desenvuelve el trabajo y los riesgos a los que está expuesto el empleado.

**Tabla 15. Riesgos y condiciones de trabajo**

GRADOS	DEFINICIONES	PUNTOS	PORCENTAJE
1	Las condiciones en las que desarrolla su trabajo presentan una mínima posibilidad de accidentes y enfermedades profesionales.	40	40
2	Los ambientes en los que se desarrolla su trabajo presentan ciertas situaciones molestas que hacen que exista posibilidad de ocurrir accidentes o enfermedades profesionales leves.	80	80
3	Las condiciones en las que desarrolla su trabajo presentan una mediana posibilidad de accidentes y enfermedades profesionales.	120	120
4	Las condiciones en las que desarrolla su trabajo son propensas a accidentes y enfermedades profesionales.	160	160
5	Las condiciones en las que desarrolla su trabajo presentan un alto riesgo de accidentes, pudiendo provocar incapacidad física o mental y hasta la muerte del empleado.	200	200

**Fuente:** Elaboración propia basada en manual orgánico funcional diseñado por la autora

### 5.11 Mapa de Procesos de la Función Docente



**Figura 39. Mapa de procesos**

**Fuente:** Elaboración propia basada en información institucional

## **5.12 Modelo Educativo y Pedagógico del ITSLA**

Para lograr el perfil del tecnólogo del ITSLA es necesario innovar y mejorar la calidad de los servicios educativos, transformando el sistema educativo en la institución mediante la adopción de los modelos educativos cognitivo y humanista, en base a las nuevas concepciones educativas establecidas en la constitución vigente que enfatizan en el desarrollo plena de la personalidad del educando, a partir del desarrollo de la inteligencia, la creatividad y el pensamiento crítico, para producir conocimiento.

Aplicando un sano eclecticismo se pretende, que el estudiante se convierta en autogenerador de la dinámica creadora, restauradora y forjadora de nuevos paradigmas, que lo motiven a ser una persona autónoma y singular, a ejercer su libertad y la disciplina individual y social, a buscar el equilibrio entre el desarrollo físico y mental a conocer la realidad por su espíritu investigativo, a utilizar su juicio crítico y la libertad de opción a escoger los principios éticos, morales y espirituales que orientan su vida.



**Figura 40. Modelo Educativo y Pedagógico del ITSLA**

**Fuente:** Elaboración propia

## **5.13 Manual de Procedimientos**

### **5.13.1 Presentación**

El presente manual de procedimientos tiene como propósito conocer el funcionamiento interno en lo que se refiere a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución, además, permite controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. El manual propuesto contribuye a establecer los procedimientos que faciliten y ayuden a disminuir y optimizar el tiempo de ejecución en el desarrollo de las tareas que desarrolla el personal para alcanzar la eficiencia en el uso de los recursos humanos, financieros materiales y técnicos.

El manual de procedimientos coadyuva para realizar el análisis y la revisión de los procedimientos de cada área, permite coordinar las actividades, especificar los objetivos y normas de operación.

### **5.13.2 Objetivos**

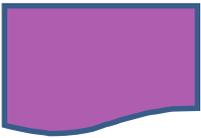
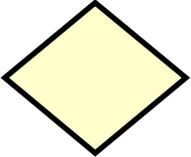
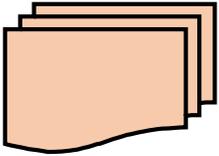
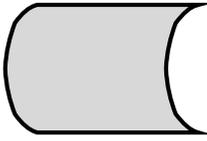
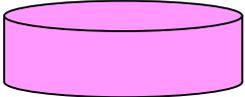
- Dotar a la institución de una herramienta que facilite las labores y mejore la eficiencia del personal.
- Conocer el funcionamiento interno en cuanto a la descripción de tareas, ubicación y requerimientos de cada actividad.
- Informar y controlar el cumplimiento del trabajo, evitando la duplicidad y la alteración arbitraria de los procedimientos.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.

### **5.13.3 Simbología**

La simbología son figuras o símbolos que representan a cada persona, puesto, unidad administrativa que tiene relación con el procedimiento que es representado en columnas verticales.

**Tabla 16. Simbología**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	REPRESENTA
	Inicio/ fin	Señala el principio o terminación de un procedimiento. Cuando se utilice para indicar el principio de un proceso se anotará la palabra <b>INICIO</b> , en el segundo caso, cuando se termine la secuencia de operaciones, se escribirá la palabra <b>FIN</b> .
	Operación / Actividad	Para representar una actividad o proceso, sea manual, mecanizado o mental, se utilizará este símbolo, el cual muestra las principales fases del procedimiento, empleándose cuando el material, formato o la propia acción va a cambiar, por ejemplo: enviar, anotar, tramitar, modificar, contestar, ejecutar, etc.
	Entrada / Salida	Representa datos de entrada y salida
	Línea continua	La línea continua marca el flujo de información, documentos o materiales que se están realizando en el área; su dirección se maneja a través de terminar la línea con una pequeña punta de flecha; puede ser utilizada en la dirección que se requiera y para unir cualquier símbolo empleado
	Línea de guiones	Este símbolo es empleado para identificar una consulta, cotejar o conciliar la información; invariablemente deberá salir de una inspección o actividad combinada.
	Conector de Procedimientos	Es utilizado para señalar que un procedimiento proviene o es la continuación de otro(s). Es importante anotar dentro del símbolo el nombre del proceso del cual se deriva o hacia donde va.

	<p>Formato impreso</p>	<p>Como su nombre lo indica, esta representación se aplica en formas impresas, documentos, reportes, listados, etc., y se anota después de cada operación, inspección o actividad combinada.</p>
	<p>Decisión alternativa</p>	<p>Indica n punto dentro del flujo donde se debe tomar una decisión entre dos alternativas</p>
	<p>Documento múltiple</p>	<p>Simboliza que más de un documento el que interviene en el procedimiento.</p>
	<p>Datos externos</p>	<p>Simboliza que en la actividad se ingresan datos a un sistema externo a la Unidad o Departamento.</p>
	<p>Disco magnético</p>	<p>Representa la grabación de datos</p>

**Fuente:** Elaboración propia basada en [www.unlp.edu.ar/uploads /docs/manual de procedimientos](http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/manual_de_procedimientos)

## CONTENIDO

<b>Código</b>	<b>Gestión</b>	<b>Página</b>
ISTLA-PM-001	Procedimiento de matrícula.....	194
ISTLA-SP-001	Procedimiento para Selección de Personal.....	196
ITSLA-PL-001	Procedimiento para préstamo de libros.....	199
ISTLA-OCAM-001	Procedimiento: orden de compras- adquisiciones menores.....	201
ISTLA-CM-001	Procedimiento: compra de materiales.....	203
ISTLA-UM-001	Procedimiento: uso de materiales.....	205
ISTLA-RFCC-001	Procedimiento reposición fondo de caja chica.....	207
ITSLA-AC-001	Procedimiento arqueo de caja.....	209
ITSLA-CRI-001	Procedimiento control y registro de inventarios.....	213
ITSLA-PP-001	Procedimiento: Pago a proveedores.....	215
ITSLA-PR-001	Procedimiento: Pago de remuneraciones.....	217
ITSLA-CB-001	Procedimiento: Conciliación bancaria.....	219
ITSLA-AAB-001	Procedimiento: Adquisición de acervo bibliográfico....	221
ITSLA-EP-001	Procedimiento: Elaboración del presupuesto.....	224
ITSLA-EEF-001	Procedimiento: Elaboración de Estados Financieros....	226
ITSLA-EFE-001	Procedimiento: Estado de Flujo de Efectivo.....	229

## 5.13.4 Procedimientos

### 5.13.4.1 Procedimiento para matrícula

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: ISTLA-PM-001</b>
	<b>Secretaría General</b> <b>Procedimiento para matrícula</b>	<b>Página: 1/2</b>

**Elaborado por:**

**Sandra E. Chávez M.**

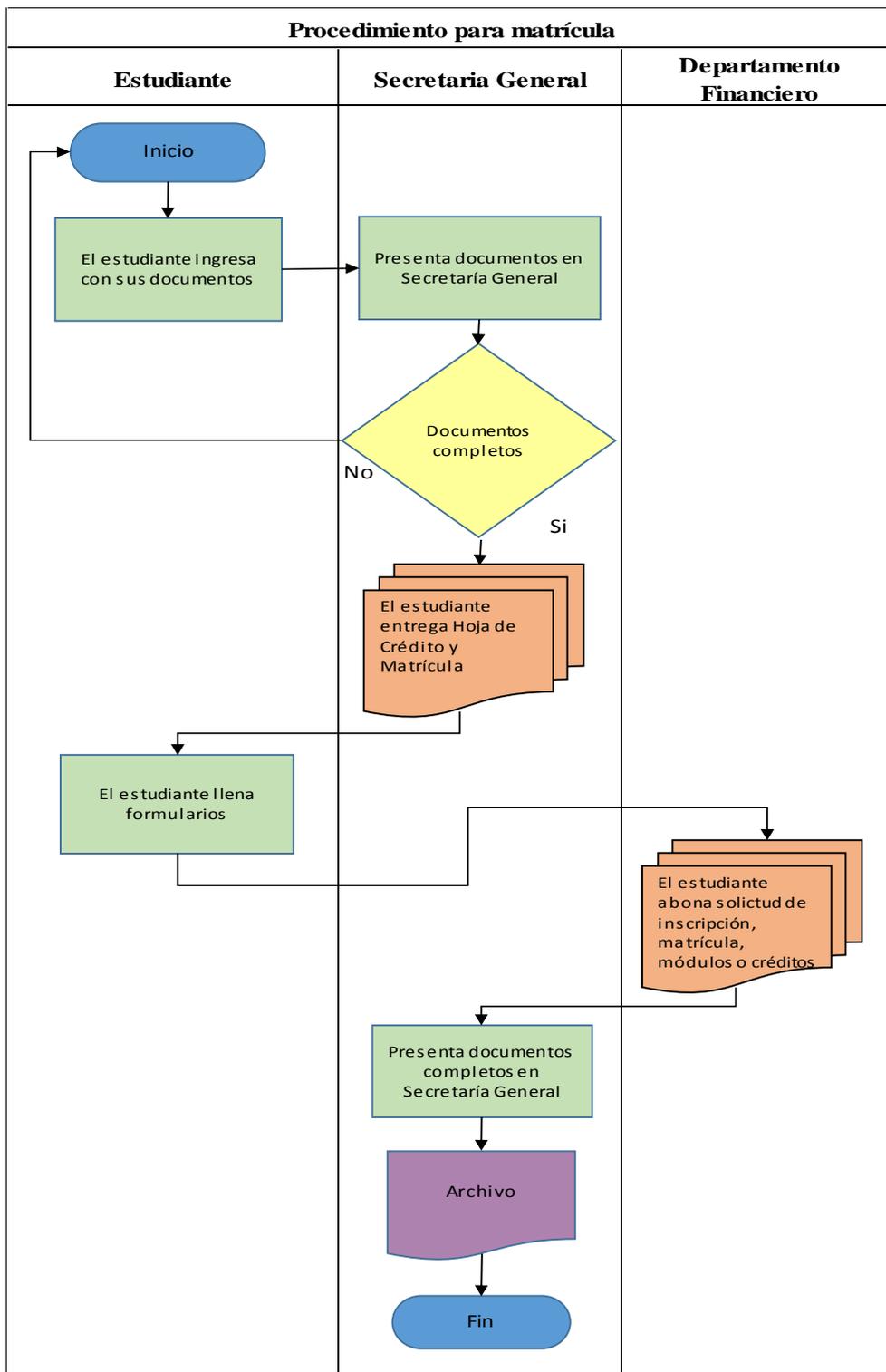
**Aprobado por:**

**Fecha:**

**Objetivo:** Facilitar el proceso de matriculación a los estudiantes.

**Alcance:** El procedimiento se aplica a la unidad administrativa. Intervienen, Secretaria General, Contadora

No.	Actividades	Descripción	Responsable
1	Ingresar el estudiante con los documentos	El estudiante ingresa a la institución con los documentos para matricularse	Estudiante
2	Se presentan los documentos en Secretaría General	Se recibe la carpeta de documentos y se verifica que estén completos	Secretaria General
3	Entrega hoja de crédito y matrícula	El estudiante entrega la hoja de crédito matrícula	Secretaria General
4	Pago de solicitud de inscripción, matrícula, módulos o créditos	El estudiante abona solicitud de inscripción, matrícula, módulos o créditos	Contadora
5	Se presentan los documentos en Secretaría General	El estudiante presenta los completos en Secretaría General para completar su matrícula y archivo	Secretaría General



**Figura 41.** Procedimiento para matrícula  
**Fuente:** Elaboración propia

### 5.13.4.2 procedimiento para selección de personal

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: ISTLA-SP-001</b>
	<b>Vicerrectorado Administrativo Procedimiento para selección de personal</b>	<b>Página: 1/3</b>

**Elaborado por:**  
**Sandra E. Chávez M.**

**Aprobado por:**

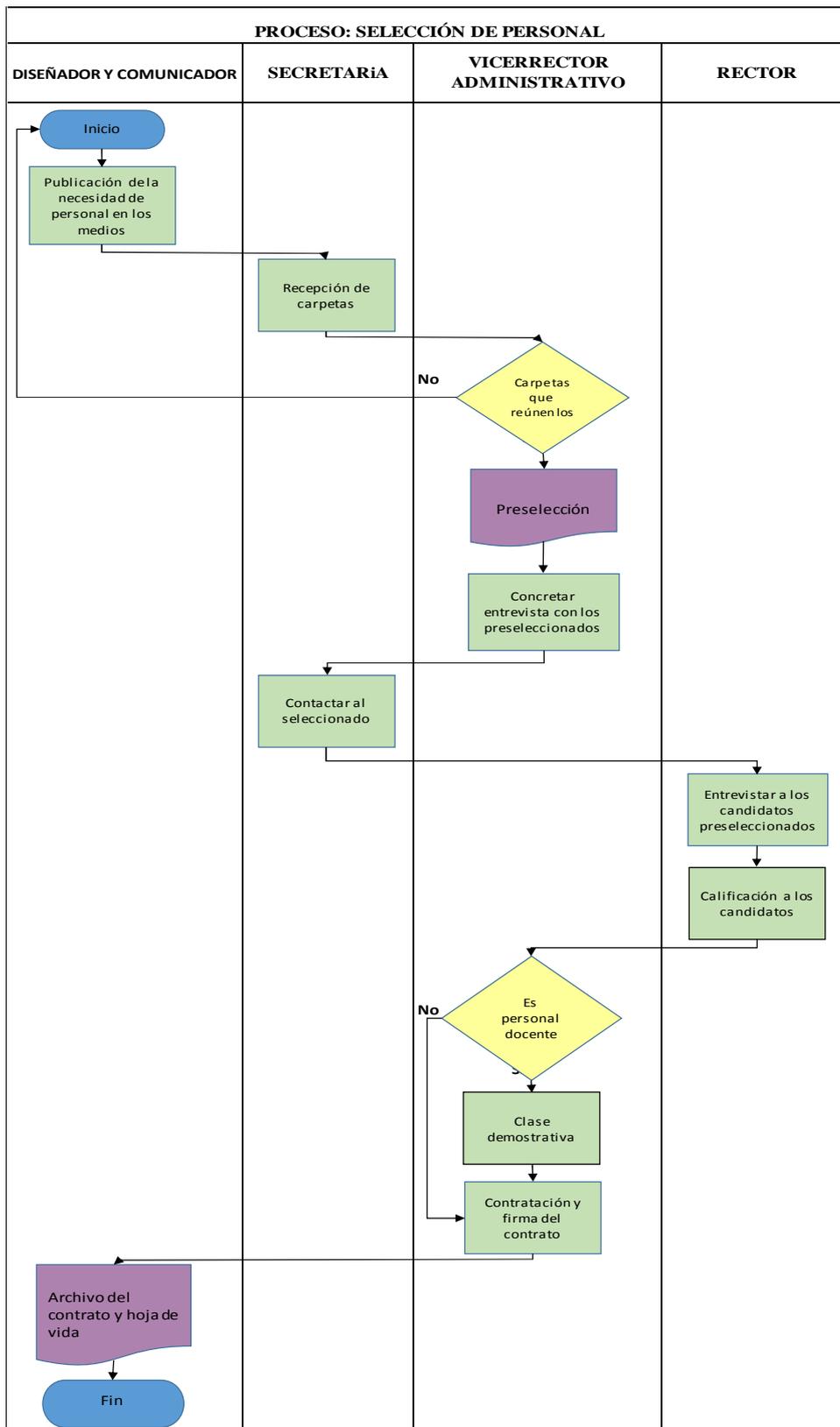
**Fecha:**

**Objetivo:** Guiar y normar el reclutamiento, selección y contratación de personal.

**Alcance:** El procedimiento se aplica a la unidad administrativa. Intervienen, Diseñador y Comunicador, Vicerrector Administrativo, Rector.

No.	Actividades	Descripción	Responsable
1	Publicidad en los medios	El Diseñador – Comunicador diseña el anuncio de requerimiento de personal	Diseñador – Comunicador
2	Recepción de carpetas	Secretaría General realiza la recepción de carpetas	Secretaria General
3	Carpetas que reúnen los requisitos	El Vicerrector Administrativo selecciona las carpetas que cumplan con el perfil solicitado	Vicerrector Administrativo
4	Preselección	Se realiza la preselección de los candidatos luego de calificar las carpetas	Vicerrector Administrativo
5	Concretar una cita con los preseleccionados	Se concreta la cita con los candidatos preseleccionados	Vicerrector Administrativo
6	Contactar a los candidatos	Se realiza la llamada telefónica para hacer la cita con el Rector indicando la fecha y hora	Vicerrector Administrativo
7	Entrevistar a los	Realizar la entrevista sobre	Rector

	candidatos preseleccionados	las aspiraciones y metas de los candidatos	
8	Calificar a los candidatos	Se procede a calificar a los candidatos de acuerdo al desenvolvimiento en la entrevista	Rector
9	Si es personal docente – Clase demostrativa	Se procede a concretar una clase demostrativa	Vicerrector Administrativo
10	Contratación y firma del contrato	Se procede a contratar y firmar el contrato	Vicerrector Administrativo
11	Archivo del contrato y hoja de vida	Se archiva el contrato y la hoja de vida del personal contratado	Secretaria General



**Figura 42.** Procedimiento para selección de personal  
**Fuente:** Elaboración propia

### 5.13.4.3 Procedimiento para préstamo de libros

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: ISTLA-PL-001</b>
	<b>Biblioteca Procedimiento para préstamo de libros</b>	<b>Página: 1/2</b>

**Elaborado por:**  
Sandra E. Chávez M.

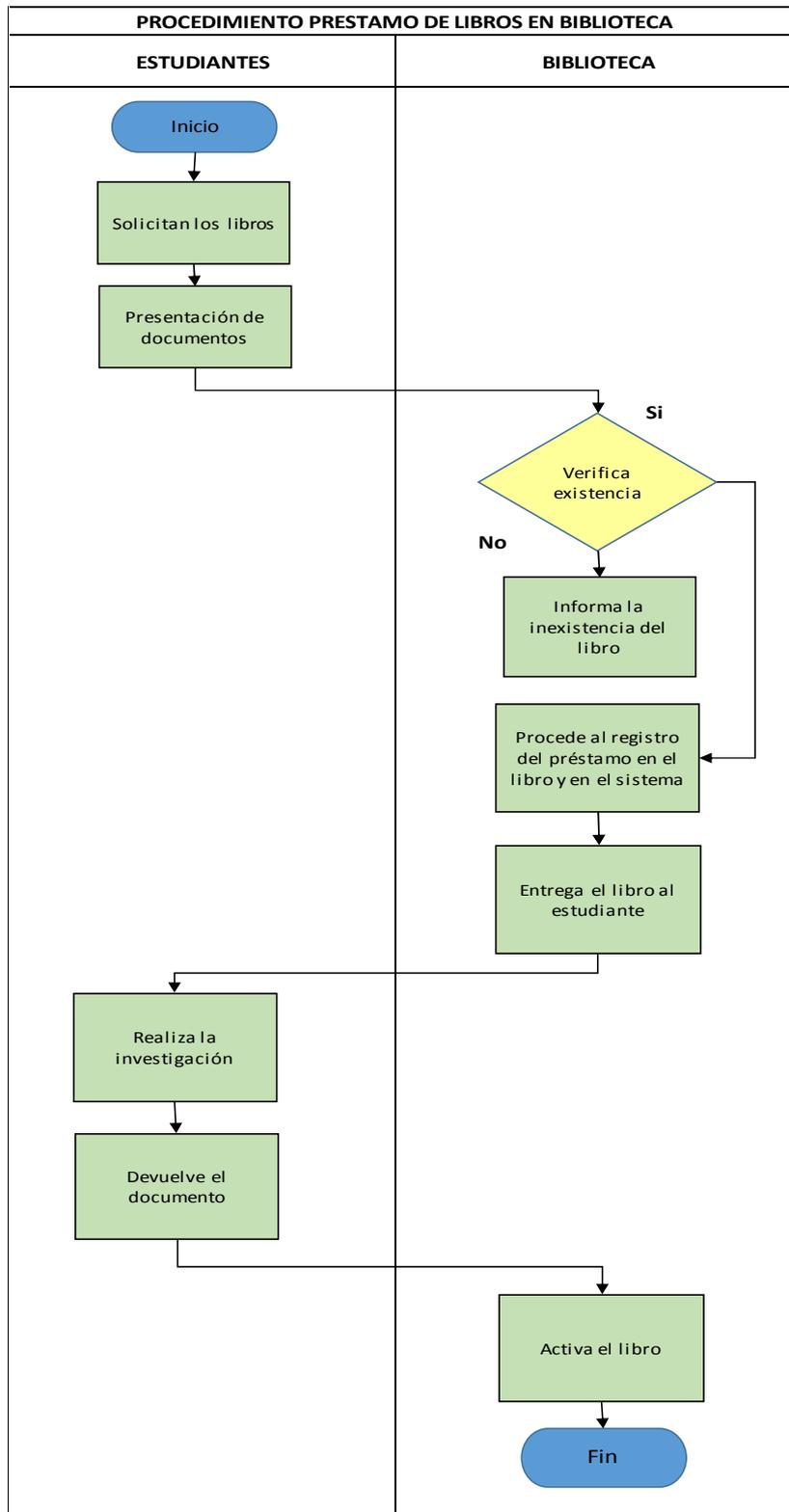
**Aprobado por:**

**Fecha:**

**Objetivo:** Realizar el control adecuado del material bibliográfico de biblioteca a través del registro eficiente de los préstamos

**Alcance:** El procedimiento se aplica a la unidad administrativa. Intervienen, Bibliotecaria y Estudiantes

No.	Actividades	Descripción	Responsable
1	Solicitud de libros	Solicitan el libro de su interés en biblioteca	Estudiante
2	Presentación de documentos	El estudiante presenta su documento de identidad o carnet estudiantil como garantía del préstamo del libro	Estudiante
3	Verifica existencias	La bibliotecaria verifica la existencia del libro solicitado	Bibliotecaria
4	Registro del préstamo en libros y en el sistema	La Bibliotecaria registra el préstamo del libro en libros y realiza el registro en el sistema	Bibliotecaria
5	Entrega del libro al estudiante	Una vez registrado el préstamo se procede a la entrega del libro al estudiante para que realice la investigación	Bibliotecaria
6	Realiza la investigación	El estudiante realiza la investigación	Estudiante
7	Devolución del documento	El estudiante realiza la devolución del libro una vez que realiza la investigación	Estudiante
8	Archivo del libro	Una vez que se recibe el libro se procede a realizar el reingreso	Bibliotecaria



**Figura 43.** Procedimiento para préstamo de libros  
**Fuente:** Elaboración propia

### 5.13.4.4 Procedimiento para orden de compra / adquisiciones menores

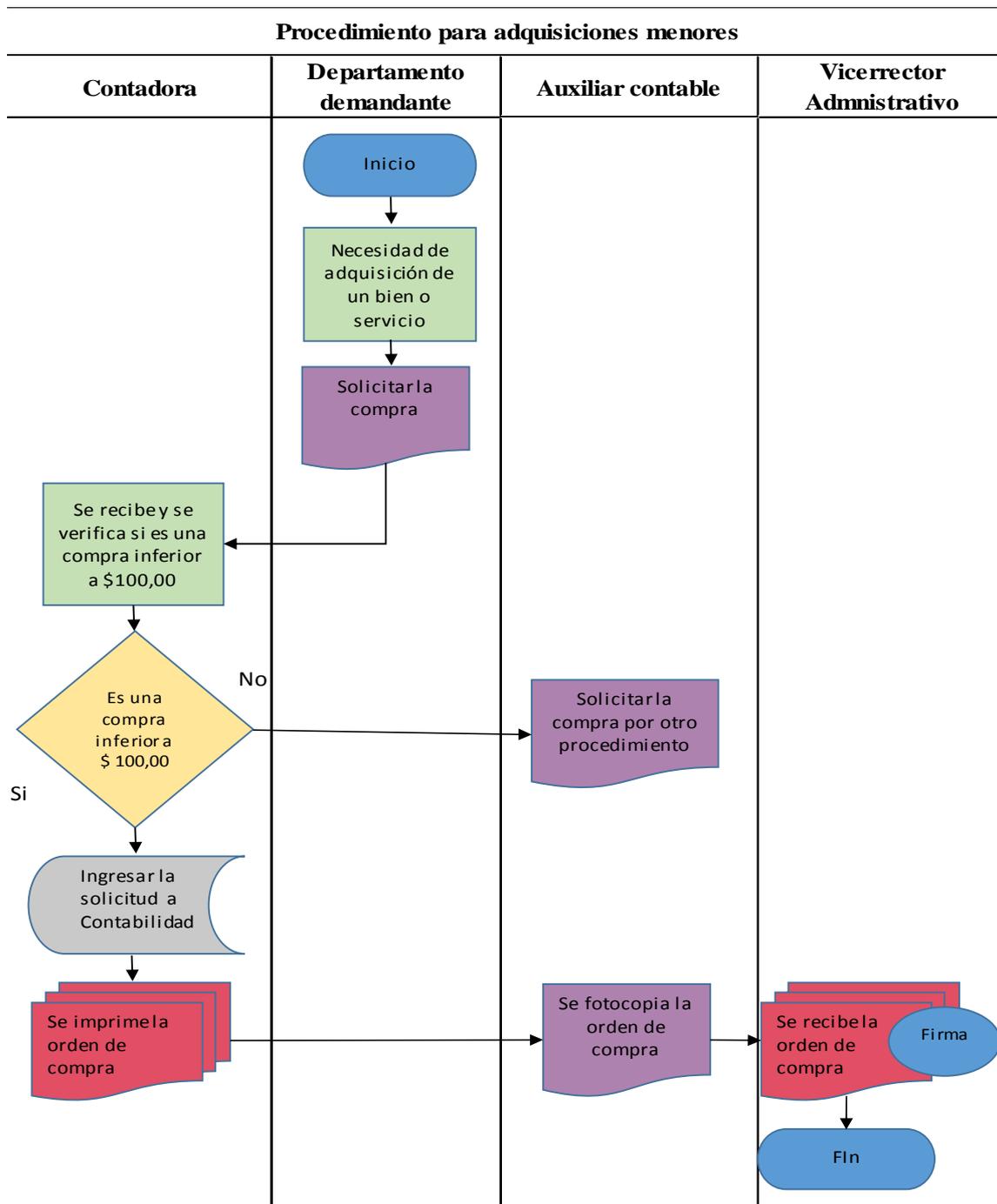
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: ISTLA-OCAM-001</b>
	<b>Finanzas</b> <b>Orden de Compra / Adquisiciones menores</b>	<b>Página: 1/2</b>

**Elaborado por:** Sandra E. Chávez M.      **Aprobado por:**      **Fecha:**

**Objetivo:** Adquirir bienes o servicios para el funcionamiento de los departamentos del ITSLA, que no requieran de un proceso de licitación.

**Alcance:** El procedimiento se aplica a la unidad financiera. Intervienen el Rector, Vicerrector Administrativo, Contadora.

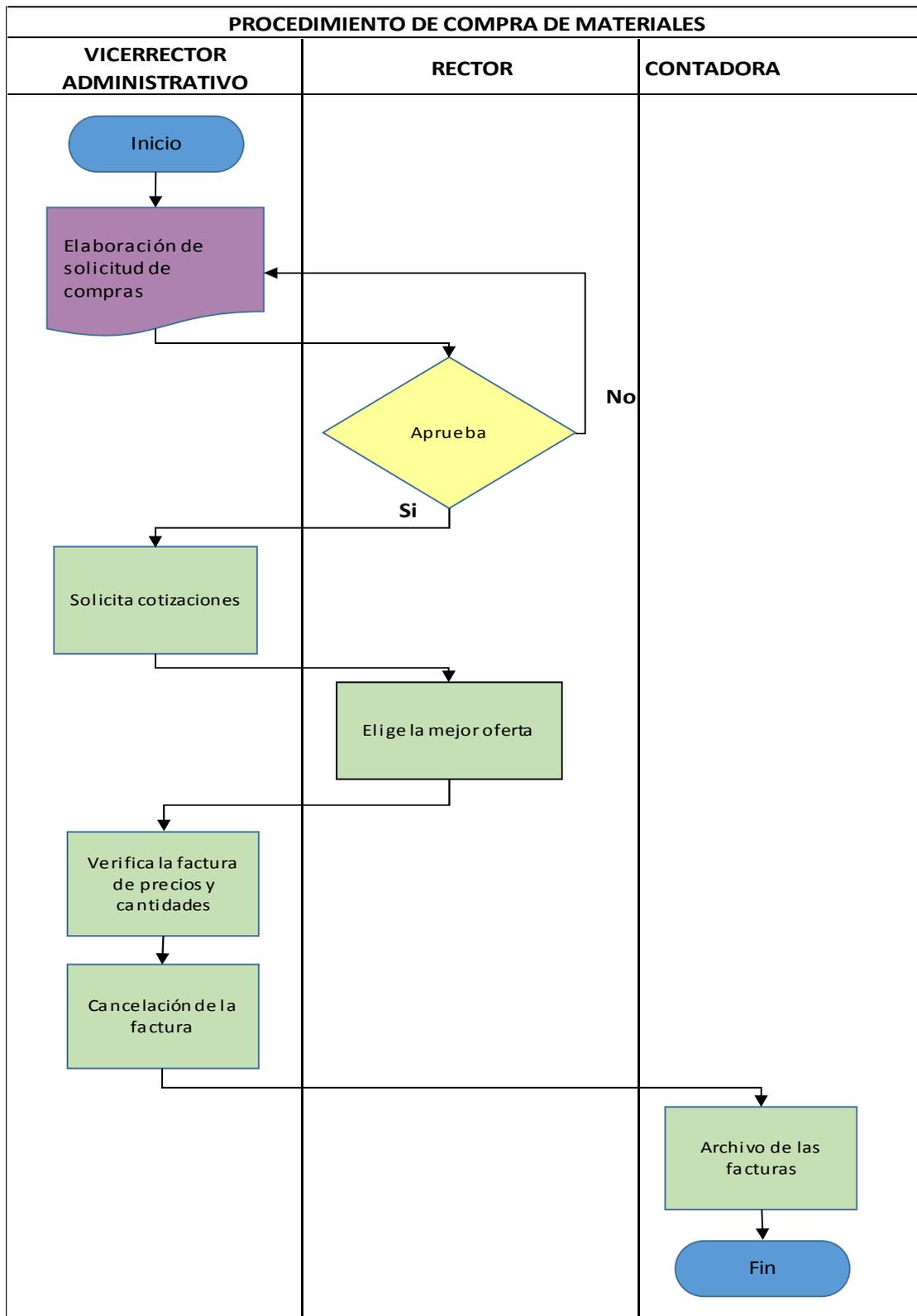
No.	Actividades	Descripción	Responsable
1	Solicitud de compra	Se envía la carta o solicitud de compra al departamento financiero	Departamento solicitante
2	Recepción de solicitud	Se recibe la solicitud y se verifica que esta sea inferior a 100 dólares americanos	Vicerrector Administrativo
3	Ingreso al sistema	Si se comprueba que es una compra menor a 100 dólares, se hace el ingreso de la solicitud	Contadora
4	Impresión de la orden de compra	Se imprime la orden de compra y se sacan dos copias y se envían al Vicerrectorado Administrativo	Contadora
5	Envío de la orden	Se envía la orden de compra original al Vicerrector administrativo	Contadora



**Figura 44.** Procedimiento para orden de compra / adquisiciones menores  
**Fuente:** Elaboración propia

### 5.13.4.5 Procedimiento para compra de materiales

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: ISTLA-CM-001</b>
<b>FINANZAS</b> <b>Compra de materiales</b>		<b>Página: 1/2</b>		
<b>Elaborado por:</b> <b>Sandra E. Chávez</b>		<b>Aprobado por:</b>		<b>Fecha:</b>
<b>1. Objetivo</b> Adquirir materiales de calidad y a costo razonable				
<b>2 Alcance</b> El procedimiento se aplica a la unidad financiera. Intervienen Rector, Vicerrector Administrativo, Contadora				
<b>3.Descripción</b>				
No.	Actividades	Descripción	Responsable	
1	Elaboración de la solicitud de compras	El Vicerrector Administrativo elabora la solicitud de compras de acuerdo a las necesidades	Vicerrector Administrativo	
2	Aprueba	El Rector aprueba la solicitud de compras	Rector	
3	Solicita cotizaciones	El Vicerrector Administrativo solicita cotizaciones a varios proveedores	Vicerrector Administrativo	
4	Elige la mejor oferta	El Rector revisa las cotizaciones y elige la mejor oferta	Rector	
5	Verifica la factura de precios y cantidades	El Vicerrector Administrativo verifica que la factura corresponda con las cantidades y precios requeridos	Vicerrector Administrativo	
6	Cancelación de la factura	Una vez verificado el pedido se procede a cancelar la factura	Vicerrector Administrativo	
7	Archivo de las facturas	La contadora procede a archivar las facturas para posteriormente realizar el registro contable	Contadora	



**Figura 45.** Procedimiento para compra de materiales

**Fuente:** Elaboración propia

### 5.13.4.6 Procedimiento para uso de materiales

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: ISTLA-UM-001</b>
	<b>Finanzas</b> <b>Procedimiento para uso de materiales</b>	<b>Página: 1/2</b>

**Elaborado por:**  
**Sandra E. Chávez M.**

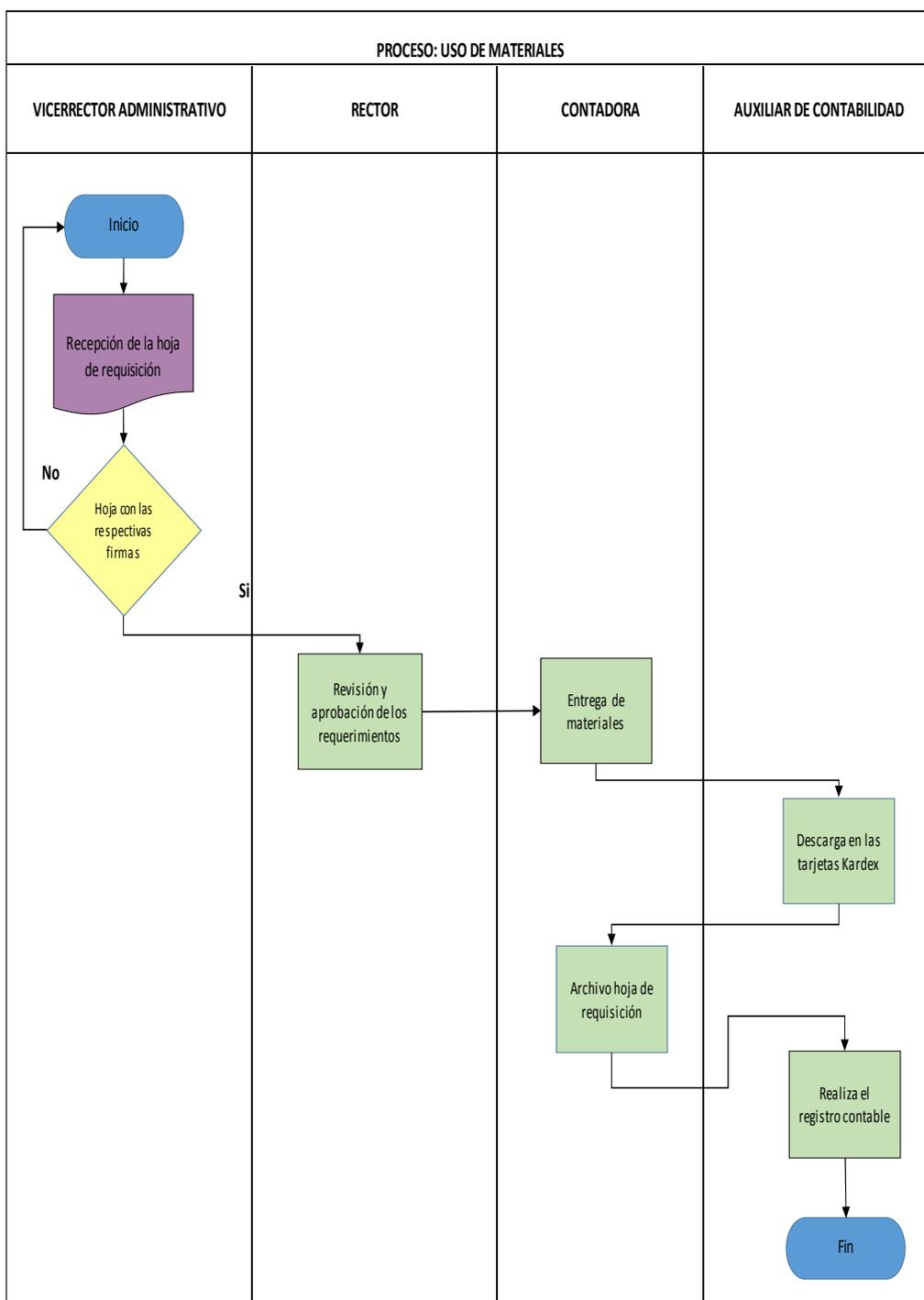
**Aprobado por:**

**Fecha:**

**Objetivo:** Controlar y mantener los inventarios conforme se vayan utilizando.

**Alcance:** El procedimiento se aplica a la unidad financiera. Intervienen, Rector, Vicerrector administrativo, Contadora, Auxiliar de Contabilidad

No.	Actividades	Descripción	Responsable
1	Recepción de la hoja de requisición	El Vicerrectorado Administrativo realiza la recepción de la hoja de requisición de materiales	Vicerrector Administrativo
2	Hoja con las respectivas firmas	Se verifica que la hoja de requisición contenga las respectivas firmas	Vicerrector Administrativo
3	Entrega de materiales	La contadora una vez aprobada la solicitud procede a la entrega de materiales	Contadora
4	Descarga en las tarjetas kardex	La auxiliar de contabilidad, una vez entregados los materiales procede a realizar el descargo de las tarjetas kardex	Auxiliar de contabilidad
5	Archivo hoja de requisición	Se procede a archivar la hoja de requisición como respaldo de la salida de materiales	Contadora
6	Realiza el registro contable	Se realiza el registro contable en los libros correspondientes	Auxiliar de contabilidad



**Figura 46.** Procedimiento para uso de materiales

**Fuente:** Elaboración propia

### 5.13.4.7 Procedimiento para reposición del fondo de caja chica

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: ISTLA-RFCC-001</b>
	<b>Finanzas</b> <b>Reposición del fondo de caja chica</b>	<b>Página: 1/3</b>

**Elaborado por:**

**Sandra E. Chávez M.**

**Aprobado por:**

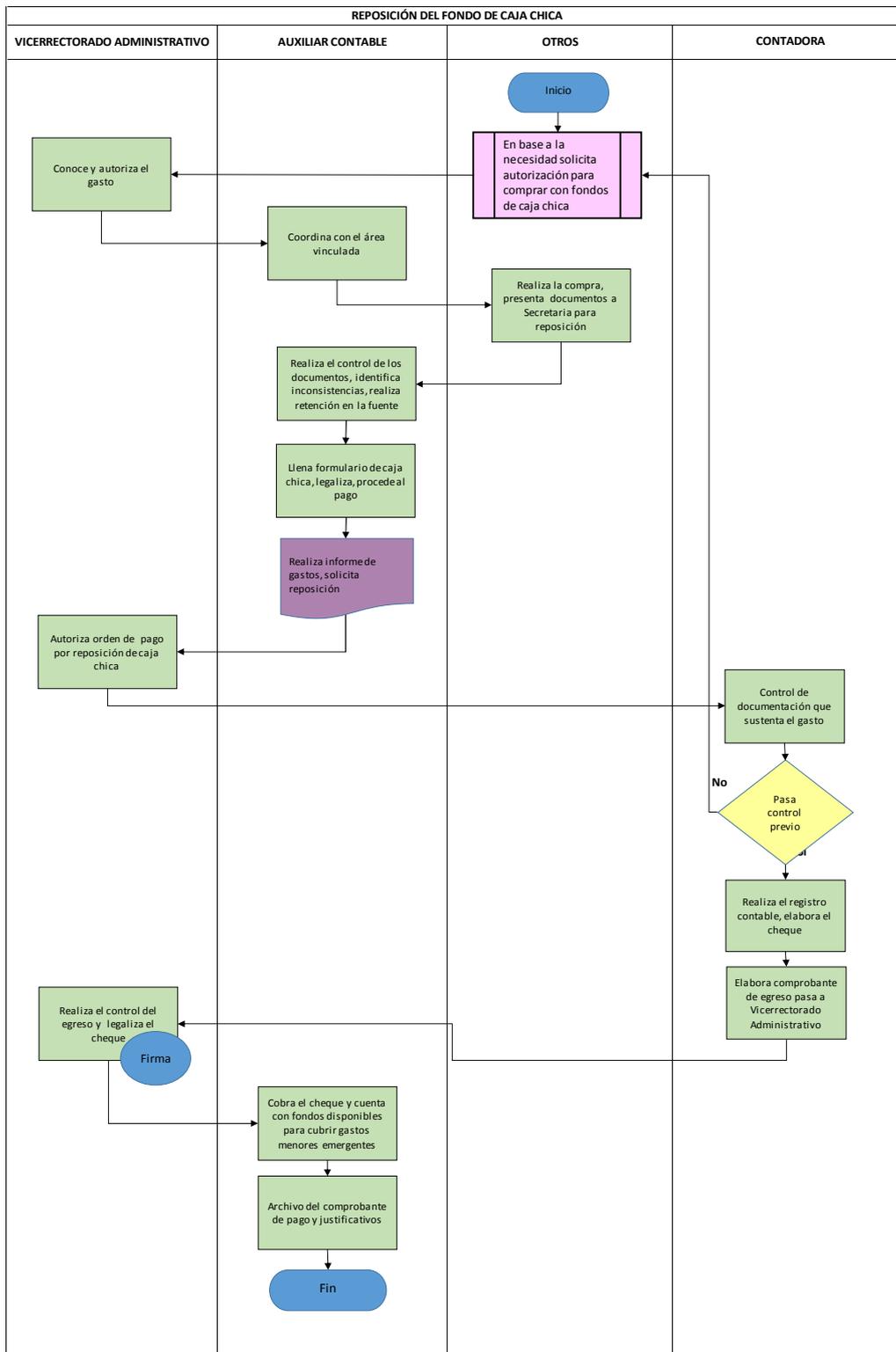
**Fecha:**

**Objetivo:** Cubrir gastos menores, no frecuente y urgentes del Instituto para asegurar el correcto funcionamiento del fondo de caja chica

**Alcance:** El procedimiento se aplica a la unidad financiera. Intervienen Vicerrector Administrativo, Contadora, Auxiliar de Contabilidad y otros departamentos.

No.	Actividades	Descripción	Responsable
1	Solicitud de autorización de compra	En base a las necesidades de cada departamento se solicita autorización para compras menores	Departamentos
2	Conocimiento y autorización	Conoce y autoriza el gasto, de compras menores de acuerdo al reglamento, con fondos e caja chica	Vicerrector Administrativo
3	Coordina con el departamento que solicita	Coordina la actividad con el área involucrado	Auxiliar contable
4	Realiza la compra	Realiza la compra, solicita factura e informa que se ha realizado el gasto, justifica el destino	Departamentos
5	Control previo de documentos y compras	Realiza el control respectivo previo al pago, identifica si existen inconsistencias	Auxiliar contable
6	Legalización y pago	Llena el formulario de caja chica, realiza la retención y legaliza y procede al pago	Auxiliar contable
7	Solicita reposición del fondo de caja chica	Realiza informe de compras y solicita reposición del fondo de caja chica	Auxiliar Contable
8	Autorización de reposición	Autoriza se emita una orden de pago por reposición del	Vicerrector Administrativo

		fondo de caja chica	
9	Control de documentos	Realiza el control de documentos que sustentan el pago	Contadora
10	Comprobante de egreso	Elabora el comprobante de egreso para el respectivo pago	Contadora
11	Control y legalización de cheque	Se analiza y legaliza el cheque con la firma respectiva	Vicerrector Administrativo
12	Cobro de cheque	Cobra el cheque con fondo disponible para gastos menores emergente	Auxiliar contable
13	Archivo de comprobante	Archiva comprobante de pago y justificativos	Auxiliar contable



**Figura 47.** Procedimiento para reposición del fondo de caja chica

**Fuente:** Elaboración propia

### 5.13.4.8 Procedimiento para arqueo de caja chica

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: ISTLA-AC-001</b>
	<b>Finanzas</b> <b>Procedimiento arqueo de caja</b>	<b>Página: 1/3</b>

**Elaborado por:**  
**Sandra E. Chávez M.**

**Aprobado por:**

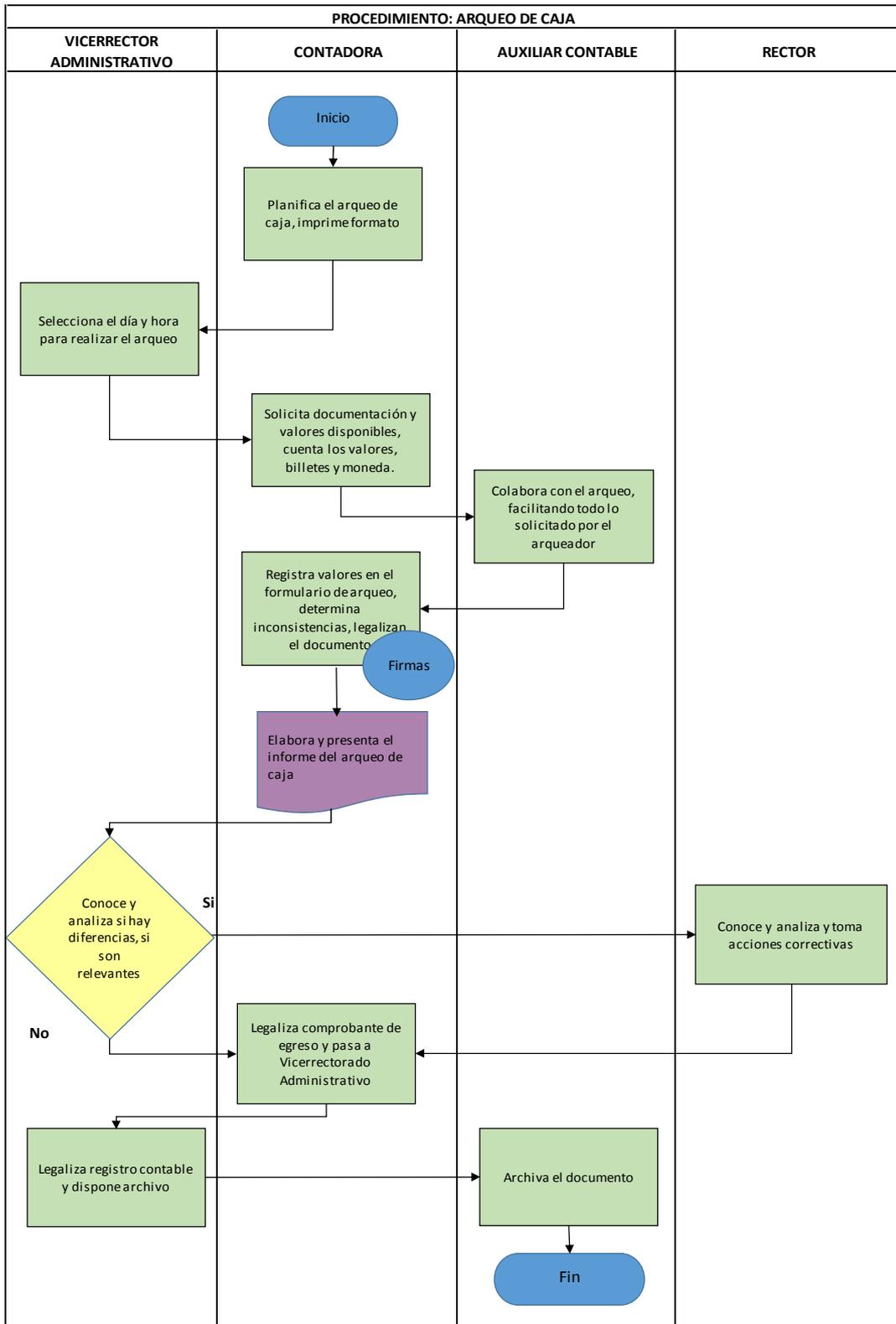
**Fecha:**

**Objetivo:** Aplicar mecanismos de control de aqueo de caja

**Alcance:** El procedimiento se aplica a la unidad financiera. Intervienen: Rector, Vicerrector Administrativo, Contadora, Auxiliar de Contabilidad

No.	Actividades	Descripción	Responsable
1	Planifica el arqueo	Planifica el arqueo de caja de manera sorpresiva	Contadora
2	Selección de día y hora	Se selecciona y autoriza el día y hora en que se realizará el arqueo	Vicerrector Administrativo
3	Solicita documentos y verifica	Se procede a la realización del arqueo solicitando documentación y valores disponibles	Contadora
4	Colabora con el arqueo	El custodio colabora con el arqueo, facilitando toda la documentación requerida por el arqueador	Auxiliar de contabilidad
5	Registro de valores y legalización	Se registran los valores en el formulario de arqueo, identifica si existen inconsistencias, el arqueador deja los valores en su totalidad y en idéntico estado al que se presentaron para su verificación	Contadora
6	Informe de arqueo	Elabora el informe para el Vicerrectorado Administrativo con los hallazgos encontrados durante el proceso	Contadora
7	Conoce y analiza las diferencias	Conoce y analiza las diferencias y si estas son relevantes y una vez comprobado el faltante y no existe explicación	Vicerrector Administrativo

		comprobada comunica al Rector	
8	Conoce, analiza y toma decisiones correctivas	La contadora pasa los informes a la Auxiliar Contable para que se revisen en caso de presentar algún error se corrijan, se impriman y pasen a la autoridad competente	Rector
9	Legaliza comprobante de egreso	Legaliza el comprobante de egreso y pasa al Vicerrectorado Administrativo	Contadora
10	Legaliza proceso contable y archivo	Legaliza registro contable y dispone archivo	Vicerrector Administrativo
11	Archiva el documento	Archiva el documento	Contadora



**Figura 48. Procedimiento para arqueo de caja chica**  
**Fuente:** Elaboración propia

### 5.13.4.9 Procedimiento para control y registro de inventarios

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: ISTLA-CRI-001</b>
	<b>Finanzas</b> <b>Procedimiento control y registro de inventarios</b>	<b>Página: 1/2</b>

**Elaborado por:**  
**Sandra E. Chávez M.**

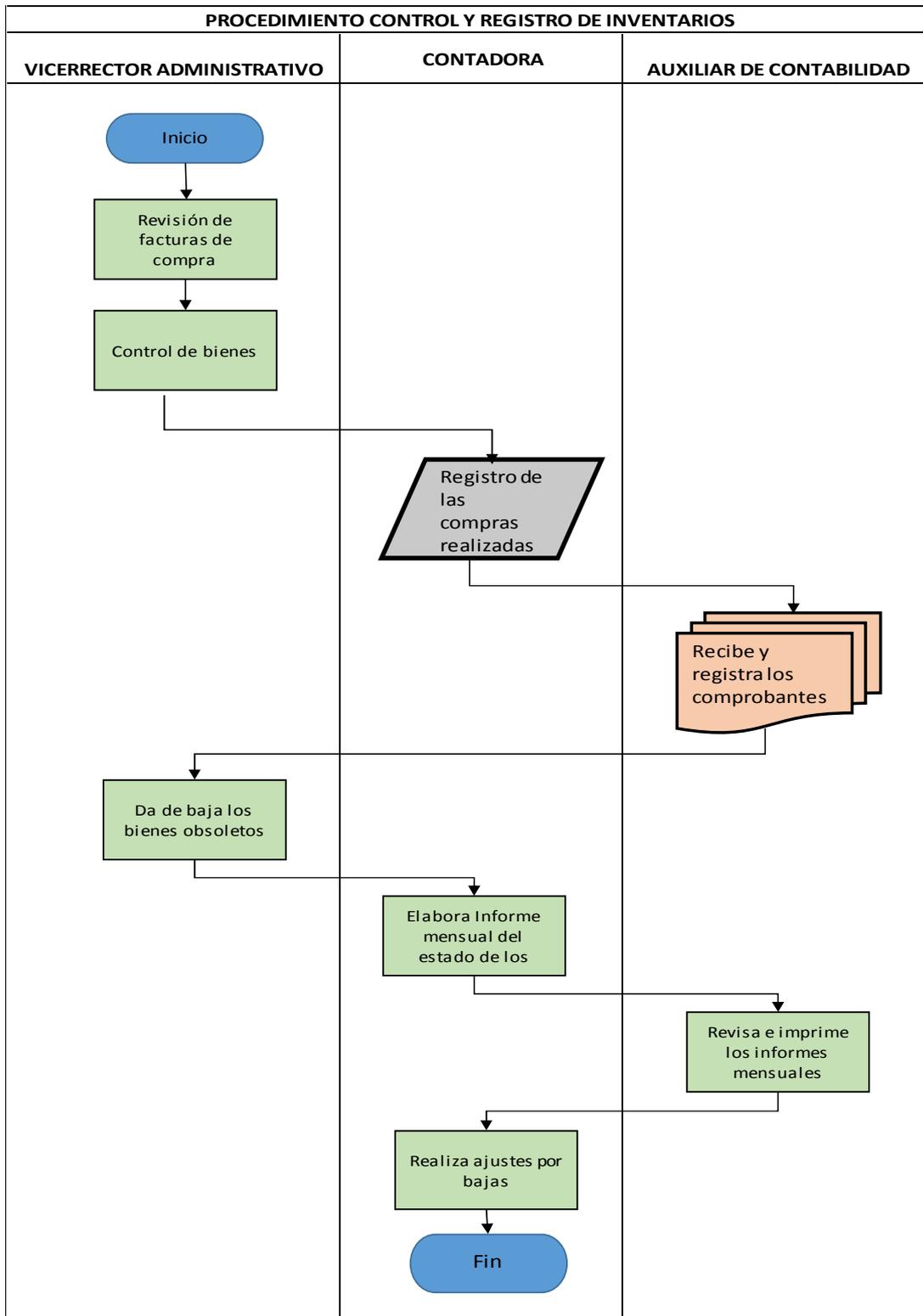
**Aprobado por:**

**Fecha:**

**Objetivo:** Tener un control adecuado sobre los bienes del Instituto

**Alcance:** El procedimiento se aplica a la unidad financiera. Intervienen Vicerrector Administrativo, Contadora, Auxiliar de Contabilidad

No.	Actividades	Descripción	Responsable
1	Revisión de las facturas de compra	El Vicerrector Administrativo realiza la revisión de las facturas de compra para verificar estén en orden	Vicerrector Administrativo
2	Control de bienes	El Vicerrector Administrativo realiza el control de los bienes cotejando y verificando que correspondan con las facturas	Vicerrector Administrativo
3	Registro contable de las compras	La contadora revisa que las facturas contengan los datos y valores correctos para que puedan ser registrados	Contadora
4	Recibe y registra los comprobantes	La auxiliar de contabilidad, recibe los comprobantes de compra y realiza los registros contables	Auxiliar de contabilidad
5	Da de baja los bienes obsoletos	El Vicerrector Administrativo revisa y da de baja los bienes obsoletos	Vicerrector Administrativo
6	Elabora informe mensual del estado de los bienes	La contadora realiza informes mensuales de los bienes para establecer un control adecuado de los mismos	Contadora
7	Revisa e imprime los informes	La contadora pasa los informes a la Auxiliar Contable para que se revisen en caso de presentar algún error se corrijan, se impriman y pasen a la autoridad competente	Auxiliar Contable
8	Realiza ajustes por bajas	En caso de haber dado de baja, se realizan los ajustes	Contadora



**Figura 49.** Procedimiento para control y registro de inventarios  
**Fuente:** Elaboración propia

### 5.13.4.10 Procedimiento para pago a proveedores

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: ISTLA-PP-001</b>
	<b>Finanzas</b> <b>Procedimiento pago a proveedores</b>	<b>Página: 1/2</b>

**Elaborado por:**  
**Sandra E. Chávez M.**

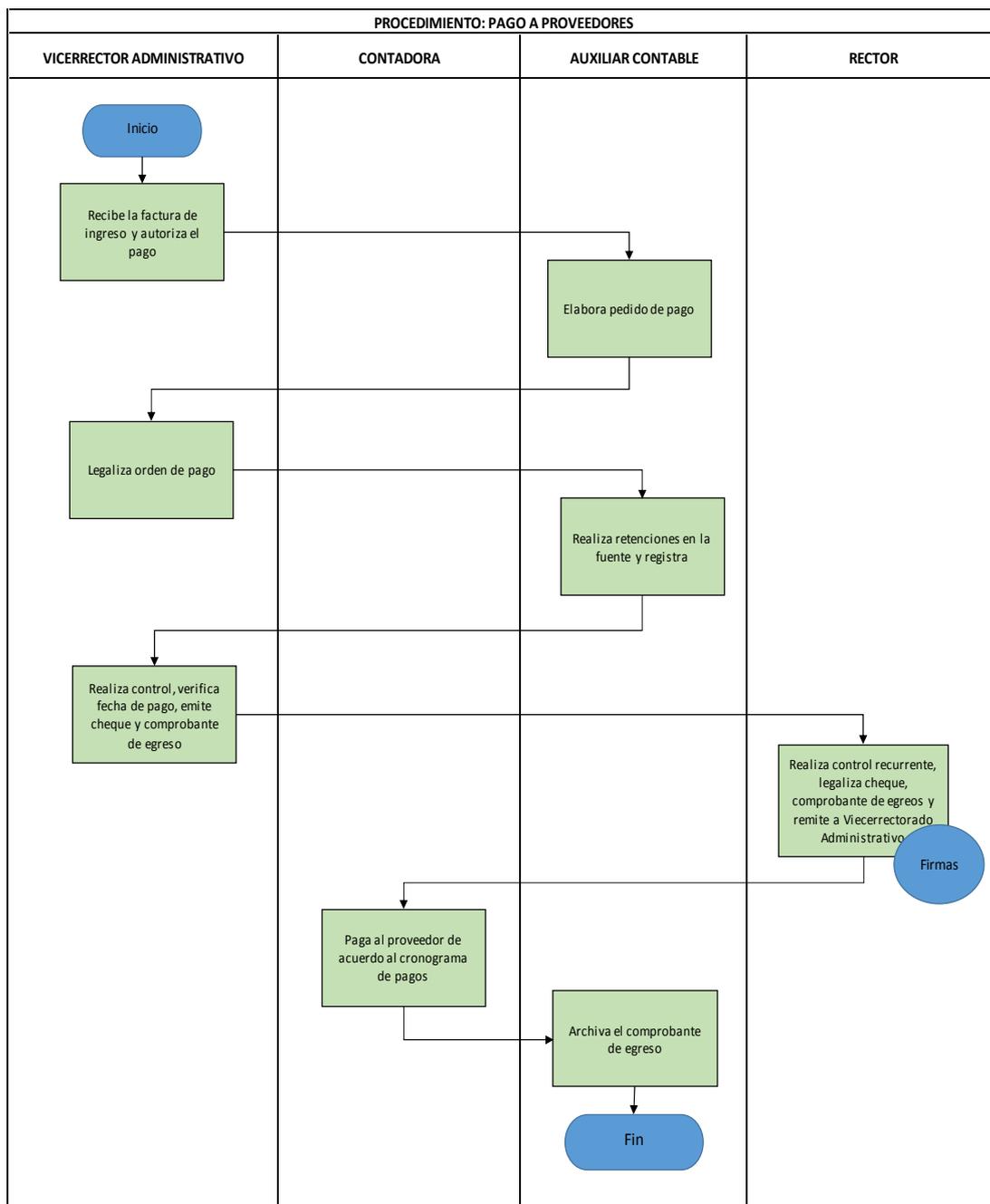
**Aprobado por:**

**Fecha:**

**Objetivo:** Cumplir a tiempo con las obligaciones adquiridas con los proveedores

**Alcance:** El procedimiento se aplica a la unidad financiera. Intervienen Rector, Vicerrector Administrativo, Contadora, Auxiliar de Contabilidad

No.	Actividades	Descripción	Responsable
1	Revisión de las facturas y autorización de pago	Revisa facturas y autoriza el pago	Vicerrector Administrativo
2	Elabora pedido de pago	Elabora el pedido de pago	Auxiliar de contabilidad
3	Legaliza orden de pago	Legaliza orden de pago	Vicerrector Administrativo
4	Realiza retenciones en la fuente	Realiza retenciones en la fuente, y registra en el sistema	Auxiliar de contabilidad
5	Control y verificación de fecha de pago	Realiza el control, verifica fecha de pago emite cheque y comprobante de egreso	Vicerrector Administrativo
6	Control recurrente y legalización de cheque	Realiza el control de factura, con ingreso a bodega, revisa fechas de pago de acuerdo con políticas de crédito y firma, remite el proceso a Vicerrectorado Administrativo	Rector
7	Pago a proveedores	Procede al pago al proveedor de acuerdo al cronograma de pagos	Contadora
8	Archivo	Archivo de comprobante de egreso con documentación de soporte	Auxiliar de Contabilidad



**Figura 50.** Procedimiento para pago proveedores

**Fuente:** Elaboración propia

### 5.13.4.11 Procedimiento para pago de remuneraciones

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: ISTLA-PP-001</b>
	<b>Finanzas</b> <b>Procedimiento pago de remuneraciones</b>	<b>Página: 1/2</b>

**Elaborado por:**  
**Sandra E. Chávez M.**

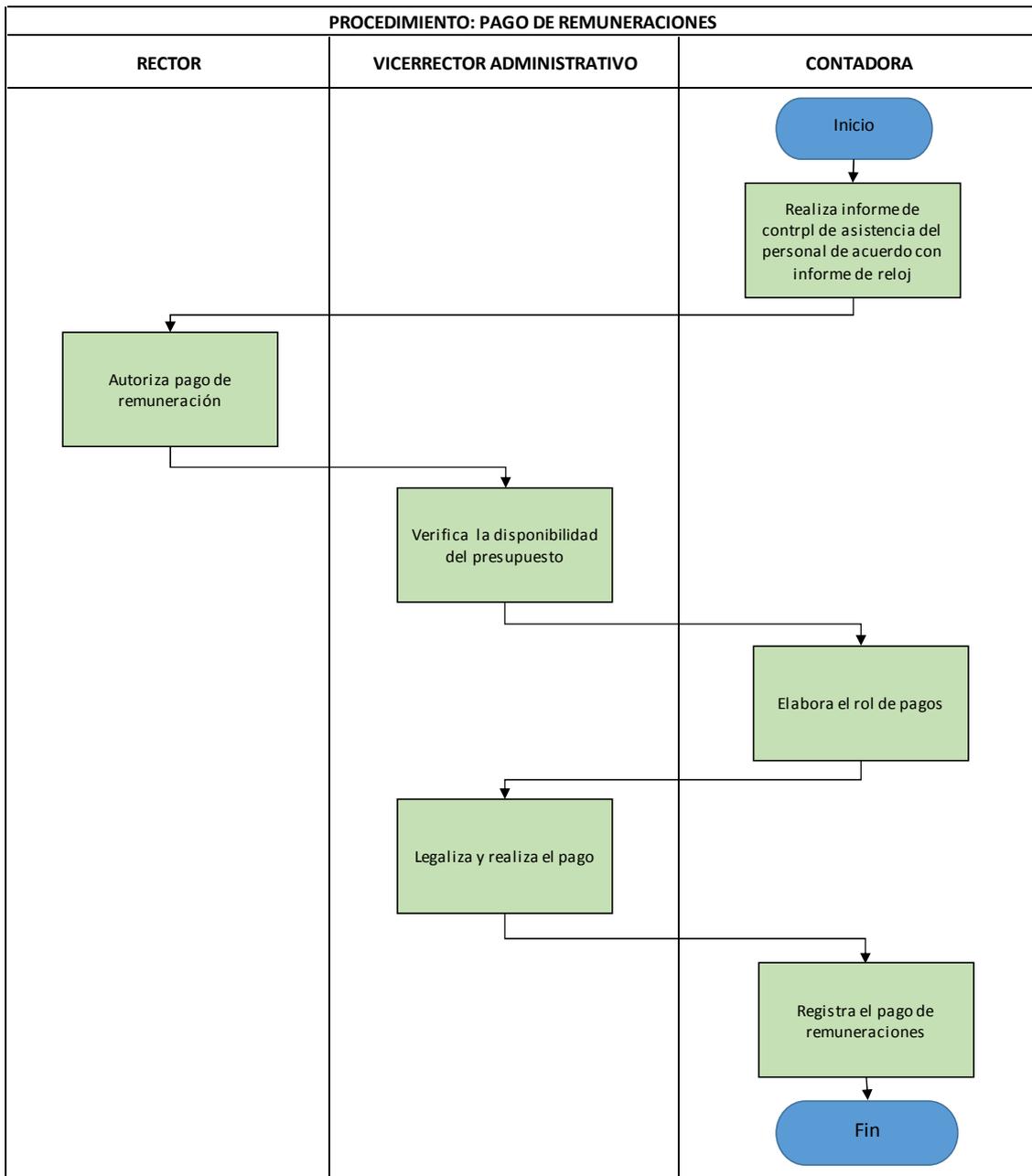
**Aprobado por:**

**Fecha:**

**Objetivo:** Cumplir a tiempo con las obligaciones adquiridas con los proveedores

**Alcance:** El procedimiento se aplica a la unidad financiera. Intervienen Rector, Vicerrector Administrativo, Contadora, Auxiliar de Contabilidad

No.	Actividades	Descripción	Responsable
1	Revisión de las facturas y autorización de pago	Revisa facturas y autoriza el pago	Vicerrector Administrativo
2	Elabora pedido de pago	Elabora el pedido de pago	Auxiliar de contabilidad
3	Legaliza orden de pago	Legaliza orden de pago	Vicerrector Administrativo
4	Realiza retenciones en la fuente	Realiza retenciones en la fuente, y registra en el sistema	Auxiliar de contabilidad
5	Control y verificación de fecha de pago	Realiza el control, verifica fecha de pago emite cheque y comprobante de egreso	Vicerrector Administrativo
6	Control recurrente y legalización de cheque	Realiza el control de factura, con ingreso a bodega, revisa fechas de pago de acuerdo con políticas de crédito y firma, remite el proceso a Vicerrectorado Administrativo	Rector
7	Pago a proveedores	Procede al pago al proveedor de acuerdo al cronograma de pagos	Contadora
8	Archivo	Archivo de comprobante de egreso con documentación de soporte	Auxiliar de Contabilidad



**Figura 51.** Procedimiento para pago de remuneraciones

**Fuente:** Elaboración propia

### 5.13.4.12 Procedimiento para conciliación bancaria

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: ISTLA-CB-001</b>
	<b>Finanzas</b> <b>Procedimiento: conciliación bancaria</b>	<b>Página: 1/2</b>

**Elaborado por:**  
**Sandra E. Chávez M.**

**Aprobado por:**

**Fecha:**

**Objetivo:** Tener un control eficiente de la cuenta bancos

**Alcance:** El procedimiento se aplica a la unidad financiera, intervienen Contadora, Auxiliar de Contabilidad

No.	Actividades	Descripción	Responsable
1	Elaborar libro bancos	Elaborar el libros bancos, registrando los depósitos diarios y cheques girados por la institución	Contadora
2	Revisar entradas y salidas	Revisar que todos los depósitos y cheques girados hayan sido registrados	Contadora
3	Verificar depósitos en tránsitos	Verificar los depósitos que aún no se hayan hecho efectivo	Contadora
4	Realizar ajustes	Si hay novedades realizar los ajustes correspondientes	Auxiliar de contabilidad
5	Elaborar la conciliación bancaria	Con los documentos en orden se procede a realizar la conciliación bancaria	Auxiliar de contabilidad
6	Imprime y legaliza la conciliación	Imprime y legaliza la conciliación bancaria con la firma autorizada del contador	Auxiliar de contabilidad
7	Archivo de la conciliación	Si no existen novedades se archiva en la carpeta respectiva, si existen se reporta al banco sobre alguna inconsistencia	Auxiliar de contabilidad



### 5.13.4.13 Procedimiento para adquisición de acervo bibliográfico

	<b>Código: ISTLA-AAB-001</b>	
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
	<b>FINANZAS</b>	<b>Página: 1/3</b>
	<b>Adquisición de acervo bibliográfico</b>	
<b>Elaborado por:</b> <b>Sandra E. Chávez</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b>

#### 1. Objetivo

Lograr que el material bibliográfico disponible en biblioteca esté actualizado y se encuentre acorde con la oferta educativa del Instituto

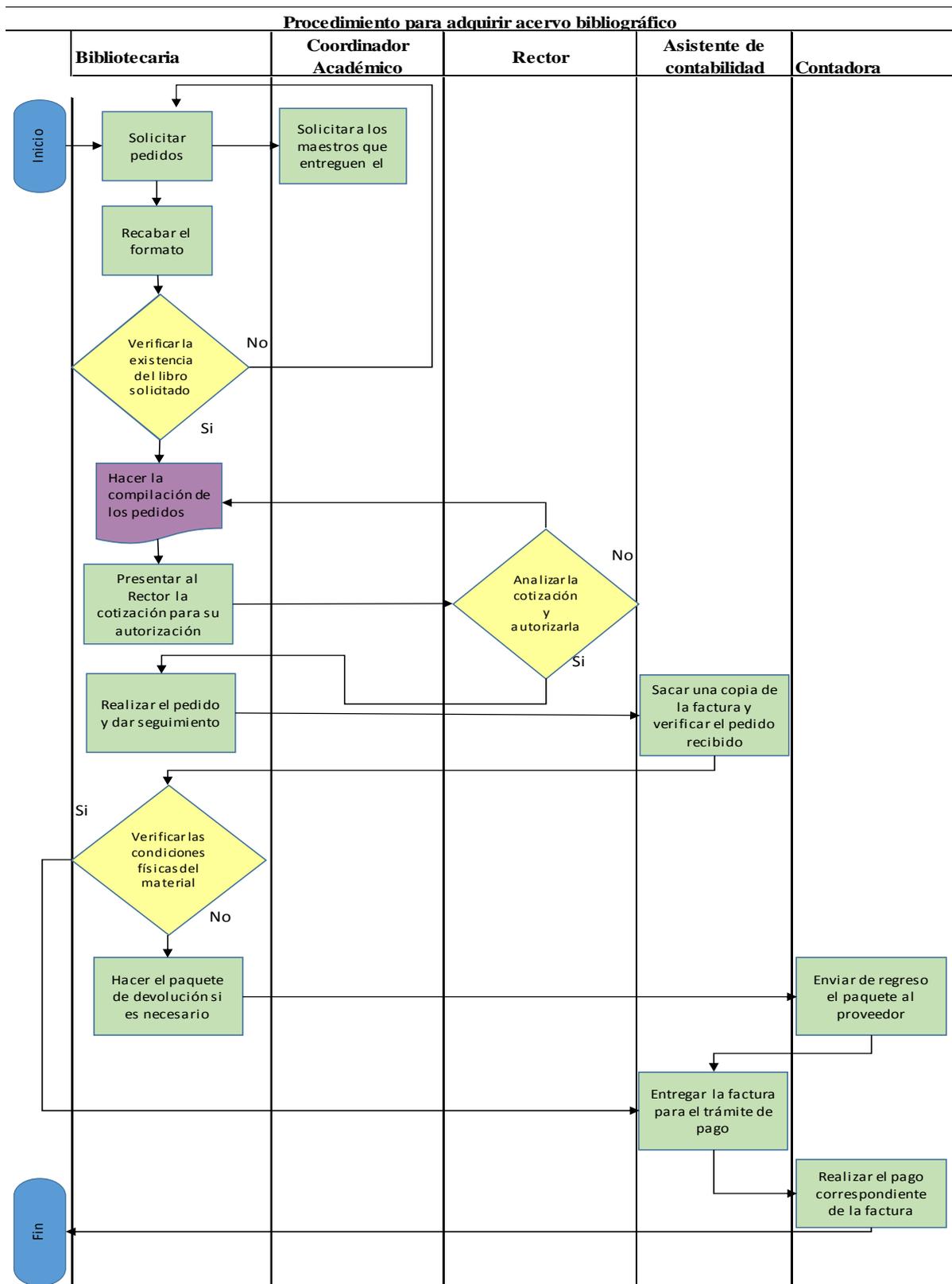
#### 3 Alcance

El procedimiento se aplica a la unidad financiera. Intervienen Rector, Vicerrector Académico, Coordinadores de Carrera, Director de Investigación, Bibliotecaria y Docentes.

#### 3.Descripción

No.	Actividades	Descripción	Responsable
1	Solicitud de pedidos	Solicitar que los pedidos sean pedidos en la fecha establecida y en el formato respectivo	Bibliotecaria
2	Coordinación con los docentes	Solicitar a los maestros que realicen los pedidos de los libros que requieren estén disponibles en biblioteca para la impartición de su materia	Coordinadores Académicos
3	Recabar formato	Recabar formato con la información necesaria para el pedido	Bibliotecaria
4	Verificar existencias	Verificar en el sistema de la biblioteca la existencia del material solicitados para evitar la sobre-existencia de libros	Bibliotecaria
5	Compilación de pedidos	Hacer el compendio de todos los pedidos para poder realizar el pedido respectivo	Bibliotecaria
6	Solicitud de autorización	Presentar al Rector el pedido para su autorización	Bibliotecaria
7	Autorización	Analizar y autorizar el pedido	Rector
8	Realización el	Realizar el pedido y dar	Bibliotecaria

	pedido	seguimiento hasta recibirlo	
<b>9</b>	Revisión del pedido	Sacar una copia de la factura y verificar que el material recibido coincida	Asistente de contabilidad
<b>10</b>	Devolución de material defectuoso	Preparar el paquete correspondiente, entregar en departamento de contabilidad para su devolución	Bibliotecaria
<b>11</b>	Entrega de documentos	Presentar en secretaría de rectorado la factura con el pedido para su trámite de pago	Asistente de contabilidad
<b>12</b>	Facturación	Realizar el pago correspondiente de la factura	Contadora



**Figura 53.** Procedimiento para adquisición de acervo bibliográfico

Fuente: Elaboración propia

### 5.13.4.14 Procedimiento para elaboración del presupuesto

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		<b>Código: ISTLA-EP-001</b>
	<b>FINANZAS</b> <b>Elaboración del presupuesto</b>		<b>Página: 1/2</b>
<b>Elaborado por:</b> <b>Sandra E. Chávez</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha:</b>	

#### 1. Objetivo

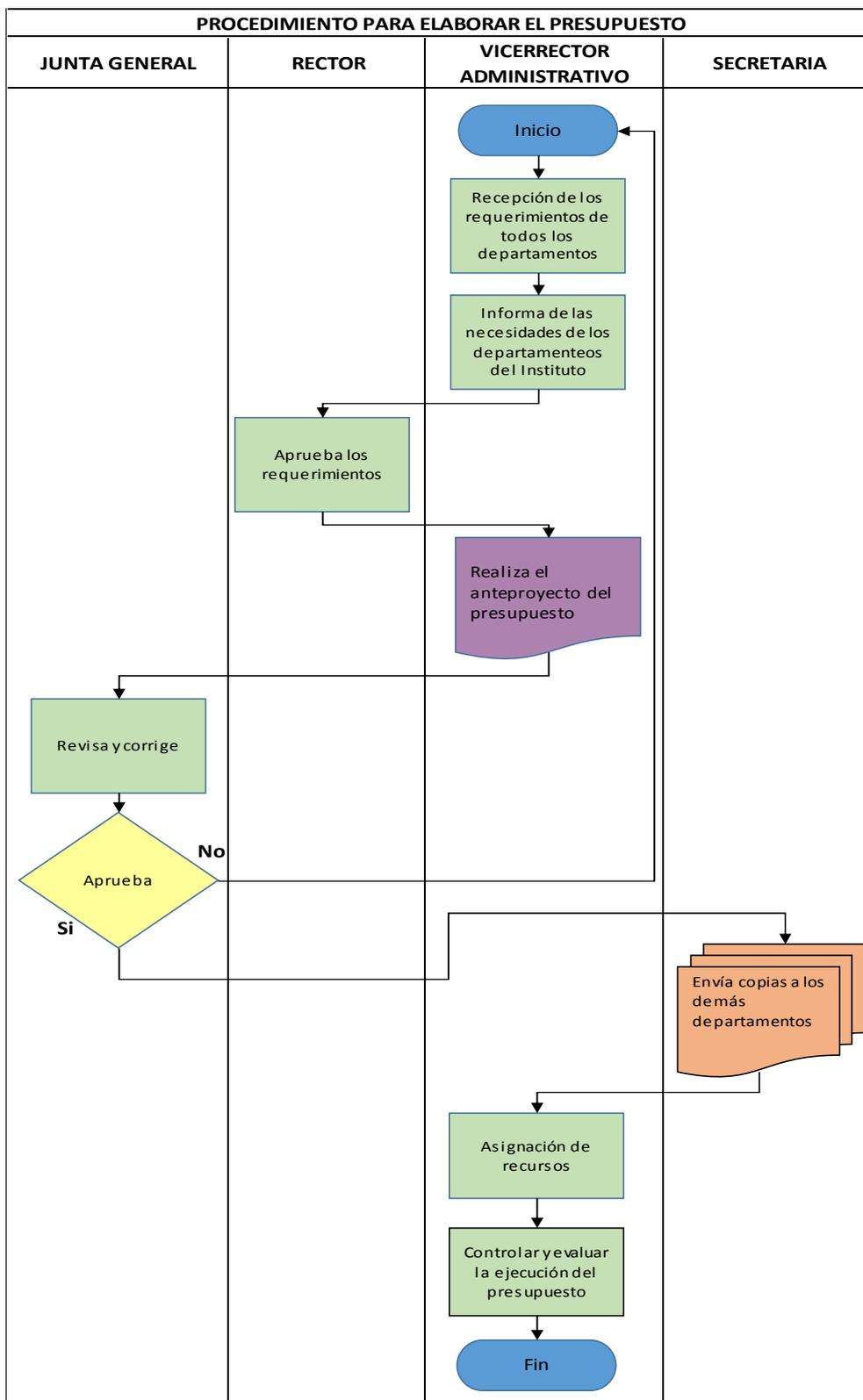
Establecer la manera adecuada de elaborar el presupuesto institucional

#### 4 Alcance

El procedimiento se aplica a la unidad financiera. Intervienen la Junta General, Rector, Vicerrector Administrativo, Secretaria

#### 3.Descripción

No.	Actividades	Descripción	Responsable
1	Recepción de los requerimientos de todos los departamentos	El Vicerrector Administrativo receipta los requerimientos de todos los departamentos del Instituto	Vicerrector Administrativo
2	Informa de las necesidades de los departamentos	El Vicerrector Administrativo informa al Rector sobre las necesidades que tienen todos los departamentos	Vicerrector Administrativo
3	Aprobación de los requerimientos	El Rector analiza, corrige, aprueba o niega los requerimientos de los departamentos	Rector
4	Realiza en anteproyecto del presupuesto	El Vicerrector Administrativo elabora el anteproyecto del presupuesto para ser presentado ante la Junta General	Vicerrector Administrativo
5	Revisa y corrige el anteproyecto	La Junta General en sesión ordinaria revisa y corrige el anteproyecto del presupuesto institucional	Junta General
6	Envía copias a los demás departamentos	La Secretaria envía copias a los jefes de los departamentos del Instituto para que conozcan	<u>Secretaria</u>
7	Asignación de recursos	El Vicerrector Administrativo asigna los recursos a cada uno de los departamentos	Vicerrector Administrativo
8	Controla y evalúa la ejecución del presupuesto	El Vicerrector Administrativo controla y evalúa la ejecución del presupuesto periódicamente	Vicerrector Administrativo



**Figura 54.** Procedimiento para elaborar el presupuesto

**Fuente:** Elaboración propia

### 5.13.4.15 Procedimiento para elaborar Estados Financieros

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: ISTLA-EEF-001</b>
	<b>Finanzas Procedimiento para elaborar Estados Financieros</b>	<b>Página: 1/3</b>

**Elaborado por:**  
**Sandra E. Chávez M.**

**Aprobado por:**

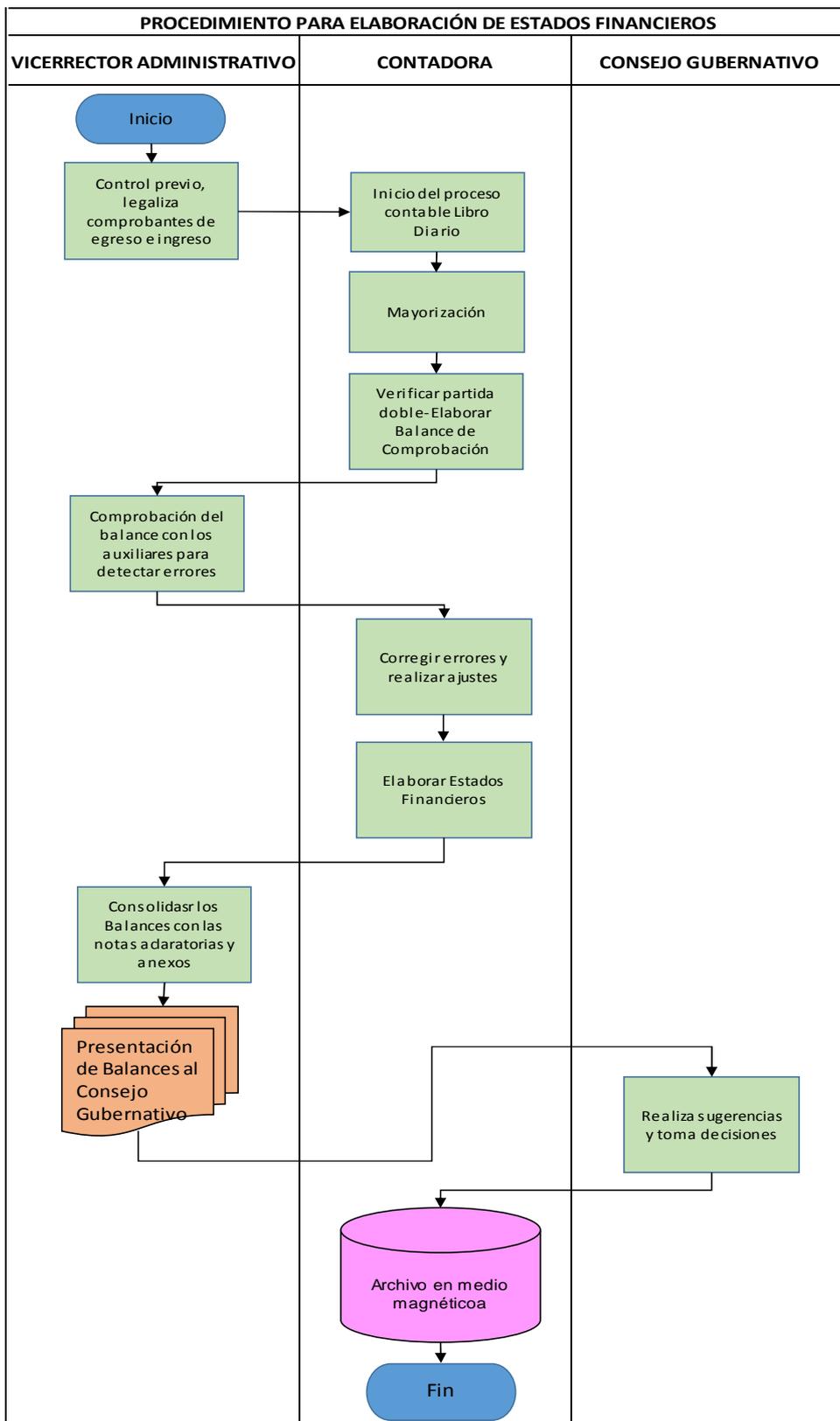
**Fecha:**

**Objetivo:** Registrar las operaciones y los movimientos financieros, elaborar Estados Financieros para que sean verificados por las autoridades correspondientes

**Alcance:** El procedimiento se aplica a la unidad financiera. Intervienen, Consejo Gubernativo, Vicerrector administrativo, Contadora.

No.	Actividades	Descripción	Responsable
1	Control previo, legaliza comprobantes de egreso e ingreso	Control y legalización de los comprobantes de ingreso y egreso	Vicerrector Administrativo
2	Inicio del proceso contable libro diario	La Contadora registra las actividades diarias a través de su registro en el libro diario	Contadora
3	Mayorización	Una vez registrados los movimientos en el libro diario se procede a mayorizar	Contadora
4	Verificar partida doble: Balance de comprobación	Se procede a cuadrar las cuentas con el Balance de Comprobación	Contadora
5	Comprobación del balance con los auxiliares para detección de errores	El Vicerrector Administrativo procede a verificar la veracidad de los saldos, los auxiliares para comprobar si existen errores	Vicerrector Administrativo
6	Corregir errores y realizar ajustes	Se corrigen, reclasifican y actualiza los errores detectados y se procede a realizar los ajustes correspondientes con la finalidad de presentar informes reales de las cuentas	Contadora
7	Elaborar Estados Financieros	Con toda la información disponible se procede a elaborar los Estados	Contadora

		Financieros	
8	Consolidar los balances con las notas aclaratorias y los anexos	El Vicerrector Administrativo procede a consolidar los balances con las notas aclaratorias y anexos	Vicerrector Administrativo
9	Realizar sugerencia y toma de decisiones	El Consejo Gubernativo realiza sugerencias en cuanto a los ingresos y gastos realizados durante el periodo y toma decisiones sobre los aspectos que considera positivas y negativas	Consejo Gubernativo
10	Archivo en medio magnético	La contadora procede a realizar el archivo de los Estados Financieros en medio magnético como respaldo con los respectivos anexos y notas aclaratorias, el mismo que servirá para posteriores análisis y para actividades de control	Contadora



**Figura 55.** Procedimiento para elaborar Estados Financieros

Fuente: Elaboración propia

### 5.13.4.16 Procedimiento para elaborar flujo de efectivo

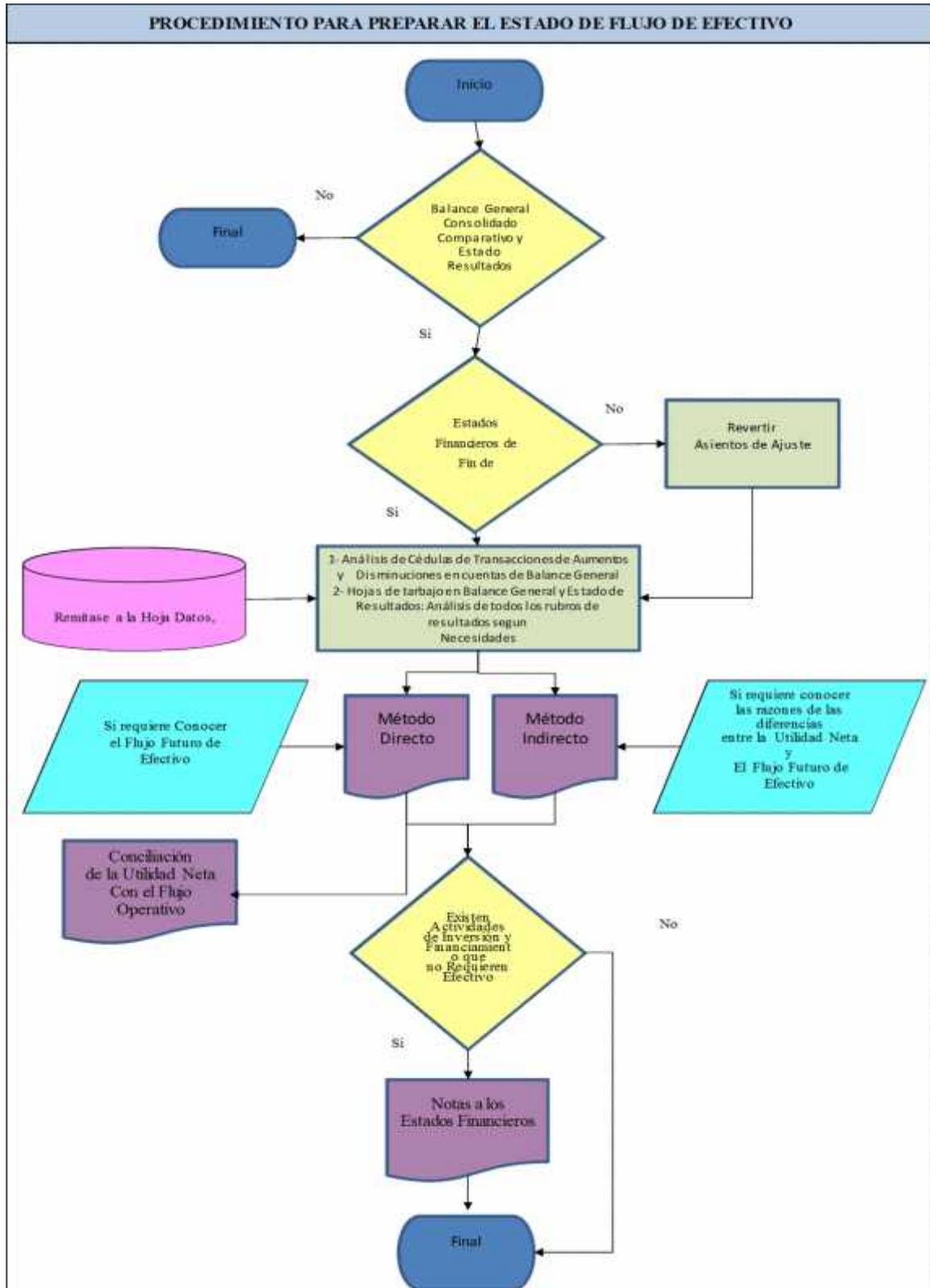
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: ISTLA-EFE-001</b>
	<b>Finanzas Procedimiento para elaborar Estado de Flujo de Efectivo</b>	<b>Página: 1/3</b>

**Elaborado por:** Sandra E. Chávez M.      **Aprobado por:**      **Fecha:**

**Objetivo:** Elaborar el Estado de Flujo de Efectivo para que sean verificados por las autoridades competentes

**Alcance:** El procedimiento se aplica a la unidad financiera. Intervienen: Vicerrector administrativo, Contadora.

No.	Actividades	Descripción	Responsable
1	Balance General y Estado de Resultados	Se revisa el Balance General consolidado y el Estado de Resultados	Vicerrector Administrativo
2	Estados Financieros de fin de periodo	Se presentan y revisan los Estados Financieros de fin de periodo	Vicerrector Administrativo
3	Revertir asientos de ajuste	Se realiza la reversión de asientos de ajustes para retirar los asientos devengados ingresados previamente a los libros de la Institución	Contadora
4	Análisis de cédulas y hojas de trabajo	Análisis de cédulas de transacciones de aumentos y disminuciones en cuentas de Balance General. Análisis de todos los rubros de acuerdo con necesidades	Vicerrector Administrativo
5	Se remite a hoja de datos	Se ingresa en el sistema contable de la institución	Contadora
6	Método directo / Método indirecto	A través del <b>método directo</b> a través del flujo directo de efectivo y la conciliación de la utilidad neta con el flujo operativo o <b>método indirecto</b> se requiere conocer las razones de las diferencias entre la utilidad neta y el flujo directo de efectivo	Contadora
7	Notas a los Estados Financieros	Se registran las notas a los Estados Financieros	Contadora

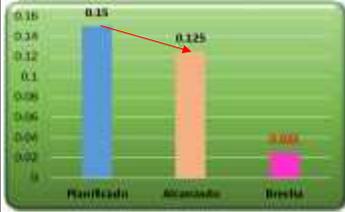


**Figura 56.** Procedimiento para elaborar Estado de Flujo de Efectivo

**Fuente:** Elaboración propia

## 5.14 Análisis de brechas e indicadores

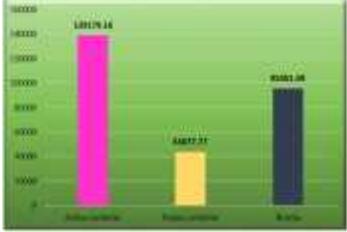
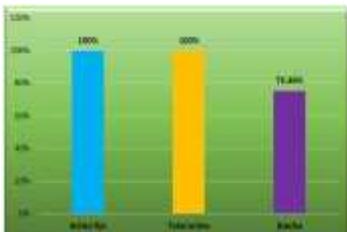
Tabla 17. Análisis de brechas e indicadores

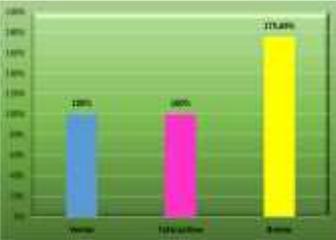
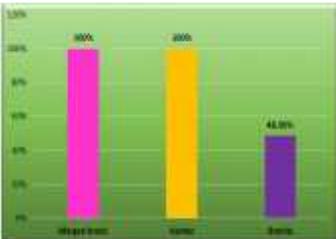
INDICADOR	OBJETIVO OPERATIVO	DATOS	NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMACIÓN	INTERPRETACIÓN	BRECHA	GRÁFICO
<b>C A L I D A D</b>	Contar con personal motivado y capacitado que atiende con calidad, calidez y de manera oportuna los requerimientos de los estudiantes y de todo el personal durante el año 2014 con un presupuesto de USD. 9131.96 por el año 2014 y que incremente el porcentaje de aceptación de los usuarios en un 20%	Tiempo programado: 12 meses, tiempo utilizado: 12 meses Valor presupuestado : 9131.96 valor gastado: 5000	% de aceptación de los usuarios en la atención de acuerdo a encuesta	Mal uso de equipo tecnológico y de información; Falta de interés de los funcionarios; debilidades en la planificación	Indicador= aceptación 2014 - aceptación 2013 58,27% - 43,34% = 14,93%	Meses	Anual Mensual	20%	Rector Vicerrector Administrativo Contador General	Índice= (Alcanzado /Programado)*100 =(14.93 / 20*100) índice= 74,65 %	<b>Brecha Desfavorable =</b> 74,65%-100% = - <b>25,35%</b>	
<b>E F I C I E N C I A</b>	Tiempo promedio efectivo de duración de un trámite	No. De trámites admitidos y despachados durante el mes	% de trámites despachados	Falta de agilidad en el despacho de trámites: Mal definidas las funciones, falta de emponderamiento	Nro de trámites admitidos vs. Nro de trámites despachados. Información proporcionada por Secretaría General 4 00- 350 100% - 87.5% = 12,5	Trámite	Mensual	15%	Secretaría General Auxiliar de Secretaría	Índice= (Alcanzado /Programado)*100 =(12,5 / 15*100) índice= 83,33 %	<b>Brecha Desfavorable =</b> 83,33%-100% = - <b>16,67%</b>	

INDICADOR	OBJETIVO OPERATIVO	DATOS	NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMACIÓN	INTERPRETACIÓN	BRECHA	GRÁFICO
E F I C I E N C I A	Pagar a los 54 docentes con los que cuenta la Un durante el periodo 2014, con un costo de \$ 282005,64	Tiempo programado de pago: 12 meses, Meses cancelados: 12 meses Docentes: 54 Monto pagado: 282005,64 Monto presignado: 282750,64	Valor cancelado a los docentes	Mal cálculo del valor preasignado para el pago a docentes, debido a que no estaba previsto la contratación de un docente adicional durante el periodo por lo que se debería realizar un reajuste al valor por cancelar	No aplica fórmula porque son valores absolutos	Meses	Anual Mensual	282005,64	Rector , Vicerrector Administrativo, Contador General	Índice= (Ejecutado /Preasignado)*100 Índice=(282750,64/282005,64)*100 índice 100,26 %	<b>Brecha Favorable</b> = 100,26% -100% = <b>0,26%</b>	
C A L I D A D	Brindar capacitación al personal docente y administrativo del Instituto, durante el año 2014 manteniendo al personal capacitado, con un presupuesto de USD. 9131.96 para incrementar la efectividad del personal y cubrir el requerimiento del CEACES en un 25%	Tiempo programado de pago: 12 meses, Tiempo utilizado: 6 meses Valor presupuestado: USD. 9131.96 Valor pagado: USD 5000 % de efectividad 2013= 18,30% % de efectividad 2014= 24,68%	% de efectividad Índice CEACES	Falta cubrir el nivel de capacitaciones al personal docente del Instituto	Indicador= aceptación 2014 - aceptación 2013 58,27% - 43,34% = 14,93%	Meses	Anual Mensual	20%	Rector Vicerrector Administrativo Contador General	Índice= (Alcanzado /Programado)*100 =(14.93 / 20*100) índice= 74,65 %	<b>Brecha Desfavorable</b> = 74,65% -100% = - <b>25.35%</b>	

INDICADOR	OBJETIVO OPERATIVO	DATOS	NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMACIÓN	INTERPRETACIÓN	BRECHA	GRÁFICO
P R E S E N T E M P E Ñ O	Controlar y medir los procesos financieros	Tiempo programado: 12 meses Total recursos recaudados con referencia al total de recursos facturados por concepto de matrículas, especies valoradas, trabajos de grado	% de efectividad en el desempeño presupuestario	Presupuesto Disponibilidad Credibilidad financiera Administración	$\frac{\text{Gastos operacionales} \times 100}{\text{Total gasto}}$ $= \frac{(913196.37/913196,37) \times 100}{100}$ $= 100\%$	Número	Anual	100%	Rector Vicerrector Administrativo Contador General	$\text{Índice} = \frac{913196.37}{913196,37} \times 100 = 100\%$  $\text{Índice} = 100\%$	<b>Brecha Favorable</b> $= 1100\% - 100\%$ $= 0\%$	
L I Q U I D E Z	Conocer la liquidez del Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero para la efectiva toma de decisiones	Activo corriente año 2013: 139.179,16. vs. Pasivo corriente año 2013 43.677,67	% de liquidez	Credibilidad financiera, confianza en la institución	$\text{Indicador} = \frac{\text{activo corriente} 139.179,16}{\text{pasivo corriente} 43.677,67} \times 100$	porcentaje	Anual Mensual	100%	Rector Vicerrector Administrativo Contador General	$\text{Índice} = \left( \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \right) \times 100 = \left( \frac{47.34\%}{72.9\%} \times 100 \right)$ $\text{índice} = 64.94\%$	<b>Brecha Favorable</b> $= 100 - 64.94\%$ $= 35.06\%$	

INDICADOR	OBJETIVO OPERATIVO	DATOS	NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMACIÓN	INTERPRETACIÓN	BRECHA	GRÁFICO
S O L V E N C I A	Conocer el nivel de solvencia y credibilidad de la Institución	Endeudamiento del activo: Pasivo total 2013 - 58.918.03/ activo total 2013 - 280.284,31	Endeudamiento del activo	Endeudamiento Capacidad de pago Manejo financiero		Porcentaje	Anual	100%	Rector Vicerrector Administrativo Contador General		<b>Brecha Favorable</b> = 100% - 21.02% = 78.98%	
S O L V E N C I A	Conocer la capacidad d endeudamiento del ITSLA	Activo total año 2013: 280.284,31./ Patrimonio 2013 339.535,43	Apalancamiento	Endeudamiento Capacidad de pago Manejo financiero	Indicador= 280.284,31/339.535,43 * 100	Porcentaje	Anual Mensual	100%	Rector Vicerrector Administrativo Contador General	Índice= (activo totla 280.284,31/ patrimonio 339.535,43)*100) = índice= 82.55 %	<b>Brecha Favorable</b> = 100-82.55= 17.45%	

INDICADOR	OBJETIVO OPERATIVO	DATOS	NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMACIÓN	INTERPRETACIÓN	BRECHA	GRÁFICO
F P I O N S A I N C C I I Ó E N R A	Conocer la inversión neta de recursos circulantes y financiamiento a corto plazo	Activo corriente año 2013: 139.179,16. vs. Pasivo corriente año 2013 43.677,67	Capital de trabajo	Disponibilidad de recursos Inversiones Financiamiento a corto plazo	Indicador= Activo corriente 139.179,16 - Pasivo corriente 43.677,67	Porcentaje	Anual	100%	Rector Vicerrector Administrativo Contador General	Índice= (activo corriente 139.179,16 - pasivo corriente 43.677,67) = índice= 95.501,49	<b>Brecha Favorable</b> = <b>95.501,49</b>	
F P I O N S A I N C C I I Ó E N R A	Medir el nivel de inversión de la institución en activo fijo	Activo fijo año 2013: 98.167,85/ Activo total 2013 398.453,46	Volumen de activo fijo	Disponibilidad de recursos Inversiones Capacidad de inversión	Indicador= Activo fijo 98.167,85 /Activo total 398.453,46 * 100	Porcentaje	Anual Mensual	100%	Rector Vicerrector Administrativo Contador General	Índice= (Activo fijo 98.167,85 /Activo total 398.453,46 * 100)*100 = índice= 24.64 %	<b>Brecha Favorable</b> = <b>100-24.64= 75.36%</b>	

INDICADOR	OBJETIVO OPERATIVO	DATOS	NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE DE INFORMACIÓN	INTERPRETACIÓN	BRECHA	GRÁFICO
EFECTIVIDAD OPERATIVA	Conocer la eficiencia con que la institución utiliza sus activos para generar ventas	Total ventas año 2013: 700.052,79/Activos totales año 2013 398.453,46	Rotación de activos totales	Disponibilidad de recursos Inversiones Generación de ventas	Indicador= ventas 700.052,79 / Activos totales 398.453,46	Porcentaje	Anual	100%	Rector Vicerrector Administrativo Contador General	Índice= (ventas 700.052,79/ Activos totales 398.453,46)*100 índice= 175.69	<b>Brecha Favorable</b> = <b>175.69%</b>	
RENTABILIDAD	Medir el porcentaje de cada dólar de vetan que queda despues de que la institución paga sus haberes	Margen bruto año 2103: 339.535,43/ventas año 2013 700.052,79	Porcentaje de margen bruto	Disponibilidad de recursos Inversiones Capacidad de inversión	Indicador= Margen bruto 339.535,43/ ventas año 2013 700.052,79	Porcentaje	Anual Mensual	100%	Rector Vicerrector Administrativo Contador General	Índice=( Margen bruto 339.535,43/ Ventas 700.052,79)*100 índice=48.50%	<b>Brecha Favorable</b> = <b>48.50%</b>	

Elaboración propia basada en información institucional

### 5.15 Formatos para recolección de información requerida por el CEAACES

**Tabla 18. Guía de Biblioteca**

 <b>INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO</b>							
<b>MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN DE DATOS (adaptación del formulario 3. Guía de verificación y evaluación de la Biblioteca del CEAACES)</b>							
<b>UNIDAD:</b> .....				<b>INFORMANTE:</b> .....			
<b>FECHA:</b> .....							
<b>VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN BIBLIOTECA</b>							
N°	Variable a verificar/evaluar	Evidencias que se aceptan	Valoración	Si	En proceso	No	Observaciones
<b>1</b>	Número de sitios de trabajo en la biblioteca destinados a estudiantes	Espacio físico donde se encuentran todos los fondos bibliográficos y documentales de la IES					
		Sitios de trabajo que cuenta la Biblioteca (Número)					
		a) una mesa (individual o compartida), verificar el estado (bueno, malo)					
		b) una silla en buen estado; verificar el estado (bueno, malo)					
		c) conexiones eléctricas, bien ubicadas y distribuidas					
d) acceso a internet (alámbrico o inalámbrico).(verificar en todos los equipos)							

2	Suscripción al servicio de bibliotecas virtuales de la SENESCYT	Solicitar los contratos y/o convenios suscritos debidamente legalizados y firmados por el representante de la IES con bibliotecas virtuales.					
		Fijarse en la duración de este contrato y/o convenio y tomar en cuenta que deben haber estado vigentes durante el año 2014.					
3	Existencia de un registro informatizado del movimiento bibliotecario	Existe un registro del movimiento bibliotecario, verificar su funcionamiento.					
		Solicitar un libro cualquiera y verificar cómo funciona este registro; si es manual o informatizado.( Verificar que el libro este sellado y codificado para su salida)					
		Si el registro es informatizado, solicitar un listado de los docentes y estudiantes que han usado la biblioteca el último viernes de la semana pasada. Verificar la existencia de listado de libros debe estar elaborado en papel membretado con firmas y sellos correspondientes y archivados. (Listado solo de libros no revistas tesis, guías) Verificar que el listado digital y físico contenga los siguientes aspectos: Título del libro Autor o autores País Año Editorial Edición ISBN					

4	Existencia de reglamento de biblioteca	Existe reglamento de préstamo de material bibliográfico de la biblioteca para usuarios internos y externos. (Verificar la existencia del mismo debe estar elaborado en papel membretado, debe contener sellos y firmas correspondientes)					
5	Publicación de horarios	Horarios de atención a usuarios publicados en un lugar visible.					
6	Espacios para personas con capacidades diferentes.	Rampas para ingreso a la biblioteca: Debe tener un ancho mínimo de 90 centímetros y una pendiente máxima de 12,5 grados desde la base.					
		Verificar que los espacios entre sitios de trabajo dispongan de una circulación de al menos 2.5 metros de diámetro que permita el movimiento de una persona en silla de ruedas.					

Elaboración propia basada en formularios de CEAACES

**Tabla 19. Guía de Laboratorios y Talleres**

 <b>INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO</b>							
<b>MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN DE DATOS (adaptación del formulario 5. Guía de verificación y evaluación de Laboratorios y Talleres del CEAACES)</b>							
<b>UNIDAD:</b> ..... <b>FECHA:</b> .....				<b>INFORMANTE:</b> .....			
<b>VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN LABORATORIOS Y TALLERES</b>							
N°	Variable a verificar/evaluar	Evidencias que se aceptan	Valoración	Si	En proceso	No	Observaciones
1	Número de computadores disponibles para el uso de estudiantes	Copia del inventario actualizado del hardware y software con el que cuenta el laboratorio, elaborado en papel institucional con los respectivos sellos y sumillas					
		Copias de las facturas de compra o su equivalente, que certifiquen la posesión de los equipos por parte del ITSLA. (Debe guardar una copia en el archivo de los laboratorios)					
		Licencias de los software que no se consideren software libre)					
		Verificar que las computadoras y/o laptops estén en buen estado y funcionando					

2	Características de computadores	Ingresar a cada uno de los equipos y a través del sistema comprobar sus características más importantes como son:					
		a) Procesador: Determinar el tipo de procesador, el fabricante y la velocidad de procesamiento. Debe ser al menos dual core o similar.					
		b) Memoria RAM: Determinar la capacidad de la memoria RAM (Random Acces Memory); mínimo de 2 Gb.					
		c) Disco duro: La capacidad del disco duro debe ser de al menos 200 Gb.					
		d) Tarjeta de red: Se utiliza para la conexión del equipo a la red, compartir recursos y navegar en internet; su velocidad de transferencia debe ser al menos de 10/100 Megabits. Es aceptable igualmente la tarjeta de red inalámbrica.					
		e) Software base y de aplicación instalados: Comprobar si los equipos tienen instalado al menos un sistema operativo, antivirus, procesador de palabras, hoja electrónica, power point y software para comprimir o descomprimir archivos.					
		f) Acceso a Internet: Los computadores deben tener acceso a internet con una velocidad de navegación aceptable, esto es al menos 64 Kbp por segundo, por cada computador.					
		g) Periféricos: Son la pantalla, el teclado y el mouse; deben estar conectados y funcionando perfectamente. La pantalla debe tener colores nítidos; en el teclado se deben visualizar perfectamente las letras y sensibles al					

		tecleo; el mouse debe mover el cursor por la pantalla sin trabarse.					
		h) Versión actualizada del software de base y de aplicaciones: Comprobar que las versiones del software de base y aplicaciones no sean muy antiguas, de preferencia las últimas versiones, de manera que se ofrezca la mayor funcionalidad y un mejor servicio a los estudiantes.					
3	Existencia y uso de Servidores	Número de servidores con los que cuenta el ITSLA					
		Verificar las características de servidor real, así como su servicio y funcionamiento adecuado.					
4	Otros elementos	a) Elementos activos de la red (Switch/Router): Verificar el funcionamiento adecuado de estos elementos, sin interrupciones debido a fallas técnicas del equipo o de las conexiones, que afecten la calidad del servicio.					
		c) Software especializado: Comprobar si se cuenta con software especializado de acuerdo a los requerimientos de cada carrera.					
		Características del laboratorio: Comprobar aspectos relevantes del laboratorio: d) Proyector: Revisar el funcionamiento adecuado del proyector. Que el brillo y la intensidad permitan distinguir perfectamente las imágenes que se proyectan.					
		e) Pizarra: Comprobar que la pizarra se encuentre en buenas condiciones, sin marcas o rayones que no se puedan borrar, impidiendo una adecuada visualización					

	de lo que se escribe en ella.					
	f) Pantalla o tela para proyección: Si es una tela para proyección debe ser funcional, que se pueda subir o bajar con facilidad. Si es pantalla, que esté configurada adecuadamente para conectarse al computador con facilidad.					
	g) Distribución física: Comprobar que la distribución de las mesas y equipos sea la adecuada para proporcionar al estudiante comodidad para trabajar y atender a la clase.					
	h) Aseo, iluminación, temperatura, espacio: Observar y comprobar que existe aseo; que la iluminación pueda ser manejada a conveniencia de la clase, por medio de focos o cortinas; y que la temperatura también pueda ser controlada. Por último, comprobar que el espacio del laboratorio y el espacio dejado entre mesas que permita lograr una movilidad adecuada, sin que el usuario choque con las mesas.					

Elaboración propia basada en formularios del CEAACES

Tabla 20. Guía de verificación documental

 <b>INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO</b>							
<b>MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN DE DATOS (adaptación del formulario 1. Guía de evaluación documental; del CEAACES)</b>							
<b>UNIDAD:</b> .....				<b>INFORMANTE:</b> .....			
<b>FECHA:</b> .....							
<b>VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DOCUMENTAL</b>							
N°	Variable a verificar/evaluar	Evidencias que se aceptan	Valoración	Si	En proceso	No	Observaciones
1	¿Está el docente amparado por un reglamento de escalafón docente?	Reglamento de escalafón docente aprobado por el Consejo Directivo.					
		Copia del acta de aprobación del Reglamento de escalafón docente.					
	¿Está el docente en la	Contratos debidamente legalizados, en donde se especifique tiempo de duración del contrato (mínimo un año), sueldo, tipo de relación laboral dependencia o no, escala del escalafón donde se ubique al docente, para que pueda considerarse que se encuentra amparado por el escalafón.					
		Carpetas o expedientes docentes que contengan los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de vida del docente: Datos personales y</li> </ul>					

2	escala más alta del escalafón institucional?	profesionales completos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cédula de ciudadanía</li> <li>• Registro de los títulos de tercer y/o cuarto nivel bajado de la página de la SENECYT.</li> <li>• Copias de los títulos de tercer y/o cuarto nivel</li> <li>• Copias de certificados de experiencia docente</li> <li>• Copias de certificados de experiencia no docente</li> <li>• Copias de certificados de capacitación recibida</li> <li>• Copias de certificados de capacitación impartida</li> <li>• Certificados de proyectos de investigación realizados</li> <li>• Evidencias de publicaciones realizadas: libros, revistas, artículos en revistas indexadas</li> </ul>					
3	¿El docente ingresó a la IES mediante un concurso de merecimientos?	Reglamento de contratación docente aprobado por Consejo Directivo Copia del Acta de aprobación del reglamento Evidencias de la convocatoria a concurso realizadas en cualquier medio de comunicación. (Publicaciones en diarios, correos electrónicos enviados a base de contactos, publicaciones en página web) Carpeta de los aspirantes Evidencia de la evaluación de la clase demostrativa Acta de declaración del ganador del concurso Carpetas de los aspirantes que llegaron hasta el final del concurso (mejores puntuados) para verificar si se seleccionó al mejor.					
	¿El docente se	Documentos físicos del contrato vigente y el anterior al					

4	benefició con un ascenso de categoría?	ascenso, debidamente legalizados, firmados por la máxima autoridad y por el docente. (Evidencia de los dos contratos, acta en la que se decide el ascenso, oficio en el que se le notifica sobre el ascenso)					
5	¿El docente recibió algún tipo de auspicio (económico, licencia, ...) por parte de la institución para asistencia a seminarios o cursos de actualización?	Evidencias de auspicios económicos, licencias, para asistencia a cursos o seminarios de actualización. (actas o resoluciones de aprobación) (Solicitud del docente justificando la licencia, o la autorización para seminarios, oficios de respuesta de aceptación)					
6	Remuneración mensual promedio del docente a tiempo completo.	Planilla de aportes patronales al IESS correspondientes al año 2014					
7	Remuneración mensual promedio del docente a tiempo parcial	Facturas de los pagos a los docentes a tiempo parcial					
8	¿La dedicación del docente a la IES es a tiempo completo?	Documentos físicos de contratos vigentes debidamente legalizados (firmados por la máxima autoridad de la IES y por el docente) y registrados en el Ministerio de Relaciones Laborales					
		Registro de asistencia a clases del docente y aleatoriamente escoger una semana por cada semestre del último año para verificar la asistencia a clases y el número de horas de clase al semestre no dictadas.					
		Actas, memos u oficios donde se llame la atención o se sanciones a los docentes que han reincidido en faltas a clases, eventos obligatorios dentro del reglamento.					

		Comparación del sueldo de los docentes entre el contrato de trabajo y las planillas del seguro social de los dos últimos semestres.					
9	¿Existen reglamentos claros y precisos sobre la participación de los docentes en Consejo Universitario/Consejo Politécnico de la institución?	Reglamento de participación docente en el Consejo Directivo					
		Actas donde se aprueban estos reglamentos.					
		Carpetas de los miembros del órgano de dirección actual					
10	Monto del presupuesto destinado a investigación.	Presupuesto total aprobado, debidamente legalizado, correspondiente al último año de ejercicio fiscal 2014.					
		Presupuesto ejecutado debidamente legalizado, correspondiente al último año de ejercicio fiscal 2014.					
11	Monto total del presupuesto ejecutado.	Toda la documentación de respaldo de la ejecución del presupuesto de investigación (asignación de fondos a proyectos, desembolsos, etc.)					
		Monto total del presupuesto de investigación ejecutado en el último año fiscal (2014)					
12	Monto del presupuesto ejecutado para sueldos de docentes e investigadores	Verificar el monto total del presupuesto ejecutado en el último año fiscal 2014					
13	Valor del patrimonio del ITSLA	Balance General y el Estado de Ingresos y Gastos del año 2014					
		Analizar en el Balance los activos y pasivos de la					

		institución para determinar su patrimonio.					
		Publicación en la página web del presupuesto institucional 2013, 2014, verificar con los valores en libros.					
<b>14</b>	Monto del presupuesto ejecutado para sueldos del personal con funciones administrativas	Nombramientos, actas de Consejo o documentación pertinente a la asignación de cargos de dirección de las autoridades vigentes del ITSLA (Rector, Vicerrectores, Directores, jefes de unidades de gestión)					
		Monto del gasto en sueldos del personal administrativo por separado año 2014.					
<b>Elaboración propia basada en formularios del CEAACES</b>							

**Tabla 21. Guía de verificación Infraestructura**



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO**

**MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN DE DATOS (adaptación del formulario 1; 2. Guía de verificación y evaluación de infraestructura; del CEAACES)**

**UNIDAD:**.....  
**FECHA:**.....

**INFORMANTE**.....

**VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN INFRAESTRUCTURA**

N°	Variable a verificar/evaluar	Evidencias que se aceptan	Valoración	Si	En proceso	No	
1	¿El docente a tiempo completo tiene asignada una oficina o cubículo?	Verificar cubículos de trabajo de docentes a tiempo completo que cuente con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una mesa de trabajo</li> <li>• Una silla</li> <li>• Computadora con acceso a internet</li> <li>• Sillas para visita</li> </ul>					
2	¿El docente a tiempo parcial tiene asignada una oficina o cubículo?	Verificar cubículos de trabajo de docentes a tiempo parcial que cuente con: Cubículos compartidos de acuerdo a horarios establecidos o/ mesa grande con sus respectivas sillas.					
		Mapa o plano de ubicación de las aulas, si no dispone, trazar uno a mano.					

3	Número de aulas disponibles por carrera	Realizar el conteo de las aulas por carrera.					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración Aduanera</li> <li>• Educación inicial y Parvularia</li> <li>• Análisis de Sistemas</li> </ul>					
		<p>Verificar en cada una de las aulas por carrera los siguientes aspectos:</p> <p><b>Ruido:</b> Si se encuentra ubicada en una zona con calles de mucho tráfico, debe existir un espacio de zona verde (árboles, plantas, césped) entre las aulas y la calle, para evitar el ruido.</p>					
		<p><b>Iluminación:</b> Escribir en la pizarra y verificar si la iluminación permite a los estudiantes ubicados al final del aula mirar claramente las letras escritas en la misma.</p>					
		<p><b>Pizarra:</b> Comprobar que la pizarra esté nítida, sin huellas de trazos que no puedan borrarse.</p>					
		<p><b>Puertas y ventanas:</b> Verificar la existencia de puertas y ventanas habilitadas para permitir la circulación del aire, y eventualmente, como salidas de emergencia.</p>					
		<p><b>Instalaciones eléctricas:</b> Inspeccionar si el aula cuenta con buenas instalaciones eléctricas, con puntos de toma de energía distribuidos por el aula para facilitar el uso de dispositivos pedagógicos como computadoras, proyectores y otros. Verificar que las instalaciones tengan conexión a tierra.</p>					
		<p><b>Pupitres:</b> Mirar si los pupitres no tienen daños estructurales y sentarse para verificar si permiten una posición recta y si sostienen el cuerpo de una persona adulta.</p>					
	<p><b>Espacio entre pupitres:</b> Calcular si hay suficiente</p>						

		espacio entre los pupitres como para que las personas puedan moverse libremente. ( 2m entre pupitres)					
		<b>Aseo:</b> Comprobar si el aula está limpia, sin basura en el piso, con paredes limpias, sin rayas ni grafitis.					
		<b>Cercanía a los baños:</b> Verificar la existencia de baños cerca del área en donde están ubicadas las aulas.					
		Señalética en todas las unidades del Instituto.					
4	Espacios para personas con capacidades diferentes	Verificar si los espacios para docentes tiempo completo, tiempo parcial, aulas, biblioteca, existe el acceso y movilidad de personas con capacidades diferentes,					
		<b>Estacionamiento:</b> exclusivo de autos para personas con capacidades especiales, con la señalización clara que indique esta situación.					
		<b>Rampas:</b> en los espacios donde existen desniveles. Las rampas deben tener un ancho mínimo de 0,90 metros y una pendiente máxima de 12,5 grados desde la base.					
		<b>Indicadores para personas ciegas y sordas:</b> como son sensores, señalizaciones en colores llamativos o sonidos que en lugares de tránsito de automotores ayuden a indicar que la persona puede pasar o que debe detenerse; entre otros.					
		<b>Sanitarios:</b> con señalización internacional de accesibilidad.					
		<b>Aulas:</b> comprobar si las aulas cuentan con espacios libres de obstáculos para personas ciegas o en silla de ruedas. Verificar si una persona en silla de ruedas puede moverse en el aula con facilidad (sin rozar o chocar contra los pupitres), tomando en cuenta que para					

		desplazarse necesita más de 2 metros de ancho y para girar 1,50 metros cuadrados, aproximadamente. También comprobar si las aulas están acondicionadas con accesos para sillas de ruedas, o con rampas, en el caso de existir desniveles.					
		<b>Pasillos:</b> Tienen puntos de luz que alumbran toda la estancia, con espacios de por lo menos de 2,50 metros de diámetro que posibilite que una persona en silla de ruedas pueda girar libremente.					
		<b>Biblioteca:</b> con espacios de circulación de al menos 2,50 metros de diámetro, que permitan la movilidad de una persona en silla de ruedas.					
		<b>Oficinas de profesores:</b> con espacios de circulación de al menos 2,50 metros de diámetro que permitan la movilidad de una persona en silla de ruedas.					
		<b>Baños:</b> especialmente diseñados para que quepa una persona en silla de ruedas, en un espacio que permita la inscripción de un círculo de 1,50 metros de diámetro libre de obstáculos, fuera de la confluencia del barrido de la puerta, y una estructura alrededor del inodoro que de soporte a la persona.					
	<b>Espacios de bienestar estudiantil</b> Verificar si el Instituto dispone de espacios hábiles que ayuden a fomentar el	<b>Cafetería/ bar:</b> Solicitar el permiso sanitario de funcionamiento que emite el Ministerio de Salud Pública, para verificar el funcionamiento adecuado de este servicio. Si no tiene este certificado, no se puede garantizar la calidad del servicio.					
5		<b>Áreas verdes:</b> espacios verdes donde los estudiantes puedan compartir momentos de descanso y relajamiento. Observar si es suficientemente amplio y si mantiene el					

bienestar de sus estudiantes:	aseo adecuado.					
	<p><b>Canchas deportivas:</b> espacios destinados a la práctica de deportes por parte de los estudiantes. Verificar si no tienen obstáculos que imposibiliten su utilización, si tienen los implementos necesarios para la práctica de un determinado deporte (balones, spaldings, colchonetas, cuerdas, etc. Si es cancha de básquet debe tener los aros en buen estado, la cancha marcada perfectamente; si es una de fútbol, debe contar con los arcos y el césped en buen estado (cortado).</p> <p><b>Consultorio médico:</b> espacio destinado para la atención médica o de emergencia. Debe contar con el servicio de un médico o una enfermera, al menos con una camilla, aparatos para la toma de signos vitales, sillas y medicación básica.</p>					

Elaboración propia basada en formularios del CEAACES

Tabla 22. Guía de evaluación del Currículo

 <b>INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO</b>							
<b>MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN DE DATOS (adaptación del formulario 9. Guía de verificación y evaluación del Currículo del CEAACES)</b>							
<b>UNIDAD:</b> .....				<b>INFORMANTE:</b> .....			
<b>FECHA:</b> .....							
<b>VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN CURRÍCULO</b>							
N°	Variable a verificar/evaluar	Evidencias que se aceptan	Si	En Proceso	No	Valoración	Observaciones
1	Existencia de macro currículo con características básica	1. Documentos oficiales de los macro currículo ( Papel institucional, sellado y firmado)					
		2. Una copia certificada por el/la Secretario/a General del ITSLA en la que se aprueba el macro currículo					
		Comprobar que el documento contenga los elementos de la súper estructura institucional:					
		a) Los fundamentos filosóficos de la carrera.					
		b) Las bases pedagógicas de la carrera.					
		c) Las habilidades y competencias genéricas de los egresados de la carrera.					
		Verificar que los elementos básicos de la estructura institucional se vean reflejados en el documento de macro currículo:					

		a) Las tendencias evolutivas de la carrera					
		b) Las prácticas profesionales					
		c) La vinculación de la carrera con las dinámicas de los actores y sectores de desarrollo					
2	Existencia de perfil de egreso de la Carrera	1. Verificar la existencia de documentos y mecanismos para la difusión del perfil de egreso de la Carrera. Documentos oficiales de las carreras (prospectos, catálogos, dossier) que contenga el perfil de egreso de cada carrera.					
		2) Mecanismos de difusión como la Página Web institucional, cuyos enlaces deberán ser registrados en el campo específico del Formulario de Registro de Datos.					
3	Existencia de meso currículum coherente y con productos para cada nivel de estudio	1. Verificar la existencia del meso currículum.					
		2. El meso currículum debe estar estructurado de manera que responda a: a) la progresión, despliegue y secuencia del proceso de aprendizaje,					
		b) a una lógica de formación que diferencie niveles de formación básica general, básica específica y de formación profesional, o de otro enfoque similar (Los niveles curriculares se conforman mediante la articulación de aprendizajes que se van gestando durante los diferentes ciclos de la Carrera)					
		3. Verificar la existencia de declaratoria de los propósitos de aprendizaje establecidos para cada nivel de la malla curricular.					
		4. Verificar la existencia de declaratoria de los productos de aprendizaje a ser alcanzados en cada nivel de la malla curricular.					

4	Carreras con formato institucional para elaboración de syllabus	1. Verificar la existencia de la totalidad de los syllabus o programas de asignaturas de las Carreras centrales del ITSLA					
		2. Verificar la existencia de una estructura estandarizada para la presentación de los syllabus que incluya al menos: a) la definición del papel de la asignatura en el campo de estudio, b) número de créditos, c) la operacionalización del perfil: competencias y desempeños profesionales que fortalece la asignatura, d) delimitación de los proyectos/productos de la asignatura, e) programa de actividades, enfoques metodológicos, uso de tecnología, desarrollo de ambientes de aprendizaje, carácter de la investigación en los contextos de aplicación, y su sistema de evaluación, f) bibliografía.					

Elaboración propia basada en formularios del CEAACES

Tabla 23. Guía de evaluación de la Política Institucional

<b>INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO</b>							
<b>MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN DE DATOS (adaptación del formulario. Guía de verificación y evaluación de Política Institucional del CEAACES)</b>							
<b>UNIDAD:..... INFORMANTE..... FECHA:.....</b>							
<b>VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN CURRÍCULO</b>							
Nº	Variable a verificar/evaluar	Evidencias que se aceptan	Si	En Proceso	No	Valoración	Observaciones
<b>1</b>	¿Existen y se aplican políticas de acción afirmativa?	1. Verificar la existencia y aplicación de políticas de acción afirmativa. <b>Políticas de Acción Afirmativa</b> son las normas y prácticas orientadas a promover la igualdad de oportunidades de los grupos tradicionalmente discriminados por: capacidades especiales, condición social, género y etnia.					
		2. Solicitar la siguiente documentación: a) Estatutos y reglamentos (contratación docente, escalafón docente, contratación de personal administrativo, becas y subsidios económicos) de la IES aprobados por el máximo órgano de dirección y comprobar si están explícitas en ellos las políticas de acción afirmativa. b) Las actas de elección y conformación de las autoridades vigentes debidamente legalizadas.					

		c) La documentación correspondiente a los procesos de asignación de becas y subsidios económicos a los estudiantes.				
		3. <i>Alternabilidad de género:</i> en cargos de dirección. Comprobar en las actas de elección y conformación de las autoridades vigentes si por cada autoridad de género masculino existe otra autoridad de género femenino. Por ejemplo, si el Rector es un hombre, la Vicerrectora debería ser una mujer o viceversa.				
2	¿La Institución hace seguimiento a egresados?	1. Orgánico funcional del ITSLA debidamente legalizado.				
		2. Manual de Procesos y/o Procedimientos.				
		3. Comprobar en el orgánico funcional del ITSLA si existe un departamento o personal que tenga asignadas estas funciones de seguimiento a los egresados.				
		4. Lista de alumnos egresados desde hace dos años atrás, dónde se registren datos importantes como: si está trabajando o no, el lugar donde se encuentra empleado o si tiene su empresa propia, si está en el país o emigró al exterior, dirección, teléfonos, correo electrónico, etc.				
		5. Observación física in situ del sistema de seguimiento.				
3	Número de programas de vinculación con la colectividad	1. Solicitar toda la documentación debidamente legalizada que certifique la creación y ejecución de estos programas de vinculación por parte del ITSLA. Estos documentos pueden ser: Convenios y/o contratos firmados por el ITSLA, los POA de las carreras y/o programas, los documentos del proyecto de creación y ejecución de estos programas, registros de atención a la población y cualquier otro documento similar.				

		2. Identificar en estos documentos el objetivo del programa, a qué tipo de población está dirigido, cuáles son los servicios que se brindan, dónde funciona, cuántos docentes y estudiantes del ISTLA participan, el promedio de personas que se benefician mensualmente de estos servicios, y, si esto servicios son gratuitos o no.				
		3. Visitar las instalaciones de al menos uno de estos programas para verificar su funcionamiento.				
		4. Contabilizar cuántos programas de vinculación del ITSLA están creados y funcionando.				

Elaboración propia basada en formularios del CEAACES

## 5.16 Determinación de impactos

En la determinación de impactos se realiza un análisis de los posibles efectos positivos o negativos producto de la investigación, en base a indicadores de acuerdo a la matriz de valoración que se presenta a continuación.

**Tabla 24. Determinación de impactos**

TIPOS DE IMPACTO	VALORACIÓN NUMÉRICA
Impacto alto negativo	-3
Impacto medio negativo	-2
Impacto bajo negativo	-1
No hay impacto	0
Impacto bajo positivo	1
Impacto medio positivo	2
Impacto alto positivo	3

**Fuente:** Elaboración propia

Para obtener el nivel de impacto se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{Sumatoria de valoración}}{\text{Número de indicadores}}$$

### 5.16.1 Impacto económico

**Tabla 25. Impacto económico**

Indicador \ Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
<b>Ingresos</b>							X	3
<b>Rentabilidad</b>							X	3
<b>Administración de recursos</b>							X	3
<b>Generación de proyectos</b>							X	3
<b>TOTAL</b>							12	12

**Fuente:** Elaboración propia

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{Sumatoria de valoración}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Impacto económico} = \frac{12}{4} = 3$$

Impacto Alto Positivo

#### **Análisis:**

- **Ingresos:** Se considera que el impacto es alto positivo ya que al llevar al lograr una gestión eficiente y alcanzar el reconocimiento en el norte del país, se incrementará la demanda de las carrera que ofrece, por lo tanto incrementarán sus ingresos.
- **Rentabilidad:** Se considera que el impacto alto positivo debido a que al disponer de un sistema contable y financiero eficiente, que permita generar resultados económicos de forma clara y oportuna, se realizará mejores estrategias para que las actividades de la institución sean rentables.
- **Administración de recursos:** Este indicador tiene un impacto alto positivo, debido a que si se tienen definidos de una manera adecuada los procedimientos, se logrará que cada uno de los recursos de los que dispone la institución sean optimizados, se reducen y eliminan las pérdidas.

- **Generación de proyectos:** En este sentido el impacto es alto positivo, al tener una excelente gestión de recursos, será más fácil generar nuevos proyectos que vayan en beneficio de la institución.

### 5.16.2 Impacto social

**Tabla 26. Impacto social**

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
<b>Indicador</b>								
<b>Buen ambiente laboral</b>							X	3
<b>Imagen institucional</b>							X	3
<b>Satisfacción con los servicios</b>						X		
<b>Estabilidad institucional</b>							X	3
<b>Seguridad y confianza en la institución</b>							X	
<b>TOTAL</b>						2	12	14

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{Sumatoria de valoración}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Impacto social} = \frac{14}{5} = 2,8$$

Impacto Alto Positivo

#### Análisis:

- **Buen ambiente laboral:** En el ITSLA se generará un ambiente laboral ideal, al estar bien distribuidas las funciones, habrá una buena interrelación entre compañeros, las actividades serán más proactivas.
- **Imagen Institucional:** La imagen institucional reflejará su verdadera identidad, lo que hará la diferencia entre las demás instituciones similares, su carta de presentación será su imagen interna que se reflejará al exterior.

- **Satisfacción en los servicios:** Esto se logrará al ofrecer servicios de calidad, entregar los trámites solicitados en el tiempo exacto y la calidez en la atención.
- **Estabilidad institucional:** Este indicador se logrará al tener en orden y al día todos los requerimientos de los Organismos que regulan la educación superior y cumplir con la normativa y las exigencias en el momento que se requiera.
- **Seguridad y confianza en la institución:** El ambiente institucional, la imagen, la satisfacción se verán reflejados al exterior, esto hará que la sociedad tenga seguridad y confianza en la institución y vean a las carreras de la institución como una de las mejores opciones de educación superior.

### 5.16.3 Impacto educativo

Tabla 27. Impacto Educativo

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Mejorar el nivel educativo							X	3
Ampliar conocimientos						X		2
Participación estudiantil en procesos							X	3
<b>TOTAL</b>						<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{Sumatoria de valoración}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Impacto educativo} = \frac{8}{3} = 2,7$$

Impacto alto positivo

#### Análisis:

- **Mejorar el nivel educativo:** La administración dispondrá de una herramienta de gestión que será aplicable en todos los ámbitos, el nivel educativo se incrementará al definir las

funciones de los docentes, al proveer de los elementos necesarios para el desempeño, la participación de los estudiantes en las actividades.

- **Ampliar conocimientos:** La ampliación de conocimientos no será únicamente en el ámbito pedagógico, sino también en el ámbito administrativo, financiero, el aprendizaje será en todos los aspectos.
- **Participación estudiantil en procesos:** Los estudiantes podrán incluirse en las actividades que la institución programe y estarán empapados de los cambios, actualizaciones, proyectos y programas que emprenda la institución.

#### 5.16.4 Impacto Administrativo

**Tabla 28. Impacto Administrativo**

Indicador \ Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
<b>Responsabilidad laboral</b>							<b>X</b>	<b>3</b>
<b>Asignación adecuada de funciones</b>							<b>X</b>	<b>3</b>
<b>Despacho de trámites a tiempo</b>						<b>X</b>		<b>2</b>
<b>TOTAL</b>						<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Elaboración propia

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{Sumatoria de valoración}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Impacto administrativo} = \frac{8}{3} = 2,7$$

Impacto Alto positivo

#### Análisis:

- **Responsabilidad laboral:** El personal de la institución estará comprometida con el cumplimiento de los objetivos institucionales

- **Asignación adecuada de funciones:** Con el manual de funciones todos los empleados conocerán exactamente cuáles son sus funciones, esto ahorrará desperdicio de tiempo y duplicidad de funciones.
- **Despacho de trámites a tiempo:** Los trámites serán despachados en los tiempos previstos, logrando la satisfacción de los usuarios

### 5.16.5 Impacto general

**Tabla 29. Impacto General**

<b>Nivel de Impacto</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>
<b>Indicador</b>								
<b>Impacto Económico</b>							<b>X</b>	<b>3</b>
<b>Impacto Social</b>							<b>X</b>	<b>3</b>
<b>Impacto Educativo</b>							<b>X</b>	<b>3</b>
<b>Impacto Administrativo</b>							<b>X</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>							<b>12</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Elaboración propia

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{Sumatoria de valoración}}{\text{Número de indicadores}}$$

$$\text{Impacto administrativo} = \frac{12}{4} = 3$$

Impacto alto positivo

#### **Análisis:**

Finalmente el resultado que se obtuvo del análisis de impacto general es un impacto alto positivo lo cual confirma la necesidad e importancia de diseñar un modelo de gestión administrativo financiero para el Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero” de la ciudad de Ibarra.

### **5.17 Validación de la propuesta**

Para llevar a cabo la validación de la propuesta, se presentó el documento a las autoridades de la Institución para su revisión, posteriormente se hizo una presentación en presencia, del Rector, Vicerrector Académico, Vicerrector Administrativo y Contadora.

Los pasos que se siguieron para validar la propuesta fueron los siguientes:

1. Se entregó la propuesta en un documento original escrito y dos copias y un digital a las autoridades para su revisión y análisis.
2. Se programó una reunión en la que la investigadora expuso la propuesta detallada a las autoridades, se realizaron algunas observaciones en cuanto a varios procedimientos, se sugirieron algunos cambios y se programó una nueva reunión para revisar el documento final.
3. Se realizaron las correcciones solicitadas y se coordinó la nueva reunión, en la que se volvió a exponer el proyecto, quedando de acuerdo en que el documento procede y exponiendo su satisfacción y entusiasmo con la implementación.
4. El Señor Rector expuso que el documento procede porque ayudará a alcanzar los objetivos institucionales, desarrollar las competencias de los trabajadores y mejorar el entorno personal, profesional y social.
5. Mencionó también que, coadyuvará en la etapa formativa de los estudiantes, creando un ambiente de satisfacción, atrayendo a nuevos estudiantes a optar por formarse en la institución.
6. El Vicerrector Académico mostró su satisfacción, indica que los estudiantes podrán identificarse con la institución al integrarse en los procesos, podrán participar en actividades curriculares y extracurriculares.

7. El Vicerrector Administrativo considera que los manuales propuestos deben acogerse e implementarse para mejorar el desempeño de los trabajadores, optimizar, tiempo y recursos.
  
8. La contadora indica que mejorar la gestión administrativa y financiera le hace bien a la institución y permite su crecimiento y mejora continua.

## 5.18 Conclusiones

1. La aplicación del modelo administrativo financiero para el Instituto Tecnológico Superior “Liceo Aduanero” está orientado a cumplir con las expectativas y la aceptación de las autoridades, docentes, administrativos y estudiantes, considerándolo como una herramienta de gran utilidad que permitirá viabilizar la eficiencia de la gestión en la institución adaptada a las necesidades de la comunidad y del país.
2. Algunos de los recursos han sido subutilizados, por lo que el manual de procedimientos vendría a simplificar el trabajo y hacer un uso más eficiente de los recursos, esto incrementará la eficiencia de los procedimientos y contribuirá a mejorar el desempeño de las actividades en todos los departamentos.
3. La saturación de trabajo para todo el personal administrativo y docente por la falta de definición de funciones, repercute en la ejecución de tareas, duplicidad de funciones genera un mal ambiente laboral.
4. Al implementar el modelo propuesto los miembros de todos los departamentos lograrán una participación multidisciplinaria de equipos de trabajo en todas las actividades propuestas en la institución, desarrollando el perfil de competencias requerido
5. Con el análisis de brechas e indicadores se logra prever situaciones adversas por medio de un estándar a nivel operacional, a la vez tomar acciones orientadas a dar solución y tomar decisiones acertadas en situaciones que puedan presentarse.
6. Los formatos para recolección de información servirán de apoyo a la institución para disponer de documentación ordenada y oportuna para ser presentada en el momento que las Instituciones de Educación Superior lo requieran.

7. La propuesta del modelo de gestión logrará mejoras significativas en todos los departamentos, permitirá desarrollar actividades de manera eficiente y llevar un control que prevenga riesgos futuros.
8. El modelo de gestión favorece la gestión participativa de todos los miembros de la comunidad educativa y promueve el compromiso de trabajar en beneficio de todos.

## **5.19 Recomendaciones**

- 1.** Implementar el modelo de gestión administrativo financiero y socializar con todos los miembros de la comunidad educativa como una herramienta de apoyo a la gestión institucional.
- 2.** Estimular el compromiso de los miembros de la institución de manera que formen parte de la solución a la problemática de tipo administrativo, financiero y educativo.
- 3.** Brindar apoyo técnico en las diferentes áreas para fortalecer la participación para que trabajen conjuntamente con las autoridades de la institución y dar solución a los conflictos que pudieren presentarse.
- 4.** Tomar en cuenta el diseño de los procesos propuestos de manera que se logre incrementar la eficiencia en los procesos.
- 5.** Los manuales propuestos que permitirán mejorar la eficiencia deberán ser revisados, corregidos, actualizados por lo menos cada año para que la información de la que se disponga sea real y aplicable a las necesidades que surjan en el futuro.
- 6.** Poner en marcha la utilización de los formatos para recolección de información a través de simulacros de evaluación y les permita hacer frente las evaluaciones que mantienen las Instituciones de Educación Superior.
- 7.** Sensibilizar y socializar el modelo con todos los departamentos del Instituto a través de jornadas informativas a nivel de todas las áreas y sus respectivas actualizaciones cada año.
- 8.** Incluir en la socialización del modelo a todos los miembros de la comunidad educativa de manera que se integren y se empoderen con él y contribuyan con sus aportes.

## Bibliografía

1. Besley, S. (2003). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México D.F.: McGraw-Hill.
2. Bravo, M. (2009). *Contabilidad General*. Quito: Editora NUEVODIA.
3. Chiavenato, A. (2008, p. 152). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Distrito Federal - Mexico: McGraw Hill.
4. Chiavenato, A. (2008). *Administración de los nuevos tiempos*. Bogotá – Colombia: Lyli Solano
5. Coulter, R. (2010, pág. 25). *"Administración"*. México: Prentice - Hall, INC.
6. Garza Treviño, J. (2002; pág. 122). *"Admnistración Contemporánea"*. México: McGraw Hill.
7. Gitman, L., & Zutter, C. (2012; pág. 3). *"Principios de administración financiera"*. México: Pearson.
8. Gómez, J. (2004; pág. 1-27). *"Manual de Análisis de Estados Financieros"*. Colombia: Ediciones legales.
9. Griffin, R. W. (2011, pág. 5). *"ADMINISTRACIÓN"*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
10. Ivacevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., & Crosby, P. B. (2001. Pág.12). *Gestión: Calidad y Competitividad*. Madrid: McGraw- Hill.
11. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008, pág. 213). *"Administración una perspectiva global"*. México: McGraw Hill.

12. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008; pág. 112). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw - Hill.
13. Lawrence J, G. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc Graw Hill.
14. Lawrence, G., & Chad, Z. (2012; pág 117). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.
15. Lorino, P. (2008). *Gestión empresarial*. Madrid: Espassa.
16. Martínez, M. d. (2013, pág. 32). "*Gestión Empresarial*". Madrid: Días Santos.
17. Mata, F. S. (2004). *Diccionario Enciclopédico de Didáctica*. México: Gileditores.
18. Muñiz, L. (2013, pág. 32). *Gestión Empresarial*. Madrid: Días Santos.
19. Océano, (2008) *Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa*. Barcelona – España: Grupo Editorial S.A.
20. Pérez, F. J. (2013). "*Control de Gestión Empresarial*". Madrid: ESIC.
21. Ponce Reyes, A. (2008. pág. 244). "*Administración Moderna*". México: Limusa.
22. Quesada, B. J. (1998). *Guía Práctiva de la Organización Administrativa*. Barcelona: Editores Técnicos Asociados.
23. Ramírez Gallegos, R. (2013). Hacia la constitución nacional del Buen VIVIR. *Tercera Ola de Transformación de la Educación Superior en el Ecuador*, 51.
24. Reyes Ponce, A. (2008, pág. 16). "*Administración Moderna*". México: Limusa.
25. Reyes Ponce, A. (2008, pág.17). "*Administración Moderna*". México: Limusa.

26. Robbins, S., & De Cenzo, D. (2004). *"Fundamentos de Administración. COnccepto y aplicaciones"*. México: Continental.
27. Samperio, C. (2009). *"Gestión y Administración a partir de las Nuevas Tecnologías"*. México: Mac Gra.
28. Sapag, N. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Distrito federal – México: Mc Graw Hill
29. Serna Gómez, H. (2008, pág. 29). *"Gerencia estratégica"*. Colombia: 3R editores.
30. Stoner J., W. C. (2008). *Administración*. México: Prentice - Hall.
31. Zapata, P. (2011). *Contabilidad general*. México: McGraw-Hill.

### **Linkografía**

1. Académico, C. (s/f). *Modelo Institucional de gestión de la Calidad*. Recuperado el 6 de 2014 de febrero, de <http://www.udb.edu.sv/udb/archivo/pdf/modeloinstitucionalgestioncalidadUDB.pdf>
2. CEAACES. (s/f). *www.ceaaces.gob.ec*. Recuperado el 17 de 05 de 2014, de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/que-hacemos/>
3. CES. (s/f). *www.ces.gob.ec*. Recuperado el 22 de 10 de 2014, de <http://www.ces.gob.ec/gaceta-oficial/actas-y-resoluciones/sesiones-ordinarias/2014>
4. CNES. (s/f). *Educación Superior*. Recuperado el 14 de 05 de 2014, de [http://www.cned.cl/public/secciones/SeccionEducacionSuperior/instituciones\\_educacion\\_superior.aspx](http://www.cned.cl/public/secciones/SeccionEducacionSuperior/instituciones_educacion_superior.aspx)

5. Enríquez, R. (09 de 11 de 2012). <http://thesmadruga2.blogspot.com/>. Recuperado el 14 de 03 de 2014, de [http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama\\_3038.html](http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/organimetria-organigrama-un-organigrama_3038.html)
6. Fácil, A. (s/f). *Aula fácil*. Recuperado el 23 de 04 de 2014, de <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-18.htm>
7. Frost, J. (s/f). *SLIDESSHARE*. Recuperado el 14 de 03 de 2014, de <http://es.slideshare.net/Jackfrost18/direccion-y-control-en-el-proceso-administrativo?related=2>
8. Fundación Wikimedia, I. (1 de 09 de 2014). *www.wikipedia.com*. Recuperado el 20 de 10 de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Secretar%C3%ADa\\_de\\_Educaci%C3%B3n\\_Superior,\\_Ciencia,\\_Tecnolog%C3%ADa\\_e\\_Innovaci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Secretar%C3%ADa_de_Educaci%C3%B3n_Superior,_Ciencia,_Tecnolog%C3%ADa_e_Innovaci%C3%B3n)
9. Ibarra, S. (16 de abril de 2014). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de [www.gestiopolis.com/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm](http://www.gestiopolis.com/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm)
10. López C., R. (17 de 02 de 2001). *Modelos de gestión de calidad*. Recuperado el 22 de 05 de 2014, de [www.jesuitasleon.es/.../Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf](http://www.jesuitasleon.es/.../Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf)
11. OREAL/UNESCO. (s/f). El derecho a una educación de calidad para todos en América Latina y el Caribe". *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 5, núm.3, 1-21.
12. *Proyecto de Reconversión de Institutos Técnicos y Tecnológicos*. (s/f). Recuperado el 12 de mayo de 2014, de <http://www.senescyt.gob.ec/Institutos/index.php/reconversion>
13. Romero, f. (s/f). *¿Qué es la gestión financiera?* Recuperado el 04 de 02 de 2014, de <http://aula.mass.pe/manual/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera>

14. Samperio, C. (s/f). *"Gestión y Administración a partir de las Nuevas Tecnologías"*.  
Obtenido de  
[http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Mental/maestria/gestion\\_admon/documentos/MM1/MM1.html](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Mental/maestria/gestion_admon/documentos/MM1/MM1.html)
15. SENESCYT. (s/f). *www.senescyt.gob.ec*. Recuperado el 17 de 05 de 2015, de  
<http://www.educacionsuperior.gob.ec/la-secretaria/>
16. SENESCYT. (s/f). *www.senescyt.gob.ec*. Recuperado el 17 de 05 de 2014, de  
<http://www.educacionsuperior.gob.ec/la-secretaria/>
17. SENESCYT. (s/f). *www.utmachala.edu.ec*. Recuperado el 11 de 10 de 2014, de  
[http://www.utmachala.edu.ec/archivos/siutmach/documentos/planificacion/2012/MANUAL\\_DE\\_PROCEDIMIENTO.pdf](http://www.utmachala.edu.ec/archivos/siutmach/documentos/planificacion/2012/MANUAL_DE_PROCEDIMIENTO.pdf)
18. Servigna, W. (17 de 03 de 2013). *Modelos administrativos en el contexto de la sociedad de la época postmoderna*. Recuperado el 11 de 06 de 2014, de  
[http://es.slideshare.net/wservigna/modelos-administrativos-17295974?from\\_action=save](http://es.slideshare.net/wservigna/modelos-administrativos-17295974?from_action=save)
19. SNNA. (s/f). *Sistema Nacional de Nivelación y Admisión*. Recuperado el 13 de mayo de 2014, de <http://ecuadoruniversitario.com/estudiantiles/snna/la-senescyt-incorpora-a-los-institutos-superiores-al-snna/>
20. Solano, C. R. (24 de 03 de 2011). *Slideshares.net*. Recuperado el 14 de marzo de 2014, de <http://es.slideshare.net/JHONCENA25/mapa-mental-planeacin-gido-clements>
21. Vallado, F., & Raúl. (s/f). *Estado de Resultados*. Obtenido de  
[http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/CF05\\_estadoderesultados.pdf](http://www.contaduria.uady.mx/files/material-clase/raul-vallado/CF05_estadoderesultados.pdf)

# ANEXOS

**Anexo 1. Aprobación del trámite para desarrollar la tesis en el ITSLA**

## Anexo 2. Encuesta a Personal Docente y Administrativo



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSTGRADOS



### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO

**Objetivo:** Obtener la información necesaria que sirva de base para el Diseño de un Modelo Administrativo Financiero para el Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero.

**Instrucciones:** Marque su respuesta con una X en el casillero correspondiente

1. ¿Se encuentra claramente definida la misión y visión de la institución, de tal manera que se reconoce su identidad?

Sí

No

Desconozco

2. ¿Ha sido difundida la misión y visión en la comunidad institucional y el entorno social del ITSLA?

Sí

No

3. ¿Considera que es coherente la misión con lo que se encuentra establecido en la Constitución, la Ley de Educación Superior y la misión de las Instituciones de Educación Superior Ecuatorianas?

Totalmente  Parcialmente

En su mayoría  No es coherente

4. ¿Dispone Usted del documento impreso de los valores, políticas, principios y reglas de la Institución?

Sí

No

5. ¿Existe un plan estratégico de desarrollo institucional aprobado por las instancias correspondientes?

Sí

No

Desconozco

6. ¿El plan contempla objetivos y metas, en los distintos ámbitos del accionar institucional, en correspondencia con la visión, misión y principios institucionales?

Totalmente  Parcialmente

En su mayoría  No corresponde

7. ¿Cómo se elabora el plan estratégico de desarrollo institucional, las normas y procedimientos del ITSLA?

a) La comunidad educativa elabora de forma consensuada el plan estratégico, procedimientos y normas de funcionamiento institucional

b) El equipo directivo define el plan estratégico y algunas normas y procedimientos

c) No poseen mecanismos de definición para la elaboración del plan estratégico, normas y procedimientos, estas se adaptan e improvisan

8. ¿La normativa de la institución guarda correspondencia con los objetivos y metas que ésta se ha propuesto, tanto en lo académico como en lo administrativo?

Totalmente  Parcialmente

En su mayoría  No guarda correspondencia

9. ¿Existen mecanismos de comunicación y sistemas de información eficaces para la coordinación de las acciones de los distintos actores?

Sí  No  Desconozco

10. ¿Están claramente definidas las funciones y atribuciones de las autoridades, organismos de dirección, empleados y trabajadores?

Totalmente  Parcialmente

La mayoría  No están definidas

11. ¿La estructura organizacional guarda correspondencia con las necesidades y recursos de la institución?

Sí  No

12. ¿La institución impulsa planes de capacitación orientado a mejorar el desempeño del personal docente y administrativo?

Siempre

De vez en cuando

Nunca

13. Dispone la institución de un Manual de funciones

Si existe

Se elaboró y se está implementando

Se está elaborando

No se ha comenzado a elaborar

14. Dispone la institución de un Manual de Procedimientos Administrativos

Sí

No

15. Se han elaborado documentos para la recolección de información solicitada por el CEAACES

Sí

No

16. ¿La institución realiza simulacros de evaluación de acuerdo con los indicadores del CEAACES?

Sí

No

**GRACIAS POR SU APORTE**

### Anexo 3. Encuesta dirigida a estudiantes



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSTGRADOS



#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO

**Objetivo:** Obtener la información necesaria que sirva de base para el Diseño de un Modelo Administrativo Financiero para el Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero.

**Instrucciones:** Marque su respuesta con una X en el casillero correspondiente

1. ¿Conoce Usted la misión y visión de la institución?

Sí  No

3. Existe un plan estratégico de desarrollo institucional aprobado por las instancias correspondientes?

Sí  No  Desconozco

4. ¿Cómo se elabora el plan estratégico de desarrollo institucional, las normas y procedimientos del ITSLA?

a) La comunidad educativa elabora de forma consensuada el plan estratégico, procedimientos y normas de funcionamiento institucional

b) El equipo directivo define el plan estratégico y algunas normas y procedimientos

c) No poseen mecanismos de definición para la elaboración del plan estratégico, normas y procedimientos, estas se adaptan e improvisan

5. ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente entre todo el personal, incluidos los estudiantes, participando de una manera activa en las actividades de mejora?

Siempre  Nunca  De vez en cuando

6. ¿Qué medios de comunicación emplea el Instituto para dar a conocer de manera oportuna las novedades que se presentan?

Folletería

Cartelera

Internet

Otros ¿Cuáles?  .....

7. Indique el estado de las aulas respecto de los siguientes aspectos:

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
a) Iluminación				
b) Ventilación				
c) Aire acondicionado				
d) Seguridades				
e) Aseo				

8. ¿Están claramente definidas las funciones y atribuciones de las autoridades, organismos de dirección, empleados y trabajadores, de manera que se de atención a los requerimientos de los estudiantes de manera oportuna?

Totalmente  Parcialmente

La mayoría  No están definidas

9. ¿Qué servicios presta la institución para apoyar la iniciativa emprendedora de los alumnos?

a) Apoyo jurídico.

b) Gestión de recursos humanos.

c) Campañas de publicidad y marketing.

d) Apoyo administrativo.

e) Otros.  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

10. ¿A través de qué medios el Instituto evalúa la satisfacción de los alumnos en el proceso de enseñanza — aprendizaje, las posibilidades de inserción laboral, su participación en el Instituto, su satisfacción en la solicitud de documentos, etc.?

- a) Encuesta.
- b) Entrevista.
- c) Reuniones de carácter informal.
- d) Buzón de sugerencias de los alumnos.
- e) Otros medios.
- f) Ningún medio.

11. ¿Cómo considera que se despachan los trámites que usted solicita?

Muy Rápida  Lenta

Rápida  No se da trámite

**GRACIAS POR SU APORTE**

#### Anexo 4. Entrevista al Rector



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSTGRADOS



### ENTREVISTA DIRIGIDA AL RECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO

**Objetivo:** Obtener información que contribuya al desarrollo del Modelo Administrativo Financiero para el Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero.

1. ¿En el Instituto se dispone de un plan estratégico que aporte a la consecución de los objetivos institucionales y quienes son las personas involucradas en su elaboración y ejecución?

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

2. ¿El Instituto dispone de un Manual de Funciones?

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

3. ¿Considera que un manual orgánico funcional bien estructurado mejoraría el desempeño de los trabajadores?

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

4. ¿Considera importante que cada departamento disponga de un documento donde se encuentre descrito de forma útil y ordenada cada uno de los procesos que se realizan en el Instituto?

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

5. ¿La institución dispone de formatos establecidos y debidamente elaborados para recabar información que permita dar cumplimiento a los indicadores del CEAACES?

.....

.....  
.....

6. ¿Se dispone de políticas que permitan adaptarse y actualizarse a las modificaciones constantes del gobierno en cuanto a los criterios de evaluación a la educación superior?

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

7. ¿Se realiza simulacros de evaluación que evidencien las condiciones de la institución para hacer frente a las evaluaciones de los organismos que regulan la educación superior?

.....  
.....

**Anexo 5. Entrevista Vicerrector Administrativo y Contador General**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSTGRADOS**



**ENTREVISTA DIRIGIDA AL VICERRECTOR ADMINISTRATIVO Y CONTADOR  
GENERAL**

**Objetivo:** Obtener información financiera que permitan aportar al desarrollo del Modelo Administrativo Financiero para el Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero.

1. ¿Es aprobado el presupuesto anual por el organismo competente dentro de los plazos previstos por la Ley?

.....  
.....

2. ¿Qué porcentaje del presupuesto anual se asigna al desarrollo institucional?

.....  
.....

3. ¿Se hace seguimiento, control y evaluación del presupuesto en función de los planes operativos anuales y las normas establecidas?

.....  
.....

4. ¿Utiliza el Instituto para efectos de control, informes que comparen los ingresos con los gastos realizados?

.....  
.....

5. ¿Se han cumplido en el último año las metas de autogestión, cogestión y financiamiento programadas?

.....  
.....

6. ¿Se dispone del financiamiento necesario para apoyar los planes y programas de la institución?

7 ¿Qué resultados muestran los indicadores financieros, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias (pérdidas y ganancias, costes, cash-flow, financiación, etc.)?

.....  
.....

8 ¿Se verifica que todas las transacciones estén registradas dentro del periodo establecido por la normativa contable?

.....  
.....

9 ¿Las declaraciones de IVA, Impuesto a la Renta y otros, son elaboradas y declaradas en forma oportuna?

.....  
.....

10 ¿Se comparan los resultados obtenidos en el presupuesto actual con el del año anterior para detectar desviaciones e identificar su origen?

.....  
.....

11 ¿Se elaboran conciliaciones bancarias de manera mensual con cada Banco, exista o no movimientos bancarios?

.....  
.....

12 ¿Los activos fijos se encuentran debidamente etiquetados con su código respectivo?

.....  
.....

13 ¿Considera que un Modelo de Gestión contribuiría a la eficiencia administrativa y financiera?

.....  
.....

14 ¿Qué porcentaje de recursos financieros que recibe para un año académico proviene de las siguientes fuentes?

<b>Tipo de ingreso</b>	<b>0%</b>	<b>1-24%</b>	<b>25-49%</b>	<b>50-74%</b>	<b>75-100%</b>
a) Matriculas / Pensiones					
b) Generación de recursos propios por venta de Especies valoradas, arriendos, etc.					
c) Generación de recursos de autogestión: producción, prestación de servicios, etc.					
d) Ingresos por actividades sociales					
e) Donaciones					
f) Otros					

## Anexo 7. Balances



### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO

CENTRO DE APOYO: MATRIZ IBARRA

#### BALANCE DE RESULTADOS

Desde el: 01/01/2013 Hasta el: 31/12/2013

<b>4. INGRESOS</b>			
<b>4.1. EXCEDENTE BRUTO EN VENTAS</b>			<b>700,052.79</b>
<b>4.1.01. VENTA DE BIENES Y SERVICIOS</b>			<b>700,052.79</b>
4.1.01.01. VENTAS GRAVADAS CON TARIFA 0%		692,231.79	
4.1.01.08. Venta de Especies Valoradas		7,719.00	
4.1.01.09. Derecho de Certificaciones		35.00	
4.1.01.10. Derechos de Exámenes		70.00	
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>700,052.79</b>
<b>6. GASTOS DE OPERACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y DE VENTAS</b>			
<b>6.1. COSTOS OPERACIONALES</b>			<b>440,135.17</b>
<b>6.1.01. COSTOS DIRECTOS - SUELDOS Y HONORARIOS</b>			<b>440,135.17</b>
6.1.01.10.17 Suministros e Insumos Varios		3,306.83	
6.1.01.10.19 Honorarios por Servicios Ocasionales Personas Naturales		117,315.04	
<b>6.1.01.10. SUELDOS Y HONORARIOS</b>			
6.1.01.10.01. Sueldos y Salarios		214,140.40	
6.1.01.10.02. Décimo Tercer Sueldo		17,035.79	
6.1.01.10.03. Décimo Cuarto Sueldo		4,310.42	
6.1.01.10.04. Horas Extraordinarias		4,786.07	
6.1.01.10.05. Bono de Cumplimiento		1,800.00	
6.1.01.10.06. Vacaciones		1,139.40	
6.1.01.10.07. Gasto Aporte Patronal		26,639.19	
6.1.01.10.09. Fondos de Reserva		6,748.33	
6.1.01.10.11. Bonificación por Eficiencia		16.99	
6.1.01.10.13. Alimentación Personal		222.60	
6.1.01.10.14. Uniformes - Ropa de Trabajo		5,429.50	
6.1.01.10.16. Viáticos por Alimentación y Estadía		6,771.89	
6.1.01.10.18. Mantenimiento y Reparaciones		26,273.20	
<b>6.2. COSTOS INDIRECTOS</b>			<b>165,506.88</b>
<b>6.2.01. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			<b>165,506.88</b>
<b>6.2.01.01. SUELDOS Y SALARIOS - ADMINISTRACIÓN</b>			
6.2.01.01.01. Honorarios por Servicios Ocasionales Personas Naturales		525.00	
6.2.01.01.03. Servicios Especializados		1,306.00	
6.2.01.01.16. Uniformes - Ropa de Trabajo		493.00	
<b>6.2.01.02. SERVICIOS VARIOS</b>			
6.2.01.02.01. Servicios Legales		234.80	
6.2.01.02.02. Servicios Notariales y Registrador de la Propiedad		62.40	
6.2.01.02.04. Servicios Profesionales Personas Naturales		179.29	
6.2.01.02.06. Servicios de Limpieza		802.00	
6.2.01.02.07. Servicios de Seguridad		1,431.56	
6.2.01.02.08. Honorarios por Servicios Ocasionales Personas Naturales		224.00	



Impreso el: Martes, 18 febrero, 2014

1



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO

CENTRO DE APOYO: MATRIZ IBARRA

## BALANCE DE RESULTADOS

Desde el: 01/01/2013

Hasta el: 31/12/2013

6.2.01.02.09.	Servicios Ocasionales de Atención	3,867.80
6.2.01.02.10.	Afiliación DataFast	181.44
6.2.01.03.	ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES	1,680.00
6.2.01.03.01.	Arrendamiento de Bienes Inmuebles Personas Naturales	
6.2.01.04.	SUMINISTROS Y MATERIALES	
6.2.01.04.01.	Suministros de Oficina	5,545.67
6.2.01.04.02.	Copias e Impresiones	8,937.16
6.2.01.04.03.	Formularios	232.20
6.2.01.04.04.	Suministros de Limpieza	2,285.27
6.2.01.04.05.	Materiales de Construcción	2,926.50
6.2.01.04.07.	Materiales Didácticos y Textos	11,219.80
6.2.01.04.08.	Suministros Deportivos	851.57
6.2.01.05.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	
6.2.01.05.01.	Mantenimiento y Reparaciones Equipos y Maquinaria	584.03
6.2.01.05.02.	Mantenimiento y Reparaciones Vehículos	1,925.59
6.2.01.05.03.	Mantenimiento y Reparaciones Equipos de Computación	304.37
6.2.01.06.	SERVICIOS BASICOS	
6.2.01.06.02.	Energía Eléctrica	*2,645.08
6.2.01.06.03.	Teléfono	*521.31
6.2.01.06.04.	Telefonía Celular	*1,716.25
6.2.01.06.05.	Internet	*7,872.83
6.2.01.06.09.	Tarjetas Celular	95.00
6.2.01.07.	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	
6.2.01.07.01.	Combustibles	890.15
6.2.01.08.	SUSCRIPCIONES Y PUBLICACIONES	
6.2.01.08.01.	Publicaciones Medios	*1,384.31
6.2.01.08.05.	El Comercio	*167.68
6.2.01.08.06.	PUDELECO EDITORES S.A.	212.00
6.2.01.08.09.	Suscripción A.I.T.P.E.C.	200.00
6.2.01.08.11.	Suscripción Guia Tributaria	185.00
6.2.01.12.	GASTOS DE GESTION	
6.2.01.12.01.	Viajes por Alimentación, Estadía y Hospedaje	275.20
6.2.01.12.02.	Tickets Aéreos	814.42
6.2.01.14.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	
6.2.01.14.01.	Depreciación Activos Fijos Muebles y Enseres	5,795.36
6.2.01.14.02.	Depreciación Activos Fijos Equipos de Computación	7,828.60
6.2.01.14.03.	Depreciación Activos Fijos Equipos de Oficina	4,252.75
6.2.01.14.04.	Depreciación Activos Fijos Vehículos	3,888.00
6.2.01.14.05.	Depreciación Activos Fijos Maquinarias y Equipos	1,423.71
6.2.01.15.	PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	
6.2.01.15.01.	Cuentas Incobrables-Clientes	37,488.29
6.2.01.16.	BAJA DE INVENTARIOS	
6.2.01.16.01.	Baja de Inventarios	5,467.60
6.2.01.17.	TRANSPORTE Y FLETES	
6.2.01.17.01.	Transporte y Fletes	280.00





# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO

CENTRO DE APOYO: MATRIZ IBARRA

## BALANCE DE RESULTADOS

Desde el: 01/01/2013

Hasta el: 31/12/2013

	6.2.01.17.02.	Movilización	1,868.48
<b>6.2.01.19.</b>	<b>OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		
	6.2.01.19.01.	Capacitación e Inducción	2,355.04
	6.2.01.19.03.	Festejos y Agasajos Institucionales	1,452.54
	6.2.01.19.04.	Obsequios y Donaciones	291.20
	6.2.01.19.05.	Adecuaciones y Remodelaciones	16,803.12
	6.2.01.19.06.	Otros Gastos de Administración	11,221.12
	6.2.01.19.08.	Eventos Deportivos	621.00
	6.2.01.19.09.	Gastos Informaticos	3,159.12
<b>6.3.</b>	<b>GASTOS DE VENTA</b>		<b>9,326.89</b>
	6.3.01.	<b>GASTOS DE VENTA</b>	<b>9,326.89</b>
	6.3.01.03.	Propaganda y Publicidad	9,250.89
	6.3.01.05.	Registro y Certificación Documentos CONESUP	76.00
<b>6.4.</b>	<b>GASTOS BANCARIOS Y FINANCIEROS</b>		<b>1,522.13</b>
	6.4.01.	<b>GASTOS BANCARIOS Y FINANCIEROS</b>	<b>1,522.13</b>
	6.4.01.01.	Mantenimiento Estado de Cuenta	13.28
	6.4.01.02.	Costo Chequera	480.00
	6.4.01.03.	Certificación Cheques	24.00
	6.4.01.04.	Costo Intereses Pagados - Bancarios	107.90
	6.4.01.07.	Comisiones Bancarias Locales	181.53
	6.4.01.08.	Comisiones Tarjetas de Crédito	715.42
<b>6.5.</b>	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>		<b>16,689.43</b>
	6.5.01.	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	<b>16,689.43</b>
	6.5.01.01.	Intereses y Multas Tributarias	320.38
	6.5.01.03.	Gastos No Deducibles	1,797.14
	6.5.01.04.	Movilización	442.36
	6.5.01.05.	Teléfono CAE SVA	1,405.32
	6.5.01.06.	Energía Eléctrica CAE SVA	3,323.94
	6.5.01.07.	Servicio de Agua Potable	9,305.69
<b>TOTAL</b>	<b>GASTOS DE OPERACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y DE VENTAS</b>		<b>633,090.20</b>

## 7. OTROS INGRESOS

<b>7.1.</b>	<b>OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>9,444.44</b>
	7.1.01.	<b>OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>9,444.44</b>
	7.1.01.02.	Venta de Activos Fijos	300.00
	7.1.01.03.	Multas a Empleados	30.00
	7.1.01.04.	Otros Ingresos	7,992.35
	7.1.01.01.	<b>Rendimientos Financieros</b>	
	7.1.01.01.02.	Banco Solidario	1,122.09
<b>TOTAL</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>		<b>9,444.44</b>



Impreso el: Martes, 18 febrero, 2014



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO**

CENTRO DE APOYO: MATRIZ IBARRA

**BALANCE DE RESULTADOS**

Desde el: 01/01/2012

Hasta el: 31/12/2013

UTILIDAD DEL EJERCICIO ACTUAL

J. JUAN ROSALES NIETO, MI  
RECTOR (A)



75,417.00



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO

CENTRO DE APOYO: MATRIZ IBARRA

## BALANCE GENERAL

Desde el: 01/01/2013

Hasta el: 31/12/2013

<b>1. ACTIVO</b>		
<b>1.1. ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>290,284.31</b>
<b>1.1.1. DISPONIBLE</b>		<b>139,179.18</b>
<b>1.1.1.1. CAJA</b>		
1.1.1.1.03. Caja General		91.48
1.1.1.1.04. Faltantes-Sobrantes Caja		19.99
<b>1.1.1.2. BANCOS</b>		
1.1.1.2.01. Banco del Pichincha Cta.Cte.		12,832.11
1.1.1.2.02. Banco de Guayaquil		82,407.64
1.1.1.2.03. Banco del Pacifico		30,000.00
1.1.1.2.04. Banco Pichincha 3422054404		73.21
<b>1.1.1.3. INVERSIONES FINANCIERAS</b>		
1.1.1.3.01. Certificados de Depósito a Plazo Banco Solidario		22,095.21
1.1.1.3.07. Certificado de Depósito a Plazo Mutualista Imbabura		21,669.52
<b>1.1.2. EXIGIBLE</b>		<b>151,105.13</b>
<b>1.1.2.1. CUENTAS POR COBRAR</b>		
1.1.2.1.02. Cuentas por cobrar años anteriores		15,183.05
1.1.2.1.03. Otras cuentas por cobrar años anteriores		18,066.80
1.1.2.1.09. Cuentas por Cobrar Otros		1,884.74
1.1.2.1.09. Cuentas por Cobrar Otros		
1.1.2.1.09.01. ESPIN JORGE		15.00
<b>1.1.2.2. CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS</b>		
1.1.2.2.01. Anticipo de Empleados		360.95
1.1.2.2.02. Préstamos a Empleados		868.00
1.1.2.2.02. Préstamos a Empleados		
1.1.2.2.02.02. CONSERJE MANTA		26.00
<b>1.1.2.3. CUENTAS POR COBRAR DOCENTES</b>		
1.1.2.3.01. Anticipo de Docentes		194.20
1.1.2.3.06. ANTICIPO PROVEEDORES		1,823.24
1.1.2.3.06. ANTICIPO PROVEEDORES		
1.1.2.3.05. ANTICIPO PROVEEDORES		
1.1.2.3.05.01. RIVERA YACELGA JUAN MIGUEL		4,234.20
1.1.2.3.05.03. EDITORES MMA ASOCIADOS		1.00
<b>1.1.2.4. FONDOS A RENDIR</b>		
1.1.2.4.01. Fiestas ITSUA		350.00
1.1.2.4.10. MEJIA ESCOBAR AMPARITO		312.00
<b>1.1.2.5. DOCUMENTOS POR COBRAR</b>		
1.1.2.5.02. Tarjetas de Crédito		7,290.60
<b>1.1.2.7. (-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES</b>		
1.1.2.7.01. (-)Provisión cuentas incobrables-clientes		-2,888.38
<b>1.1.2.8. CUENTAS POR COBRAR OTROS</b>		
1.1.2.8.01. Préstamo-Unidad Educativa Liceo Aduanero		96,294.82
1.1.2.8.02. Préstamo-Escuela de Vigilancia Aduanera		45,010.50
1.1.2.8.10. Otros Fondos de Reposición		90.83
<b>1.1.3. REALIZABLE</b>		<b>0.00</b>



Impreso el: Miércoles, 19 de febrero, 2014



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO

CENTRO DE APOYO: MATRIZ IBARRA

## BALANCE GENERAL

Desde el:	01/01/2013	Hasta el:	31/12/2013
1.1.3.1.	BIENES Y SERVICIOS		
1.1.3.1.01.	Servicios Educativos	446,108.47	
1.1.3.1.02.	(-) Servicios Educativos por efectivizar	-446,108.47	
1.2.	ACTIVO FIJO		108,189.15
1.2.1.	DEPRECIABLES		86,167.85
1.2.1.01.	Muebles y Enseres		
1.2.1.01.01.	Costo de Adquisición Muebles y Enseres	81,131.95	
1.2.1.01.02.	(-) Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	-18,383.51	
1.2.1.02.	Equipos de Computación		
1.2.1.02.01.	Costo de Adquisición Equipos de Computación	94,795.96	
1.2.1.02.02.	(-) Depreciación Acumulada Equipos de Computación	-72,271.39	
1.2.1.03.	Equipos de Oficina		
1.2.1.03.01.	Costo de Adquisición Equipos de Oficina	25,277.78	
1.2.1.03.02.	(-) Depreciación Acumulada Equipos de Oficina	-7,319.53	
1.2.1.04.	Vehículos		
1.2.1.04.01.	Costo de Adquisición Vehículos	19,990.00	
1.2.1.04.02.	(-) Depreciación Acumulada Vehículos	-14,126.27	
1.2.1.05.	Maquinaria y Equipos		
1.2.1.05.01.	Costo de Adquisición Maquinaria y Equipos	14,885.95	
1.2.1.05.02.	(-) Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipos	-5,613.08	
1.2.2.	NO DEPRECIABLES		10,001.30
1.2.2.02.	Biblioteca	7,995.30	
1.2.2.04.	Software	2,016.00	
TOTAL	ACTIVO		388,453.46

2.	PASIVO		86,918.03
2.1.	PASIVO CORRIENTE		43,077.67
2.1.1.	CORTO PLAZO		
2.1.1.01.	CUENTAS POR PAGAR		
2.1.1.01.01.	Cuentas por Pagar Proveedores Locales	1,981.93	
2.1.1.01.02.	Cuentas por Pagar Proveedores del Exterior	1.01	
2.1.1.01.03.	Otros cuentas por pagar	776.18	
2.1.1.03.	IESS POR PAGAR		
2.1.1.03.01.	Aportes Patronales por Pagar	2,805.23	
2.1.1.03.02.	Aportes Personales por Pagar	1,909.96	
2.1.1.03.05.	Préstamos Empleados por Pagar	254.13	
2.1.1.05.	RETENCIONES EN LA FUENTE POR PAGAR		
2.1.1.05.01.	En Relación de Dependencia	52.60	
2.1.1.05.04.	1% Compras locales de Bienes no producidos por el Contribuyente	272.06	
2.1.1.05.09.	1% Servicio de Transporte privado de pasajeros o sector público o privado de carga	-1.46	
2.1.1.05.12.	1% por Promoción y Publicidad	-3.85	
2.1.1.05.16.	1% Seguro y Reaseguros	0.88	



605,49



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO

CENTRO DE APOYO: MATRIZ IBARRA

## BALANCE GENERAL

Desde el:	01/01/2013	Hasta el:	31/12/2013	
2.1.1.06.21.	Impuestos por Pagar			1,262.56
2.1.1.06.22.	2% Otros Bienes y Servicios			86.26
2.1.1.06.25.	8% Honorarios, Comisiones a Personas Naturales			417.47
2.1.1.06.33.	1% Transferencia de bienes tipo corporal			1.40
2.1.1.06.34.	10% Honorarios Profesionales			38.84
2.1.1.07.	RETENCIONES DEL IVA EN LA FUENTE POR PAGAR			
2.1.1.07.01.	100% IVA por la Prestación de Servicios Profesionales			70.88
2.1.1.07.04.	70% IVA Prestación de Otros Servicios			-127.48
2.1.1.07.06.	30% IVA Compra de Bienes			626.38
2.1.1.08.	CUENTAS POR PAGAR CLIENTES			
2.1.1.08.02.	Cuentas por Pagar Empleados			0.00
2.1.1.08.03.	Cuentas por Pagar Docentes			13,572.89
2.1.1.08.09.	Cuentas por Cobrar Otros			210.54
2.1.1.08.01.	Cuentas por Pagar Clientes			
2.1.1.08.01.01.	Sánchez Alex			1,199.99
2.1.1.10.	CUENTAS POR PAGAR EMPRESAS RELACIONADAS			
2.1.1.10.03.	CUENTAS POR PAGAR U.E.L.A.			3.50
2.1.1.10.04.	Centro de Formación de Vigilancia Aduanera			15,707.23
2.1.1.12.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR			
2.1.1.12.01.	Servicios Prestados por Pagar			0.44
2.1.1.12.03.	fondos de Terceros años anteriores			-2,013.07
2.1.1.12.04.	OTROS PROVEEDORES AÑOS ANTERIORES			538.50
2.1.3.	OTROS PASIVOS			15,240.36
2.1.3.01.	PASIVO DIFERIDO			
2.1.3.01.01.	Anticipo de Clientes			15,145.36
2.1.3.01.02.	Otros Pasivos Diferidos			95.00
<b>TOTAL</b>	<b>PASIVO</b>			<b>68,918.03</b>

3.	PATRIMONIO			
3.1.	CAPITAL SOCIAL			339,535.43
3.1.4.	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES			243,223.52
3.1.4.02.	Excedente en Ejercicios Anteriores			243,223.52
3.1.5.	RESULTADOS DE EJERCICIOS ACTUALES			75,417.03
3.1.5.01.	Excedente en Ejercicios Actuales			75,417.03
3.1.6.	DONACIONES EN BIENES MUEBLES			19,894.88
3.1.6.01.				19,894.88
<b>TOTAL</b>	<b>PATRIMONIO</b>			<b>339,535.43</b>





# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LICEO ADUANERO

CENTRO DE APOYO: MATRIZ IBARRA

## BALANCE GENERAL

Desde el: 01/01/2012

Hasta el: 31/12/2013

TOTAL ACTIVO = TOTAL PASIVO + TOTAL PATRIMONIO

398.453,48

= 398.453,48

D. DARWIN ROSALES NIETO, MI  
RECTOR (A)



Anexo 8

