



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

TEMA:

“ESTUDIO DE LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE SECUNDARIA EN EDUCACIÓN TÉCNICA DEL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DE CARCHI EN EL AÑO 2012”.

Trabajo de grado previo a la obtención del Título de Licenciada, especialidad Secretariado Ejecutivo en Español.

AUTORAS:

Chacón Chacón Nelly Narciza

Pabón Valencia Marta Isabel

DIRECTOR:

MSC. Paul Andrade Ubidia

Ibarra, 2012

ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR

En calidad de Director de la Tesis titulada: “ESTUDIO DE LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS, AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE SECUNDARIA EN EDUCACIÓN TÉCNICA DEL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DE CARCHI EN EL AÑO 2012”, de las señoras: Chacón Chacón Nelly Narciza y Pabón Valencia Marta Isabel, estudiantes de Programas Especiales, Licenciatura en Secretariado Ejecutivo en Español, considero que el presente informe de investigación reúne todos los requisitos para ser sometido a la evaluación del Jurado Examinador que el Honorable Consejo Directivo de la Facultad designe.

Ibarra, octubre de 2012

MSc. Paúl Andrade Ubidia

AGRADECIMIENTO

Nuestro eterno agradecimiento a Dios, por la vida, fortaleza y salud para culminar con éxito este trabajo de investigación.

A la Universidad Técnica del Norte, que nos dio la oportunidad de formarnos como profesionales, a las Autoridades de la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología en la carrera de Secretariado Ejecutivo en Español, a los docentes por los conocimientos compartidos en este proceso de formación profesional

Al Magister Paul Andrade Ubidia, especial agradecimiento por haber guiado y apoyado de manera acertada el desarrollo de la investigación, al Doctor Julio Alarcón por sus ideas y recomendaciones que permitieron cumplir con nuestro objetivo.

A: Autoridades, Personal Administrativo, docentes y educandos de las Instituciones de Secundaria en Educación Técnica del Cantón Bolívar, quienes con su apertura y colaboración permitieron obtener datos valiosos para la elaboración del trabajo.

LAS AUTORAS

DEDICATORIA

Este trabajo dedico a mis padres, por su ejemplo de perseverancia y constancia, por su amor y apoyo incondicional mantenido a través del tiempo, para alcanzar mis ideales de superación

A mi esposo Andrés, a mis hijos Christian y Nelson que han permanecido a mi lado brindándome apoyo en todo momento para culminar con esta etapa importante de mi vida.

Nelly

A mis padres: que con ejemplo, amor y ternura; cimentaron valores y actitudes de verdadera familia y permitieron consolidarme como *Mujer, Madre y Profesional*.

A mi hijo: motivo, razón de inspiración; que permite superarme día a día y alcanzar mis ideales; que la culminación de esta etapa deje en él una enseñanza de que cuando se quiere alcanzar algo en la vida no hay tiempo ni obstáculo que impida poder lograrlo.

Marta

RESUMEN

Uno de los problemas que afrontaron las instituciones educativas, de nivel medio con especialidades técnicas fue la falta de un Manual de Procedimientos y Gestión Administrativa, ya que los directivos tenían poco conocimiento de la normativa vigente, orientado en políticas, principios, objetivos y metas, debiendo sintetizarse en un Manual de Gestión; los colegios técnicos del cantón Bolívar estuvieron inmersos en esta problemática y no pudieron orientar las acciones entre: padres de familia, personal docente y autoridades. Con el objetivo de mejorar la gestión administrativa de las instituciones se presentó el siguiente trabajo “Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos de los colegios de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar, provincia de Carchi”, con el cual se pretendió resolver la problemática de: ¿ Cuáles fueron las funciones y procedimientos administrativos de los directivos, personal administrativo y de servicio de las Instituciones Educativas de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar, provincia de Carchi en el año lectivo 2011-2012?. Esta investigación estuvo fundamentada en el conocimiento de la gestión administrativa, la capacidad y el proceso de planificación, dirección, liderazgo y control, para la construcción y desarrollo de una nueva institución educativa centrada en las necesidades internas y externas. Esta gestión administrativa permitió visualizar de manera integrada el futuro de la institución partiendo del análisis situacional del entorno, involucrando a todos los actores educativos, lo que facilitó buscar estrategias y decidir ¿qué se debió hacer?, ¿en qué secuencia?, ¿cuándo? y ¿cómo?; con el propósito de que este trabajo de investigación tenga mayor fundamento mencionamos a Alfred Chandler y James B. Quinn que conceptualizó a la estratégica como la determinación de objetivos y metas para el logro de los objetivos y optimización de recursos. Se aplicó la técnica exploratoria que permitió conocer los problemas que afectan a estas instituciones educativas, se utilizó la evaluación cualitativa y cuantitativa para determinar el porcentaje de las características del objeto investigado mediante encuestas y entrevistas a directivos, personal administrativo y de servicio, información que condujo al análisis e interpretación de resultados, por medio de cuadros de frecuencias y gráficos, lo que determinó que las Instituciones educativas de Secundaria en Educación Técnica del cantón, carecían de un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos. Finalmente para resolver los problemas detectados, se propuso la elaboración de un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos, mismo que mejoró la gestión en los procesos y benefició a la comunidad educativa de los colegios técnicos.

SUMMARY

At the present time one of the problems faced by middle-level educational institutions with technical specialties is the lack of a manual of procedures and administrative management, as managers have little knowledge of the rules, oriented policies, principles, objectives and goals, which must be synthesized in a management manual, the canton of Bolivar technical College are engaged in this issue and have not been able to guide appropriate actions between: parents, teachers and authorities. In order to improve the administrative management of the institutions present the following work "Manual of Functions and Administrative Procedures of secondary schools in the canton Bolivar Technical Education, Carchi province", with which we intend to solve the problem: What is the assignment of functions without legislation to managers, staff and service Secondary Educational Institutions in the canton Bolivar Technical Education, Carchi province in the 2011-2012 school year?. This research is based on knowledge of administrative management, capacity and process planning, direction, leadership and control, for the construction and development of a new educational institution focused on internal and external needs. This administrative management allows an integrated view of the future of the institution based on the situational analysis of the environment, involving all educational stakeholders, facilitating search strategies and decide: What should be done?, In what sequence?, When? and How?: with the purpose that this research has more foundation we mentioned to Alfred Chandler and James B. Quinn that conceptualize the strategy as setting goals and targets for achieving the objectives and resource optimization. We apply exploratory technique which allowed to know problems affecting these educational intituciones, we apply the qualitative and quantitative assessment to determine the percentage of the characteristics of the investigated object through surveys and interviews with managers, staff and service information that led us to analysis and interpretation of results, using frequency tables and graphs, which determined that secondary educational institutions in technical education in the Canton, do not have a Manual of Functions and Administrative Procedures. Finally, to address the problems identified, we propose the development of the Manual of Functions and Administrative Procedures, which will improve the management in the process, to benefit the educational community technical colleges.

INDICE

	Pág.
ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
RESUMEN.....	iv
SUMMARY.....	v
ÍNDICE.....	vi
INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO I	
1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	6
1.3 Formulación del problema.....	7
1.4 Delimitación.....	8
1.4.1 Delimitación de las unidades de observación.....	8
1.4.2 Delimitación espacial.....	8
1.4.3 Delimitación temporal.....	8
1.5 Objetivos.....	8
1.5.1 Objetivo general.....	8
1.5.2 Objetivos específicos.....	9
1.6 Justificación.....	9
CAPÍTULO II	
2 MARCO TEÓRICO	
Gestión por Procesos.....	12
Conceptos básicos.....	13
Metodología para perfeccionamiento de procesos.....	15
Gestión Pública.....	19
Modelo de Gestión.....	19
Sociología Empresarial.....	20
Empresa Pública.....	21
Administración estratégica.....	23
Concepto de estrategia.....	23
Puntos de vista modernos.....	25
Modelos de estrategia.....	27
Planificación.....	28
Planificación Estratégica.....	29
Misión.....	31
Visión.....	32
2.1 Fundamentación Teórica.....	33
2.1.1 Fundamentación Científica.....	33
2.1.2 Fundamentación Filosófica.....	34
2.1.3 Fundamentación Pedagógica.....	35
2.1.4 Fundamentación Psicopedagógica.....	35
2.2 Posicionamiento Teórico Personal.....	37
2.3 Glosario de términos.....	38
2.4 Interrogantes de la Investigación.....	44
2.5 Matriz Categorical.....	46

CAPITULO III		
3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1	Tipo de investigación.....	47
3.2	Métodos.....	48
3.3	Técnicas e instrumentos.....	49
3.4	Población y muestra.....	49
CAPÍTULO VI		
4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.1	Procesos.....	50
CAPITULO V		
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1	Conclusiones.....	63
5.2	Recomendaciones.....	65
CAPITULO VI		
6	PROPUESTA	
6.1	Título de la propuesta.....	66
6.2	Justificación e importancia.....	66
6.3	Fundamentos.....	67
6.4	Objetivos.....	68
6.4.1	General.....	68
6.4.2	Específicos.....	68
6.5	Ubicación sectorial y física.....	68
6.6	Organización del manual.....	69
6.7	Niveles de la Estructura Orgánica.....	72
6.7.1	Nivel Directivo	73
6.7.2	Nivel Asesor	73
6.7.3	Nivel Operativo.....	73
6.7.4	Nivel de Apoyo.....	73
6.8	Organigrama Administrativo.....	75
6.9	Procedimientos Administrativos	75
6.10	Mapa de procesos.....	77
6.10.1	Administración General.....	78
	Proceso 1: Pago de nómina al personal.....	78
	Proceso 2: Matriculación y admisión de alumnos.....	79
	Proceso 3: Asignación de becas.....	84
	Proceso 4: Servicios adicionales.....	85
6.10.2	Administración Académica.....	88
	Proceso 5: Elaboración de listados, actas.....	88
	Proceso 6: Registro y archivo de entrada y salida de documento.....	89
	Proceso 7: Expedición de documentación.....	90
	Proceso 8: Atención e información al público.	91
	Proceso 9: Tratamiento de comunicaciones.....	92
6.11	Funciones Administrativas.....	93
6.12	BIBLIOGRAFÍA.....	104
6.12.1	Referencias Bibliográficas.....	104
6.12.2	Referencias Internet.....	105
ANEXOS		

INTRODUCCIÓN

Las Instituciones Educativas en Educación Técnica se vieron en la necesidad de desarrollar nuevas formas de administración, basadas en una gestión por procesos que contengan lineamientos normativos cimentados en las nuevas Leyes Gubernamentales, de allí la importancia de contar con un manual específico de funciones y procedimientos administrativos que sirvió de guía y garantizó el óptimo desempeño de directivos, personal administrativo y de servicio lo que permitió brindar un servicio de calidad.

En tal sentido la investigación tuvo el propósito de descubrir el porqué se presentaron falencias en los procesos administrativos y una atención poco adecuada en las Instituciones Educativas de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar.

El desarrollo de la Investigación estuvo estructurado por seis capítulos:

El Capítulo I, hizo referencia al problema de la investigación el mismo que constó de antecedentes, planteamiento del problema, formulación del problema, delimitación, objetivos tanto general como específicos, interrogantes de la investigación y justificación.

En el Capítulo II, se describió el Marco Teórico, el mismo que contuvo la fundamentación teórica relacionada con temas referentes a modelo de gestión, gestión estratégica, gestión por procesos, metodología, de igual forma en el glosario de términos se dio a conocer una serie de definiciones que ayudaron a comprender el trabajo.

En el Capítulo III, se refirió a la metodología de investigación utilizada, se explicó el tipo y métodos de investigación, técnicas e instrumentos y población.

En el Capítulo IV, se describió el análisis e interpretación de resultados producto de la investigación.

En el Capítulo V, se narró las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

En el Capítulo VI, se desarrolló la propuesta: Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos de las Instituciones Educativas de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar, dentro de la cual se encuentra la justificación e importancia, fundamentos, objetivos, ubicación sectorial y física, organización del manual, niveles de estructura orgánica, procedimientos administrativos, mapa de procesos y esquemas específicos de procesos y funciones administrativas.

Se concluyó con la Bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

Los colegios técnicos a partir del año 2001, orientaron la educación destacando aspectos cognitivos, afectivos y psicomotores, basados en el desarrollo de competencias relacionadas a estándares de calidad, que debieron ser desarrolladas en el proceso y según la figura profesional que promocionó cada institución.

Desde hace aproximadamente cinco años, las instituciones se rigieron específicamente a los lineamientos de la Dirección de Educación Técnica Nacional y al Proyecto RETEC, brindando un Bachillerato Técnico en diferentes figuras profesionales.

RESEÑA

COLEGIO TÉCNICO ALFREDO ALBORNOZ SÁNCHEZ

El Colegio Técnico Alfredo Albornoz Sánchez, ubicado al sureste de la ciudad de Bolívar, en las calles Olmedo y Dávila, nació de una conquista de superación, de un principio de servicio a la juventud Bolivareense. El Doctor Carlos Martínez Acosta, se interesó en intensificar la cultura y pensó en la creación de establecimientos de segunda enseñanza en las principales parroquias de la provincia de Carchi y logró alcanzar del Ministerio de Educación la creación de Colegios de Ciclo Básico de Bolívar y Mira. Según decreto 520 del 28 de septiembre de 1970, se creó el colegio de Ciclo Básico en la parroquia de Bolívar.

El primero de septiembre 1976, mediante resolución Ministerial se autorizó el funcionamiento del primer curso de Ciclo Diversificado en artes industriales, especialidad Mecánica General y Secretariado Español.

Con el paso de los años se realizaron algunos cambios de especialidad, tratando de cubrir las necesidades de la juventud de esta comunidad y de los cantones cercanos.

Desde hace cinco años, la institución se rigió a los lineamientos de la Dirección de Educación Técnica Nacional y al Proyecto RETEC y brindó un Bachillerato Técnico especialidad Electromecánica Automotriz y Contador Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración.

COLEGIO NACIONAL GALO PLAZA LASSO

Lo encontramos en la parroquia San Vicente de Pusir, que antiguamente era una hacienda agrícola, perteneciente a los Padres Jesuitas.

En 1983 los pobladores de esta floreciente parroquia, entre sus múltiples necesidades vieron oportuno solicitar ante el Gobierno Nacional del Doctor Oswaldo Hurtado, la creación de un establecimiento de segunda enseñanza, el 12 de diciembre de 1983 con acuerdo 8950 el Doctor Ernesto Albán Gómez, Ministro de Educación, Cultura y Deportes, acordó el funcionamiento del Colegio Nacional "Pusir" con el Ciclo Básico, que entró en funcionamiento durante el año lectivo 1983-1984. El 1 de junio de 1984 el mismo Ministro Albán, ratificó su funcionamiento con Acuerdo Ministerial 3879.

Con resolución 11 del 25 de febrero de 1987, la Dirección Provincial de Educación de Carchi, cambió el nombre de Pusir a Galo Plaza Lasso.

Con resolución Ministerial 486 del 25 de julio de 1990 se autorizó el funcionamiento del cuarto curso en la especialidad de Ciencias Sociales, por dos promociones y se logró en el año lectivo 1992-1993 graduar la primera promoción de 4 estudiantes.

Hasta la fecha y por el bajo número de estudiantes se realizaron algunos cambios de especialidades tratando de cubrir las necesidades de los jóvenes de esa localidad.

Según resolución 025 del 26 de julio del 2006 el departamento de Planeamiento de la Dirección de Educación autorizó el funcionamiento del primer curso del Bachillerato Técnico en Comercio y Administración, especialización Administración de Sistemas, a partir del año lectivo 2006-2007.

COLEGIO NACIONAL LOS ANDES

El Colegio Nacional Los Andes ubicado en la parroquia rural Los Andes, en la calle García Moreno, surgió como respuesta a una necesidad de superación, de instruirse y formarse como buenos ciudadanos para el mañana, como una aspiración de la sociedad a través del tiempo.

En el año 1980 se hizo realidad el sueño de la comunidad al contar con un plantel de segunda enseñanza, es así que se creó el Colegio Nacional Los Andes, que en primera instancia funcionaba en las instalaciones de la escuela Pedro Fermín Cevallos. Posteriormente se obtuvo el Acuerdo Ministerial 003, otorgado por el Doctor Galo García Feraud, Ministro de Educación y Licenciado Raúl Guerra como Director Provincial de Educación del Carchi.

La primera promoción de estudiantes egresados se entregó a la sociedad el 3 de agosto de 1986, a partir de este tiempo han egresado bachilleres

en diferentes especialidades como: Técnico Forestal, Técnico Agropecuario, Químico Biológicas, Informática, Comercio y Administración especialidad Informática, y actualmente Comercio y Administración especialización Aplicaciones Informáticas.

COLEGIO NACIONAL CARLOS MONTÚFAR

El Colegio Nacional Carlos Montúfar de la parroquia San Rafael, se creó según Decreto Ejecutivo 104 del 16 de febrero de 1975, emanado por el Ministerio de Educación y Cultura, entró en funcionamiento los tres años de Ciclo Básico del colegio para la parroquia San Rafael y sus comunidades vecinas.

Es así que gracias a esa unión de voluntades se gestionó ante las autoridades provinciales la creación de una institución de segunda enseñanza que les permitió la satisfacción de sus aspiraciones educativas.

Transcurrido siete años de vida institucional se consiguió mediante Acuerdo Ministerial 001914 del 23 de julio de 1982, la creación del Primer Año de Bachillerato en Ciencias de Comercio y Administración, especialidad Contabilidad, para el año lectivo 1984-1985 se incorporó la primera promoción de bachilleres.

1.2 Planteamiento del Problema

Las Instituciones Educativas de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar, no contaban con una guía específica de Funciones y Procedimientos Administrativos, esto hizo que en sus departamentos y dependencias los procesos se realizaban de manera empírica y no estén acordes con la educación del nuevo milenio.

Diariamente se acumulaba el trabajo en la administración debido a que los trámites se realizaban de manera individual o por necesidad apremiante, sin proceso, seguimiento, ni control; además se detenían los trámites y se alteraba el orden cronológico para el tratamiento y respuesta.

Era necesario concientizar a las autoridades que la efectividad de la guía administrativa radicaba en el análisis de cada proceso, actividad, función, tarea, entre otros; lo que permitió el desarrollo ordenado de la actividad correspondiente logrando con ello que el usuario encontrara una atención eficaz, eficiente y efectiva.

El personal de las instituciones poco o casi nada se responsabilizaba de las funciones específicas que tenía que desarrollar, medianamente cumplía sus tareas, sin darle importancia a la organización como un marco de trabajo que mantenía unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema de orden y relaciones armoniosas, lo cual no permitió una atención eficiente.

1.3 Formulación del Problema

Con los antecedentes expuestos, se formuló el siguiente problema de investigación:

¿Cómo se asignaron las funciones a los directivos, personal administrativo y de servicio de las Instituciones Educativas de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar, provincia de Carchi en el año lectivo 2011-2012?

1.4. Delimitación

1.4.1 Delimitación de las unidades de observación

El problema de investigación estuvo dirigido a directivos, personal administrativo y de servicio de las Instituciones Educativas de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar.

1.4.2 Delimitación Espacial

Esta investigación se realizó en los colegios secundarios de Educación Técnica: Alfredo Albornoz Sánchez, Los Andes, Carlos Montúfar y Galo Plaza Lasso, del cantón Bolívar, provincia de Carchi.

1.4.3 Delimitación Temporal

El ámbito temporal de la investigación se determinó desde mayo hasta septiembre de 2012.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Determinar cómo se asignan las funciones a los directivos, personal administrativo y de servicio que laboran en las Instituciones Educativas de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar y elaborar una propuesta para mejorar el desempeño profesional y mejorar la atención al usuario.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar cómo se asignan las funciones a los directivos, personal administrativo y de servicio de las Instituciones Educativas de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar, provincia de Carchi.
- Establecer cómo están organizadas las responsabilidades y tareas administrativas de las Instituciones Educativas de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar, provincia de Carchi.
- Definir con los actores de las instituciones educativas las estrategias más adecuadas para mejorar las funciones y procedimientos administrativos.
- Diseñar una propuesta que reorganice los procesos administrativos, a fin de optimizar los recursos y mejorar el desempeño en el personal administrativo.

1.6 Justificación

Como parte de una institución educativa y en el proceso de formación profesional como secretaria ejecutiva, se detectó a diario las falencias y por menores de las instituciones, razón que llevó a buscar una alternativa de solución para mejorar el proceso administrativo.

La falta de una guía específica para que los directivos, personal administrativo y de servicio puedan desarrollar las actividades en los planteles educativos, fue un problema detectado; el cual, no permitía eficiencia y eficacia en los procesos, para mitigar la poca información se socializó a los beneficiarios el uso adecuado de esta propuesta como instrumento fundamental para proporcionar un servicio de calidad.

Como egresadas de Secretariado Ejecutivo, comprometidas en actividades que como funcionarias realizábamos a diario en el lugar de trabajo, se aspiró desarrollar un proceso eficiente para mejorar el servicio y se cumplió con la exigencia de la Universidad Técnica del Norte al sustentar una tesis previa a la obtención del título de tercer nivel.

El proceso de esta investigación fue factible, se desarrolló tomando como referentes macro y micro alternativas de proceso, difundido a los integrantes de la comunidad educativa como mecanismo e instrumento de funcionamiento; que se obtuvo de la bibliografía existente, específicamente en Educación Técnica y referentes de la temática que se manejaba como un recurso fundamental en los procesos, se estableció normas que no rompan la lógica de administración direccional; los instrumentos de investigación estuvieron ubicados estratégicamente en una situación geográfica que permitió la fácil movilización para realizar las actividades y procesos planificados; se establecieron encuentros con autoridades de los establecimientos educativos y se puso en consideración la inquietud de presentar esta oferta, mismas que aceptaron gustosas a contribuir en lo que fuera necesario; los recursos para el desarrollo del proyecto fueron de exclusiva responsabilidad de las proponentes.

Se pretendió realizar un documento sintético que integre aclaraciones de las funciones y formas de realizar un conjunto definido de procedimientos administrativos; con lo que, se dio un impacto de tipo social con las nuevas formas de gestión que garantizaron el mayor cumplimiento de las exigencias legales, disminuyeron los tiempos de dedicación y permitieron la transparencia en los procesos administrativos, los requerimientos de la Ley y las prácticas de administración; como impacto social permitieron entre otras cosas:

- Promover transparencia de criterios,
- La implicación de la comunidad educativa en toma de decisiones y participación en la gestión de recursos del centro educativo; y,
- Generó un modelo de gestión eficaz y transparente.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

Según la web jet.es/amosarrain/Gestion_procesos.htm, se define:

Gestión por Procesos

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas han tomado conciencia de lo que es una gestión por procesos, han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el usuario.

La Gestión por Procesos se conceptualiza como la forma de gestionar toda organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del usuario.

El enfoque por proceso se fundamenta en:

- La estructura de la organización sobre la base de procesos orientados a usuarios,
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana,
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso,
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y actúan como un integrante más en el equipo.

- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus usuarios y menos en los estándares establecidos por su jefe,
- Utilizan la tecnología para eliminar actividades y optimizar el recurso tiempo.

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinear los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los usuarios,
- Muestra como se crea valor en la organización,
- Señala la estructura de la organización,
- Indica cómo realmente se realiza el trabajo y cómo se articulan las relaciones y funciones entre los integrantes de la organización.

En este sentido el enfoque por procesos necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo, desde los suministradores hasta los usuarios.

La orientación al usuario es brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos, representa el medidor fundamental de los resultados en las empresas de servicio, lo cual se obtiene con una eficiente gestión respondiendo a la planificación del proceso.

Conceptos básicos

Los términos relacionados con la Gestión por Procesos, que se deben tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes:

- **Proceso:** conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.
- **Proceso relevante:** es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- **Proceso clave:** se extrae de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- **Sistema:** estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.
- **Procedimiento:** forma específica de realizar una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad, qué debe hacerse y quién debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo se

debe realizar, qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso, normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- **Proyecto:** suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y fin claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos consiste en la no repetitividad de los proyectos.

Según el Manual de Gestión Operativa de los Colegios de Bachillerato con Especialidades Técnicas (2008), del Proyecto de Reforzamiento de la Educación Técnica, Editorial Ministerio de Educación Ecuador, explica que:

Metodología para perfeccionamiento de los procesos

Como elemento indispensable y previo a la implementación exitosa de la metodología se debe lograr el compromiso efectivo de la dirección de la empresa como elemento rector de cualquier cambio y los empleados como ejecutores directos y factor decisivo en la obtención del mejoramiento de los procesos.

- **Análisis externo e interno**

En esta fase se procede por parte de la dirección de la empresa a investigar en términos generales que factores están influenciando sobre el accionar del sistema, identificando resultados, efectos de la gestión diaria,

aquí se diferenciarán los resultados que son producto de elementos externos y los que son producto de elementos internos.

La técnica propuesta para este análisis es la tormenta de ideas, la cual se realizará por cada área funcional y a nivel de toda la empresa.

Esta fase iniciará con un análisis minucioso de los procesos y permitirá detallar los problemas de cada uno, producto de la aplicación de la metodología, la cual identifica los factores que se deben mejorar, si tienen una relación causal sobre los efectos o resultados de la gestión empresarial.

- **Diagnóstico general de los procesos**

a) Identificación de los procesos

En esta fase se recogerán mediante una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa considerando los siguientes antecedentes:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente se pretende representar.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos, caso contrario pueden tender a desaparecer.
- Aunque el número de procesos depende del tipo de empresa, por regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de gestión posterior.

- La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines al sector en el cual nos desempeñamos y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno.

b) Priorización de los procesos

Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de mejora, se deberá estructurar una escala de prioridades, para ello se redactará el listado definitivo y se procederá a priorizar los mismos identificando los Procesos Claves.

c) Seleccionar los procesos

Se recomienda seleccionar entre los procesos claves el que tenga más posibilidades de alcanzar el éxito a corto plazo.

d) Identificar objetivos

En esta fase se distinguen tres etapas diferentes que se describen a continuación:

- Contraste con los objetivos estratégicos,
- Contraste con las necesidades de los usuarios,
- Identificación de carencias.

e) Selección y formación del equipo de análisis de procesos

- Formar un equipo de trabajo interdisciplinario,
- Establecer una planificación para reuniones,
- Definir factores claves a medir (indicadores).

f) Medir el desempeño del proceso

Permite evaluar el conjunto de variables o medidores definidos para el proceso mediante la comparación con el nivel deseado que ofrece el patrón de excelencia, todo esto mediante un indicador.

g) Establecer el plan de mejora

En esta fase se parte de los resultados de la anterior donde han quedado definidos los problemas que tienen mayor impacto sobre el proceso en forma individual y en forma ampliada sobre los objetivos estratégicos y también las posibilidades reales para darle solución de forma viable a corto plazo; por lo que, se procede a definir un plan de mejora del proceso definitivo con el mayor grado de detalle, donde se incluirán las acciones a realizar, los recursos materiales, financieros y humanos a emplear, el responsable directo y el impacto que esta tendrá sobre el proceso y la organización.

h) Ejecutar el plan de mejora

En esta fase se pone en práctica el plan de mejora anteriormente definido, la implantación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables y plazos para cada uno de los objetivos de mejoras propuestos.

La fase implementación de las mejoras al proceso requiere que la Dirección apruebe el plan propuesto en interacción directa con todos los empleados.

Previamente a su implantación, se introducirán en los sistemas habituales de la empresa (procedimientos, instrucciones, normas, entre otros) los

cambios relacionados con las mejoras, con el objetivo de consolidar las modificaciones y evitar contradicciones internas.

i) Supervisar y evaluar los resultados

El responsable del equipo de mejoramiento impulsa la aplicación del Plan de Implantación, controla su cumplimiento y evalúa la efectividad de las labores realizadas mediante el seguimiento de los resultados obtenidos y realizando presentaciones periódicas ante los directivos, máximos responsables del cumplimiento del plan de mejora a los procesos.

Gestión Pública

Vince Ortún, 2001, en su libro de Gestión, manifiesta: “Gestión Pública es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados en las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.” Pag. 89

La gestión empresarial es la articulación estratégica de las acciones de una entidad, de su misión y objetivos, de acuerdo con las prioridades fijadas en los planes de desarrollo, con el propósito de garantizar la mayor coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones reflejadas en el presupuesto.

Modelo de Gestión

Según la página [www. definiciones/modelo-de-gestion/](http://www.definiciones/modelo-de-gestion/)

El modelo de gestión proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al

paradigma que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata por lo tanto, de la acumulación de diligencias adecuadas al logro de un objetivo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas, negocios privados como también en la administración pública.

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

Sociología Empresarial

Juan Francisco Pérez García, (1990) afirma: “una empresa es una organización y una institución social compuesta por un conjunto de individuos organizados de forma racional, con el fin de producir y distribuir bienes y servicios dentro de una sociedad determinada en condiciones de máximo beneficio”. Pág. 102

De lo anterior explicamos que la sociología empresarial se basa en el buen desempeño que debe tener el profesionalista al entrar al mundo laboral; pero, para alcanzar tal desempeño no solamente se debe basar en la realización de su trabajo, sino también en una buena relación con sus jefes, compañeros y personal que esté a su cargo.

Para llevar a cabo un buen desempeño en un determinado puesto, tiene que convivir con el personal de su equipo de trabajo, ya que en caso de ausencia estos sirven de apoyo y puedan continuar con las labores.

La institución en la que este laborando se identifica en la forma de cómo este relacionándose; debe aportar sus conocimientos o experiencias que tiene o haya adquirido hacia la demás gente, así mismo debe aprender a escuchar y aceptar los comentarios que se le hagan como también respetará las opiniones de sus compañeros aunque no esté de acuerdo.

Empresa Pública

Según la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Art. 5, nos dice que “son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotados de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.” Pág. 5.

De lo anterior aseguramos que la empresa pública es creada por el gobierno para prestar servicios públicos, es decir, entidades Estatales, tienen personería jurídica, patrimonio y régimen jurídico propio. Y se

crean mediante un decreto del Ejecutivo, para la realización de actividades mercantiles, industriales y cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica.

Las empresas públicas, son entidades institucionales constituidas con capital de titularidad estatal en su totalidad, tiene como finalidad la realización de actividades productivas o la prestación de un servicio en régimen de Derecho Privado. Dentro de este esquema todas estas empresas deben ejercer su autonomía estableciendo sus objetivos y controlando su poder de gestión.

- **Finalidades**

- Proveer de servicios básicos,
- Sustituir el control privado por el público,
- Producir ingresos,
- Controlar monopolios,
- Redistribuir el ingreso,
- Subvencionar industrias esenciales,
- Estimular la industrialización,
- Proporcionar una base a otras industrias,
- Crear competencia,
- Sustituir la iniciativa privada ineficiente e inadecuada,
- Actuar como pionero de ciertas actividades,
- Resolver problemas de determinadas industrias proveedoras,
- Reducir el desempleo,
- Entrar en nuevas zonas de actividad,
- Proveer artículos básicos al costo o a bajos precios para atender a necesidades sociales.

Administración Estratégica

La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo objetivos cuantitativos a largo plazo, identificando metas y localizando recursos para desarrollar las estrategias y alcanzar las metas propuestas.

Certo S. (1990), define así a la Administración Estratégica: “Es el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso”. Pág. 48.

Stoner J. (2002), la define como: “Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y después actúe conforme a ellos.” Tal como se emplea en las definiciones anteriores, una estrategia apropiada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado. Pág. 19.

Para Nosnik y Rebeil, (2006). La administración estratégica se define como: “el proceso que se sigue para asegurar que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso”. Pág. 65.

Concepto de Estrategia

Según la página www.definicion.de/estrategia/

El concepto de estrategia es un campo en el cual se han vertido diversas interpretaciones y por supuesto la mayoría son validas, por lo cual ante variados enfoques solo se puede estimar dentro de la generalidad, apuntando a la individualidad o identidad de cada empresa.

Para tener una base de donde partir debemos saber el origen y significado de la palabra “*estrategia*”, así descubrimos que proviene del latín “*strategia*”, conformándose de los términos griegos; “*Stratos*” (ejército) y “*Agein*” (guía-conducción), siendo el termino aplicado desde antigüedad a las artes de la guerra, en la cual los líderes militares reciben el nombre de “*Estrategas*”.

Aplicado a los sistemas organizacionales o empresas, considerándolas como un ejército que por supuesto debe contar con un liderazgo, podríamos definir a sus directivos como los estrategas o artífices de las decisiones y acciones que se deben implementar para alcanzar las metas u objetivos para lo cual han sido creadas.

Las estrategias definidas dentro del plano espacio tiempo se las podría evaluar como: “planes enfocados hacia el futuro, con patrones del pasado”, siendo uno de los conceptos que estima el hecho en el cual los líderes empresariales deben proyectarse al futuro deseado, para desde ese lugar tomar todas la decisiones, que serán el origen de las acciones a tomar en el presente, respetando las experiencias pasadas, para alcanzar los objetivos de ese futuro deseado.

Considerar a la estrategia como un plan destinado a dirigir o guiar todas las acciones hacia un fin específico o meta, debiendo incluir todas las herramientas, elementos y decisiones necesarias que se aplicaran oportunamente, teniendo en cuenta cambios inesperados.

Menguzzatto y Renal, (2008), definen que; "la estrategia empresarial define los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico". Pág. 69.

Puntos de vista modernos

Los primeros estudios modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgesntern (2009), en su obra sobre la teoría del juego. Ellos definieron a la estrategia empresarial como: “la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”. Parte de su definición, de la idea de que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles deberían tener. Pág. 57.

Muchos estudios están de acuerdo en que la primera definición moderna de estrategia empresarial es la contenida en la obra escrita por Alfred Chandler (1998) definió: “la estrategia como un elemento que determina las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas”. Pág. 36

Entre Chandler y Andrews, Lgor Ansoff había ofrecido en 1965, una definición más analítica, perfilada hacia la acción. Ansoff consideraba que la estrategia es un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. Pág. 87.

Todas estas definiciones tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente; es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas. (Amenazas) y otras son positivas (oportunidades). En segundo, la empresa debe establecer metas y objetivos básicos. El objetivo de nivel más alto se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de existir de la empresa. El tercero, la gerencia de la empresa debe realizar un análisis de la situación, con el objeto de determinar su posición en el ambiente y su

cantidad de recursos. Por último, la empresa proyecta cómo aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr “adecuarse” lo mejor posible a su ambiente.

Otra concepción de estrategia. Henry Mintzberg (1996), ha elaborado un enfoque muy diferente del concepto. Se trata de un método histórico para definir estrategia, en su opinión, “los objetivos, los planes y la base de recursos de la empresa, en un método dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en realidad está haciendo. Define el término estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. Pág. 18.

Para Alfred Chandler de Harvard, (2001), definió estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”. Pág. 97.

De manera similar, James B. Quinn del Dartmouth College (2003), ha definido como “el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente”. Pág. 158.

De igual manera, William F. Grueck (2000), definió estrategia como “el plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa”. Pág. 83.

La estrategia debe formularse para lograr los objetivos, cumpliendo la misión, explotando las oportunidades, evitando las amenazas, impulsando las fortalezas, eliminando las debilidades y todo esto conducirá a realizar la visión de futuro de la organización.

Una estrategia indica la forma de moverse de la realidad a lo que deseamos lograr, puede considerarse una guía de acción para concretar y asignar recursos y voluntades.

Las reglas de oro que diferencian los objetivos, las estrategias y las tareas o planes de acción son las siguientes:

Objetivo: ¿qué?

Estrategia: ¿cómo?

Planes y tareas: ¿quién, cuándo y con qué?

Modelo de Estrategia

La estrategia es un patrón de una serie de acciones, que se dan en cierto lapso de tiempo, mismas que existe en todas las organizaciones. Las interrogantes en este tipo de organización son: “¿qué acciones?” y “¿qué procesos?”.

Para Hermida Jorge, Serra Roberto y Kastika Eduardo (1992), el concepto de estrategia es muy difícil de definir. La forma más fácil de poder analizarlo es tomarlo como cuatro elementos que se complementan y forman un todo.

Estos elementos son:

- Visión
- Posicionamiento
- Plan
- Patrón integrado de comportamiento.

La Visión: se refiere a la perspectiva que tiene el líder, gerente, presidente o dueño de la empresa. Que visión tiene para el futuro, que metas desea alcanzar.

Posicionamiento: la estrategia debe elegir el posicionamiento requerido para la organización y los servicios en la mente del usuario.

En lo referido al personal (colectivo), la proyección estratégica está dirigida al cambio cultural. Siendo la cultura, el conjunto de valores y creencias compartidas por los integrantes de la organización, los cuales se expresan en la manera cómo se hacen las cosas en dicha institución, debe concebirse un cambio centrado en la gente, ya que es la realizadora del “cambio” de la cultura.

Lo referido a la infraestructura no se reduce a inversiones y recursos, el carácter estratégico de la orientación debe estar marcado por utilizar lo que tenemos de la forma más eficiente posible en aras de la calidad.

Plan: la visión y el posicionamiento permiten fijar objetivos y metas. A partir de estos, se puede elaborar un plan estratégico, que sería la forma de alcanzar la visión con el posicionamiento deseado.

Patrón integrado de comportamiento: por último, decimos que la estrategia es mucho más que la visión, posicionamiento y plan, es un patrón integrado de comportamiento.

Esto nos lleva a un plano de la acción, de compartir valores y a la relación directa de la estrategia con la cultura de la institución. La cultura vuelve al individuo capaz y le da poder. Pág. 22 y 23.

Planificación

Es la función más importante, por ello hay que inculcar a los directivos de la organización a planificar sus actividades, porque supone la elección de

alternativas que se darán en el futuro. Planificar es decidir lo que se va hacer, es un puente entre el futuro deseado y la realidad actual.

Según K. Onil, (2002): “Planificar es asumir responsabilidades y compromisos que conducen a acciones para lograr resultados, la planificación se refiere a los objetivos y a los medios que permiten alcanzarlos y se entiende este proceso a través de la administración para el control administrativo en general.

El término planificación es relativamente nuevo. Aparece como planeación y es introducido por primera vez en el diccionario a inicios del presente siglo; aún cuando en todos los tiempos, el hombre y las sociedades han mantenido que deben organizar sus actividades de acuerdo a un plan determinado”. Pág. 9.

El administrador debe tener en cuenta el modo de tomar decisiones estratégicas y planear el futuro de su organización, a través de la habilidad de tomar decisiones. El administrador configura y reconfigura continuamente su organización, decide que rumbo debe seguir, toma decisiones y elabora planes que pondrá en práctica en el futuro.

Se conoce que las organizaciones, a través de la historia, han tenido que realizar enormes esfuerzos en materia de planificación para alcanzar sus fines y sus propósitos.

Planificación Estratégica

Para Flores (1992), en el texto de Modelo de Gestión: la Planificación Estratégica “considera que en la realidad hay diferentes actores que planifican y cuyos planes pueden o no estar en conflicto. La planificación se realizar en un medio resistente y complejo originado por una realidad

que está siempre en movimiento y bajo una mareada situación de conflicto”; en este sentido, la planificación está sujeta a ciertas restricciones, debido a que existen varias explicaciones posibles sobre una misma realidad y la administración de otro debe ser tomada en cuenta ya que es producto de sus intereses y necesidades. Pág. 46.

La planificación estratégica es el camino que la dirección de una institución elige para poner en práctica su misión, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible.

Planificar es guiar a la organización por el camino indicado en un período determinado (un año, cinco años o diez años). Planificar es diseñar cada uno de los pasos para alcanzar las metas.

Las organizaciones que no planifican es porque esperan que las cosas sucedan por si solas, pero en un mundo tan competitivo como el actual, la falta de planificación es en gran medida la planificación de un fracaso.

Para Goodteing, Notan y Pfeiffer (2001). Define planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” Pág. 5.

Según Johnson y Scholes (1999), consideran que “planificación estratégica es una secuencia de procedimientos analíticos y de evaluación con el fin de formular una estrategia deliberada y los medios para aplicarla”. Pág. 46.

Partiendo de las definiciones anteriores, se puede señalar que la planificación estratégica será la vía conductora para lograr los cambios

sustanciales emergentes y así resolver y lograr los objetivos ante cualquier problema planteado.

En la actualidad es importante para el país la presencia de entes planificadores, los cuales se encargan de impulsar en forma clara y definida los lineamientos y políticas institucionales a seguir; así mismo, que sean capaces de intervenir en la toma de decisiones de carácter académico-administrativo, a fin de dar continuidad a los planes que luego contribuirán a lograr unidad y homogeneidad académica de las instituciones en sus diferentes sectores.

De acuerdo a esta definición Planificar significa tomar decisiones enfocadas a resolver acciones y cumplir con el objetivo propuesto.

La administración estratégica aprovecha todo el potencial de una organización, integrando decisiones relacionadas con las operaciones diarias al proceso estratégico. Todo se hace con la intención de asegurar la ventaja comparativa, manteniéndose al mismo tiempo el compromiso con la misión.

La administración estratégica es tarea de toda la organización, en todo momento, es una forma de pensar, una guía para la acción y el determinante de la conducta de cada integrante de la organización. Su meta es la creación de una serie de capacidades únicas que tienen un valor especial para un mercado objetivo en particular.

Misión

Según la página www.pnlpalermo.com.ar/.../significado-de-vision-mision-objetivos

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) quién lo va a hacer; y es influenciada por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Importancia de la Misión

- Clarifica lo que la institución quiere ser, a quién quiere servir y cómo quiere hacerlo,
- Suministra una unidad de dirección que trasciende las necesidades individuales locales y transitorias,
- Fomenta un sentimiento de expectativas compartidas en todos los niveles y generaciones de actores sociales,
- Consolida valores más allá del tiempo y los grupos de interés,
- Afirma los compromisos de la organización con acciones que responden a las demandas esenciales de las personas vinculadas a la institución educativa.

Visión

La visión es la forma en que se visualiza el presente con proyección de futuro. Es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la institución. Es la meta a donde queremos llegar al culminar un periodo determinado de mediano o largo plazo. Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos.

2.1 Fundamentación Teórica

2.1.1 Fundamentación Científica

La ciencia es un camino hacia la libertad de la ignorancia, hacia la verdad con coherencia intelectual, como dice Hazen, R. (2002): “Nuestra sociedad está inextricablemente atada a los descubrimientos de la ciencia, tanto que a menudo estos descubrimientos juegan un papel crucial en el clima intelectual de una era.” Hoy, el conocimiento acumulado en cuanto a la pedagogía es enorme y descansa en los pilares de varios expertos, como Vigotsky, Piaget, y muchos más.

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

Es la base para establecer un sistema de “*Gestión por Procesos*” y llegar hasta el ciclo de mejora continua de una manera estructurada y ordenada.

Permite explorar la operatividad de una o varias unidades de trabajo, interactuando, ya que este contiene una descripción estructurada y ordenada de las tareas, requisitos y responsables de cada tarea del proceso; permiten realizar entrenamiento de personal ya que es un documento escrito de lo que se hace y cómo se hace en una

organización; desde las bases realizar un análisis integral de procesos que va desde la mejora de procesos hasta la reingeniería de procesos.

En el momento de implementar un sistema de control interno, se debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual se debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Un procedimiento fundamentado permite entender los principios y enfoques de los investigadores, justifica la toma de determinaciones en la solución de problemas concretos de acuerdo a reglas acordadas y establecidas para descubrir la naturaleza de cada proceso, mejora las capacidades de resolución de cuestiones y de asimilación de innovaciones, entre otras.

2.1.2 Fundamentación Filosófica

La filosofía educativa en la que se enmarca específicamente la educación técnica proyecta a que la sociedad rescate y valore la diversidad étnica y cultural; comprometida con el bien común, el respeto y preservación del medio ambiente; enmarcada en la búsqueda permanente de una mejor calidad de vida y trabajo; con un espíritu solidario, crítico, reflexivo, creador de ideas innovadoras y emprendedor, que fomente una cultura de producción y generación de fuentes de trabajo; que busque continuamente nuevos aprendizajes y los transfiera hacia la creación de riqueza social y económica; que impulse la iniciativa individual y colectiva de los ciudadanos y ciudadanas; que enfrente todo factor que limite y excluya a los jóvenes de un verdadero desarrollo integral enmarcado en la elección de su campo laboral y profesional con libertad, responsabilidad y dinamismo.

Se apoya en los principios de facilitar la reflexión de personal directivo, administrativo y de servicio, contribuye a que estos generen su propio conocimiento y que sean capaces de aprender mediante la transformación de la experiencia vivida.

2.1.3 Fundamentación Pedagógica

El manual de procedimientos administrativos es un documento de síntesis que integra aclaraciones y formas de hacer para un conjunto definido de procedimientos administrativos. Se pretende con él inducir formas de gestión que garanticen el mejor cumplimiento de las exigencias legales, disminuyan los tiempos de dedicación de los equipos docentes y directivos a tareas burocráticas.

El manual de procedimientos administrativos evita el desconocimiento y las irregularidades al exponer de forma transparente los criterios, mecanismos e instrumentos de funcionamiento del centro. Por otra parte, rompe la lógica de administración discrecional al establecer procesos burocráticos claros, eficientes y conocidos por toda la Comunidad Educativa, lo cual implica que cualquier miembro de la Comunidad Educativa puede exponer las anomalías detectadas en el funcionamiento del centro

2.1.4 Fundamentación Psicopedagógica

La teoría que se desprende es en realidad simple y clara: acercar el aprendizaje a las necesidades sociales y al entorno; A la hora de elaborar un método hay que buscar como todos estos objetivos se pueden reflejar en su estructura y su contenido.

El método debe contener una serie de actividades y de temas organizados de una determinada manera, y debe reflejar flexibilidad para que los estudiantes que lo usen puedan adaptarse a él fácilmente.

El proceso de construcción del conocimiento, supone una construcción que se realiza a través de un proceso mental que conlleva a la adquisición de un conocimiento nuevo; a partir de experiencias previas. Pero en este proceso no es solo el nuevo conocimiento que se adquirido, sino, sobre todo la posibilidad de construirlo y adquirir una nueva competencia que le permita generalizar, es decir, aplicar lo ya conocido a una situación nueva.

Un esquema, es una representación de una situación concreta o de un concepto que permite manejarlos internamente y enfrentarse a situaciones iguales o parecidas en la realidad. Al igual que las herramientas con las que se ha hecho las comparaciones, los esquemas pueden ser muy simples o muy complejos. Por supuesto, también pueden ser muy generales o muy especializados. De hecho, hay herramientas que pueden servir para muchas funciones, mientras que otras sólo sirven para actividades muy específicas.

En cualquier caso, su utilización implica que el ser humano no actúa sobre la realidad directamente, sino que lo hace por medio de los esquemas que posee. Por tanto, su representación del mundo dependerá de dichos esquemas. Por supuesto, la interacción con la realidad hará que los esquemas, del individuo vayan cambiando.

Es decir, al tener más experiencia con determinadas tareas, las personas van utilizando las herramientas cada vez más complejas y especializadas.

Para los Administrativos y Trabajadores es difícil conseguir un puesto de trabajo porque influye la clase social a la cual pertenece sin importar sus conocimientos, capacidad, experiencia, solvencia moral y valores éticos que posee, sino sus atributos físicos, su imagen y la influencia política de las personas que las rodean.

2.2 Posicionamiento Teórico Personal

Considerando la fundamentación teórica, la selección, organización y secuenciación de las actividades, constituyen un elemento esencial en la elaboración y desarrollo de sustentación al proceso de investigación; el conocimiento sustentado de la teoría es un proceso de aprendizaje, en el que las investigadoras y quienes leen y revisan este trabajo, adquieren o sustentan los resultados paso a paso, adoptando formas de comportamiento y de responsabilidad.

Se pretende construir el desarrollo tanto de las competencias técnicas basadas en una teoría, como aquellas relacionadas con los métodos de trabajo, con las relaciones sociales, con la cooperación, organización y respuestas a las eventualidades, por lo tanto las actividades deben ser suficientemente amplias para trabajar en todos los aspectos.

Se hace entonces imprescindible por parte de las investigadoras, autoridades, personal administrativos e inclusive docentes, identificar las diferentes tipologías de actividades que se realiza en un proceso de gestión en las instituciones educativas y su adecuación a diferentes objetivos; así como, programar y desarrollar estas actividades de modo que se posibilite a los involucrados a la consecución de las capacidades.

Su análisis se localiza en las características y comportamientos de las personas que desempeñan actividades y acciones más que en los puestos de trabajo en sí. Su perspectiva está en la necesidad de adaptar los conceptos y teorías a las necesidades de servicio con eficiencia y eficacia al cliente potencial, estudiantes, padres de familia, docentes, autoridades y comunidad que se involucran con la institución, precisamente cuando se constata que los sistemas basados en la organización, en tareas de poca complejidad, con unos requerimientos

mínimos de creatividad y autonomía, no daban una respuesta satisfactoria a la creciente complejidad de las funciones que debían desarrollarse en las instituciones.

Cada vez se tiende más a la regulación para el ejercicio profesional y que sean las exigencias del propio sistema las que vayan marcando los requerimientos de competencias, servicio, agilidad y ordenamiento de un proceso, en nuestro caso, las funciones correspondientes tanto para autoridades, personal administrativo y de servicio, parte administrativa correspondiente a las instituciones educativas no pretenden regular el ejercicio profesional, sino dar mayor transparencia al proceso de las funciones correspondientes.

2.3 Glosario de términos

Según la [www. definicion.org/](http://www.definicion.org/) y el diccionario de la Real Academia de la Lengua se define los siguientes conceptos:

Actividades.- Son la cantidad de trabajo específico que debe realizar una persona para ejecutar una o varias funciones.

Administración.- La palabra administración viene el latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio por otro. Sin embargo en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye términos como: “proceso”, “recursos “, “logro de objetivos”, “eficiencia”, “eficacia”, entre otros. Por lo tanto, podemos decir que: La Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Administración Estratégica.- Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

Área funcional.- Conjunto de actividades realizadas por personas que tienen asignado un cargo, para cumplir un objetivo en un proceso y de forma explícita una función del sistema organizativo.

Autoridad.- Es el derecho de una persona a exigir de otra que cumpla con ciertos deberes. Este derecho se ve representado en los modelos de estructuras organizacionales formales, es decir la autoridad moral.

Competencia.- Disputa o contienda sobre algo entre dos o más personas. Rivalidad, oposición. Incumbencia, aptitud, idoneidad. Atribución dada a un juez u otra autoridad para resolver un asunto.

Comunicación Institucional.- Relaciones con los organismos que desempeñan funciones de interés público; dentro de la institución, con otras instituciones educativas, instituciones empresariales y padres de familia.

Cultura Organizativa.- Globalidad de las normas y valores que constituyen el espíritu y la personalidad de una institución.

Desempeño.- El concepto de desempeño ha sido tomado del inglés *performance* o de *perform*. Aunque admite también la traducción como *rendimiento*, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.

Diagnóstico.- Es una palabra que tiene origen etimológico griego y más aún en la unión de tres vocablos de dicha lengua. Es un término formado por el prefijo *diag-* que significa “a través de”; la palabra *gnosís* que es un sinónimo de conocimiento”, y finalmente el sufijo – *tivo* que se define como “relativo a”.

Efectividad.- Consiste en la medición del grado eficaz de intervención, puede aplicarse o ponerse a disposición de todos los integrantes de un grupo definido que podría resultar beneficiado.

Eficacia.- Se refiere a la habilidad de una organización para alcanzar los objetivos relacionados con su misión; es decir, para cumplir con su mandato institucional.

Eficiencia.- Se refiere a conseguir con el mínimo de recursos un determinado resultado o a conseguir el máximo de productos con un nivel dado de recursos.

Empresa.- Es un sistema en el que se coordinan factores de producción, financiación y comerciales para obtener sus fines.

Estrategias.- Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.

Funciones.- Representan las acciones realizadas por la empresa, la agrupación de las actividades afines, expresadas en forma genérica, esto es, un bosquejo de las tareas realizadas por la organización para alcanzar sus fines.

Gestión.- Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo, es decir llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de anhelo cualquiera. Administrar por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o negocio.

Guía administrativa.- Elaboración, registro y control de todos los procedimientos y lineamientos de carácter interno que requieran estar oficialmente documentados y registrados, los cuales guarden directa relación con los procesos sustantivos y administrativos.

Metas.- Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización. Deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.

Metodología.- Es un vocablo generado a partir de tres palabras de origen griego: *metà*(**mas allá**), *odòs*(**camino**) y *logos*(**estudio**). El concepto hace referencia al plan de investigación que permite cumplir ciertos objetivos en el marco de una ciencia. La metodología puede entenderse como el conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico o marcan el rumbo de una exposición doctrinal.

Objetivos.- Son resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. Se entiende por objetivo a la meta o fin propuesto en una actividad determinada. También puede ser el fin del conjunto de todas nuestras acciones.

Obligaciones o deberes.- Debemos entender estos términos como “las actividades que debe cumplir una persona que ocupa un puesto dentro de la estructura organizacional”.

Plan.- Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla.

Un plan precisa detalles necesarios para realizar una obra. Un plan económico se encarga de la gestión de la actividad económica de una empresa, sector o región.

Plan estratégico.- Conjunto estrategias implementadas a través de objetivos y acciones, capaces de llevar a la organización desde la situación en la que se encuentra a la situación deseable.

Planificar.- Pensar en un futuro deseable, algo que debemos lograr, prever una serie de acciones y organizar los pasos para lograr un fin. Identificar los recursos necesarios para lograr un fin. Identificar los recursos necesarios para realizar las acciones. Prever como evaluar procesos y resultados.

Planificación.- Constituye un proceso mediador entre el futuro y el presente. En su aspecto conceptual constituye la asignación de recursos escasos a múltiples objetivos de desarrollo. En su aspecto práctico, es el proceso de identificar los problemas existentes, visualizar la situación

deseada y formular los objetivos y cursos de acción que conduzcan a la situación deseada.

Políticas.- Formas por medio de las cuales las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

Priorizar.- Significa fijar un orden y sobre todo un momento a la hora de hacer las cosas. Todo empieza un poco más atrás: para priorizar primero hay que saber distinguir las tareas. Cuesta distinguir la prioridad de las tareas y las tratamos por igual. La consecuencia es que priorizamos las tareas en función de cualquier criterio menos los más importantes: qué me pide cada una (**Exigencia**) y qué me va a dar (**Resultados**).

Procesos.- Conjunto de actividades lógicamente interrelacionadas que están caracterizadas por un número de entradas específicas y tareas de valor añadido que producen resultados concretos.

Proyecto.- Constituye el nivel que ejecuta la acción. Es el conjunto de actividades planificadas y relacionadas entre sí, que mediante el uso de insumos generan productos dentro de un periodo determinado, apuntan a solucionar un problema, promover el desarrollo o mejorar una situación específica.

Responsabilidad.- Podemos definir a la responsabilidad como la obligación personal (por lo que no puede ser delegada) de responder por la ejecución de los deberes asignados, las responsabilidades se

describen en los manuales de organización, los propios directivos deben contribuir a ello comenzando por formular sus propias responsabilidades, contribuyendo con esto a mantener la jerarquía y la disciplina.

Sistema de Gestión.- Esquema general de proceso y procedimientos que se emplean para garantizar que la institución realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

Sistemático. – Que sigue o se ajusta a un sistema. Dicho de una persona que procede por principios y con rigidez en su tenor de vida o en sus escritos, opiniones, etc.

Sociología.- Estudio de los fenómenos socioculturales que surgen de la interacción entre los individuos y entre los individuos y el medio. Ciencia que estudia el desarrollo, la estructura y la función de la sociedad. Los sociólogos estudian las formas en que las estructuras sociales, las instituciones (clase social, familia, comunidad y poder) y los problemas sociales (delito) influyen en la sociedad. La sociología se basa en la idea de que los seres humanos no actúan en base a sus propias decisiones individuales, sino de acuerdo con influencias culturales e históricas y según los deseos y expectativas de la comunidad en la que se encuentran. Así, el concepto básico de sociología es la interacción social o la respuesta entre individuos, ya que esta interacción es el punto de partida para cualquier relación en una sociedad.

2.4 Interrogantes de la investigación

- ¿Las funciones de los directivos, personal administrativo y de servicio de las Instituciones Educativas de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar, provincia de Carchi se realizan bajo alguna normativa?

- ¿Las responsabilidades y tareas administrativas de las Instituciones Educativas son organizadas en forma adecuada?
- ¿Un Manual de Funciones y Procedimientos permitirá mejorar los procesos administrativos, optimizar recursos y mejorar desempeños en el personal administrativo?
- ¿Se debe socializar el Manual de Funciones y Procedimientos al personal administrativo de las Instituciones Educativas de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar, provincia de Carchi?

2.5 Matriz Categorial

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES
Asignación de Funciones	<p>"Actividad del hombre encaminada a la transformación de la naturaleza, para satisfacer las necesidades humanas." Zornoza (2004)</p> <p>Es relevante comprender los desempeños o realizaciones de una persona a través de todos los elementos que participan en la misma, siendo la tendencia en estos momentos la de analizar lo que el sujeto realmente hace, elevándose la importancia de conocer las estrategias que utiliza cuando trata o logra solucionar un problema, las operaciones que realiza, el conocimiento que utiliza para desempeñarse en una situación particular, poniendo en evidencia la necesidad de atender el contexto en que se realiza la actividad</p>	Autoridades Personal Administrativo y de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar en cuenta perfil • Preparación Académica • Actualización de conocimientos • Experiencia • Habilidades profesionales • Motivación
Procedimientos	<p>Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse</p>	Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer reglas claras • Regular etapas o fases • Optimizar recursos • Ahorrar tiempo y esfuerzo • Servicios de calidad • Mejorar la imagen institucional

CAPITULO III

3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación por los objetivos que persiguió, se representó un proyecto cualitativo, factible y de intervención que para su formulación, se apoyó en:

La Investigación bibliográfica o documental.- Porque permitió realizar la investigación en textos, revistas de carácter científico, artículos de prensa, folletos, documentos, enciclopedias, trípticos, internet, hojas volantes y material escrito referente al tema; además, sirvió de ayuda la realización del marco teórico lo que permitió conocer, analizar, comparar y deducir los diferentes enfoques, criterios, conceptualizaciones, análisis, conclusiones y recomendaciones.

La investigación descriptiva.- Porque se estudió, analizó y permitió describir la realidad presente en cuanto a hechos, personas y situaciones, sirvió para recoger los datos sobre la base teórica planteada, se resumió la información de manera cuidadosa para exponer los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyeron a la investigación del problema.

La Investigación campo.- Porque permitió obtener la información desde el lugar de los hechos en los colegios de estudio; es decir, ayudó en el proceso exploratorio, descriptivo, explicativo y evaluativo del problema.

3.2 Métodos

La metodología que se empleó en este trabajo de investigación fue el siguiente:

Método descriptivo.- Porque se basó en un análisis crítico a través de entrevistas y cuestionarios a los directivos, personal administrativo y de servicio de los colegios investigados.

Método inductivo.- Si partimos de lo particular y llegamos a generalizar es cuando este método hace presencia en el proceso.

Se aplicó para analizar la información de las encuestas (casos particulares) y con ellos se desarrolló las conclusiones y recomendaciones (hechos generales).

Método deductivo.- Se utilizó partiendo de la generalización y se procedió al análisis para llegar a la particularización, este método se aplicó en el planteamiento del problema y en el marco teórico.

Método Científico.- Constituyó el método general, ordenado, coherente y sistemático que se aplicó a la investigación, utilizando un conjunto de estrategias, procedimientos lógicos y estadísticos, que permitió llegar a la demostración. Se aplicó para determinar las diferentes etapas o fases de la investigación.

Método Estadístico.- Se empleó para realizar el análisis cuantitativo y porcentual de la información, puesto que luego de la recopilación, agrupación y tabulación de datos se procedió a resumir en tablas y diagramas estadísticos, con lo cual se estructuró la síntesis de la investigación, es decir las conclusiones.

3.3 Técnicas e Instrumentos

Las técnicas e instrumentos en la recolección de información para este proceso de investigación fueron:

La observación directa que permitió visualizar las acciones y el desenvolvimiento que caracterizaban las labores de las autoridades, personal docente y de servicio de los colegios técnicos del cantón Bolívar.

Se aplicó una encuesta a las autoridades, personal administrativo y de servicio de los colegios técnicos del cantón Bolívar, para obtener criterios veraces y el grado de conocimiento de sus funciones y responsabilidades de acuerdo a su cargo y desenvolvimiento profesional.

3.4 Población y Muestra

Esta investigación se realizó con una población conformada por autoridades, personal administrativo y de servicio de los colegios de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar, los cuales no tenían el conocimiento específico sobre las funciones y responsabilidades que debían desempeñar.

Nº	COLEGIOS	FUNCIONARIOS
1	Alfredo Albornoz Sánchez	9
2	Los Andes	9
3	Galo Plaza	9
4	Carlos Montúfar	9
	TOTAL	36

Nota:

Como el número de funcionarios no es significativo se trabajó con toda la población sin realizar cálculos de muestra.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Procesos

En la investigación se tomó en cuenta a las autoridades, personal administrativo y de servicio de las instituciones educativas de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar, se ha logrado obtener información necesaria para la realización de este proyecto.

Para la recolección de la información se aplicó una encuesta a 36 personas, que representan el 100% de los directivos, personal administrativo y de servicio de los colegios Galo Plaza Lasso, parroquia San Vicente de Pusir; Carlos Montufar, parroquia San Rafael;

Los Andes, parroquia del mismo nombre y Alfredo Albornoz Sánchez de Bolívar.

La investigación tuvo como objetivo analizar cada una de las respuestas tanto en forma cualitativa como cuantitativa, utilizando gráficos y cuadros, mismos que detallaron los porcentajes exactos de las respuestas obtenidas.

Los gráficos evidenciaron en las investigadoras el análisis e interpretación de estos resultados, mismos que se presentan a continuación:

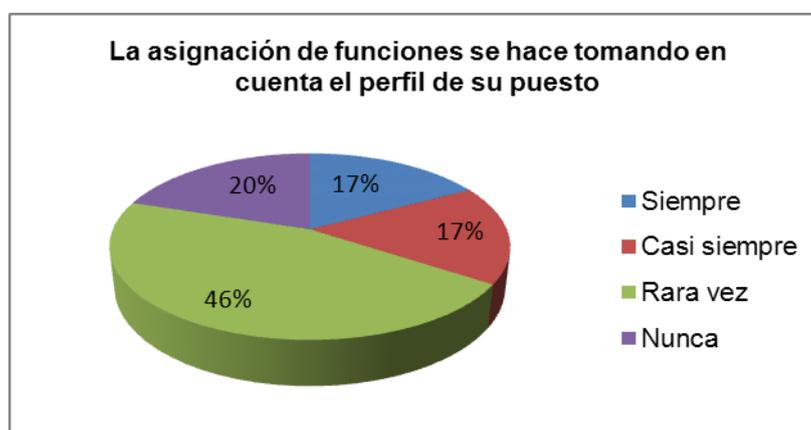
1. ¿La asignación de funciones se hace tomando en cuenta el perfil de su puesto?

Tabla Nro. 1

	NÚMERO	%
Siempre	8	23
Casi Siempre	10	29
Rara Vez	15	43
Nunca	2	6
TOTAL	35	100

Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Gráfico Nro. 1



Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Análisis e interpretación

El mayor porcentaje de las personas encuestadas, manifestaron que rara vez la asignación de funciones se hace basándose en el perfil profesional de los funcionarios, la mayoría de veces los puestos se han establecido por afinidad política, parentesco de las autoridades de turno o por amistades personales.

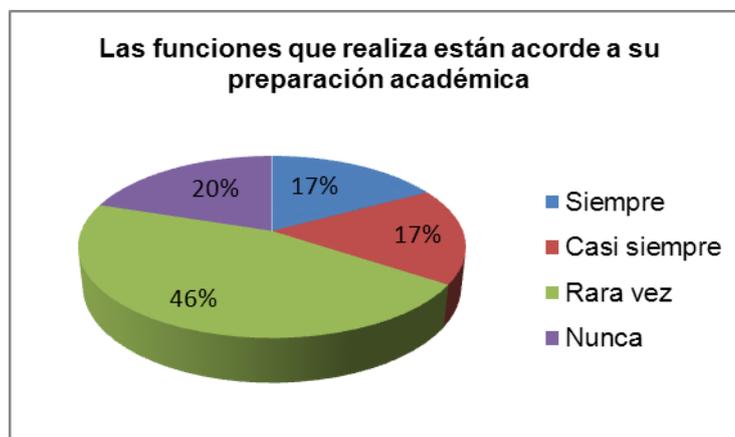
2. ¿Las funciones que usted realiza están acorde a su preparación académica?

Tabla Nro. 2

	NÚMERO	%
Siempre	5	14
Casi siempre	10	29
Rara vez	20	57
Nunca	0	0
TOTAL	35	100

Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Gráfico Nro. 2



Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Análisis e interpretación

La mayoría de encuestados coincidieron que las funciones se realizaban, rara vez acorde con su preparación académica, por que los puestos se otorgaban por conveniencia, por lo tanto algunos empleados para cumplir con sus funciones de la mejor manera se autoeducaban bajo su propia responsabilidad, otros cumplían sus funciones de acuerdo a su poco conocimiento, lo que generaba un mal rendimiento laboral y deficiente atención a los usuarios.

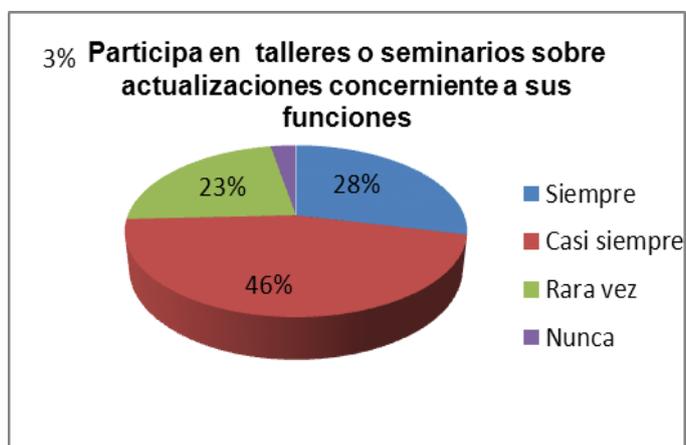
3. ¿Participa en talleres o seminarios sobre actualizaciones concernientes a sus funciones?

Tabla Nro. 3

	NÚMERO	%
Siempre	10	28
Casi siempre	16	46
Rara vez	8	23
Nunca	1	3
TOTAL	35	100

Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Gráfico Nro. 3



Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Análisis e interpretación

Sobre la participación en talleres o seminarios para autoridades, personal administrativo y de servicio, referentes a actualización de procesos y funciones, manifestaban que casi siempre asistían a estos eventos, especialmente los impartidos por el Ministerio de Educación en su Plan de Mejora, lamentablemente no se daban resultados positivos porque la mayoría de los funcionarios se mostraban renuentes a poner en práctica los conocimientos adquiridos.

4. Cree usted que la experiencia es suficiente para realizar las actividades acordes a su función?

Tabla Nro. 4

	NUMERO	%
Siempre	9	25,71
Casi Siempre	14	40,00
Rara Vez	7	20,00
Nunca	5	14,29
TOTAL	35	100

Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Gráfico Nro. 4



Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Análisis e interpretación

Como lo demostraron las encuestas, la mayoría opinó que casi siempre la experiencia era suficiente para realizar las actividades acorde a las funciones que desempeñaban; pero, si bien es cierto la experiencia permite mayor orientación de los procesos, esta se vio obstaculizada ante las normativas cambiantes que exige el nuevo sistema educativo; ante lo cual, no es suficiente para el buen desempeño, es necesario la actualización constante para la aceptación del cambio en los procesos.

5. ¿Considera usted que las habilidades profesionales son el producto de un conjunto de acciones que se realizan rutinariamente?

Tabla Nro. 5

	NUMERO	%
Siempre	9	26
Casi Siempre	11	31
Rara Vez	9	26
Nunca	6	17
TOTAL	35	100

Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Gráfico Nro. 5



Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Análisis e interpretación

Se determinó que las habilidades profesionales casi siempre eran resultado de un conjunto de acciones rutinarias y específicas para una determinada actividad; mientras que, el proceso educativo actual dentro de la administración de los establecimientos requiere cambios permanentes y adaptación a los nuevos lineamientos.

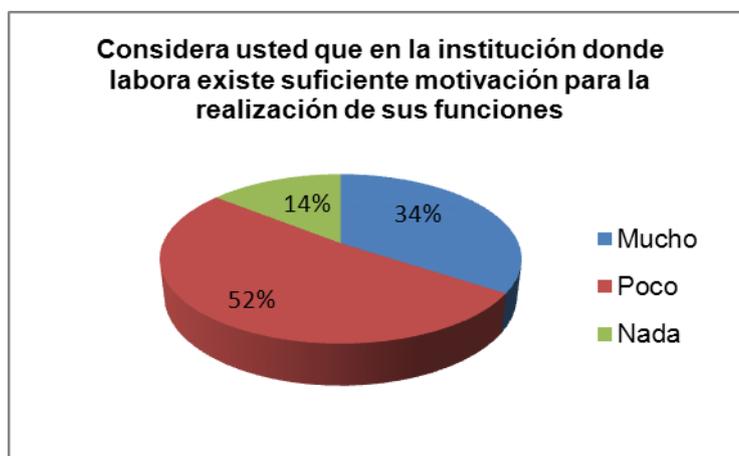
6. ¿Considera usted que en la institución donde labora existe suficiente motivación para la realización de sus funciones?

Tabla Nro. 6

	NÚMERO	%
Mucho	12	34
Poco	18	51
Nada	5	14
TOTAL	35	100

Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Gráfico Nro. 6



Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Análisis e interpretación

En lo referente a la motivación del personal que labora en las instituciones educativas, se encontró un recurso humano desmotivado para cumplir con las funciones asignadas; fue necesario que quienes están en la dirección de los establecimientos, busquen estrategias para estimular en el personal el mejoramiento de la convivencia y trabajo en equipo.

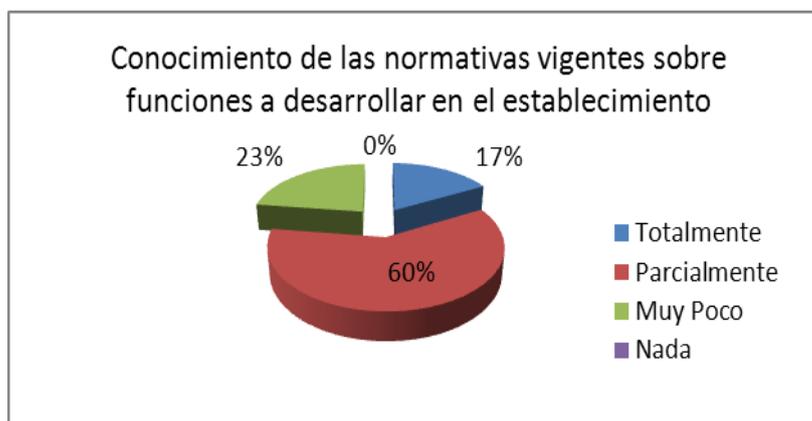
7. ¿Conoce usted las normativas vigentes sobre las funciones a desarrollar en el establecimiento?

Tabla Nro. 7

	NUMERO	%
Totalmente	6	17
Parcialmente	21	60
Muy Poco	8	23
Nada	0	0
TOTAL	35	100

Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabon
Encuesta: Directa

Gráfico Nro. 7



Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Análisis e interpretación

En un alto porcentaje de los encuestados, existió un marcado desconocimiento de normativas, acciones, actividades, funciones y procesos que se deben desarrollar en la gestión administrativa por la falta de actualización de conocimientos, lo que conlleva al retraso de acciones y actividades específicas.

8. ¿Los directivos o responsables de los procesos administrativos han actualizado los procesos y funciones por etapas o fases?

Tabla Nro. 8

	NÚMERO	%
Siempre	6	17
Casi siempre	6	17
Rara vez	16	46
Nunca	7	20
TOTAL	35	100

Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Gráfico Nro. 8



Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Análisis e interpretación

Al respecto, los directivos de las instituciones rara vez regulaban y actualizaban los procesos administrativos por etapas o fases; la poca importancia que se mostró en este tema, dio como resultado un estancamiento de actividades y funciones que deben realizarse en los establecimientos para mejorar permanentemente el servicio.

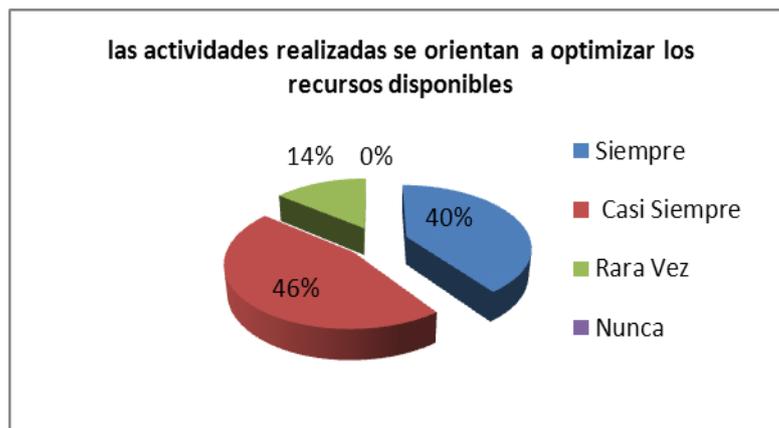
9. ¿Las actividades realizadas por usted considera que se orientan a optimizar los recursos disponibles?

Tabla Nro. 9

	NÚMERO	%
Siempre	14	40
Casi siempre	16	46
Rara vez	5	14
Nunca	0	0
	35	100

Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Gráfico Nro. 9



Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Análisis e interpretación

Al respecto, casi siempre se trabajó en función de optimizar recursos tanto económicos como de tiempo en las instituciones públicas, el Ministerio de Relaciones Laborales es el encargado de concientizar en todo ámbito laboral la optimización de los recursos del Estado.

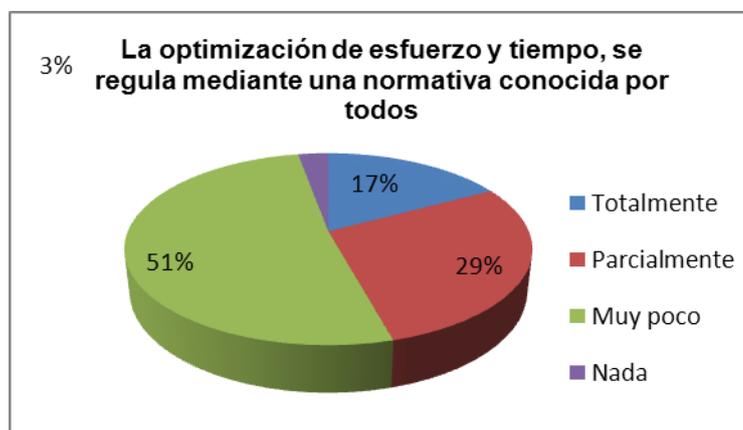
10. ¿La optimización de esfuerzo y tiempo, se regula mediante una normativa conocida por todos?

Tabla Nro. 10

	NÚMERO	%
Totalmente	6	17
Parcialmente	10	29
Muy poco	18	51
Nada	1	3
TOTAL	35	100

Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Gráfico Nro. 10



Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Análisis e interpretación

La percepción de la mayoría del personal encuestado coincidió que muy poco se conoció y no se actualizó la normativa sobre optimización de esfuerzo y tiempo, lo que demostró que hace falta normar las funciones y responsabilidades del personal en un documento claro y definido, mismo que sirvió para orientar y dirigir el buen manejo de los establecimientos educativos.

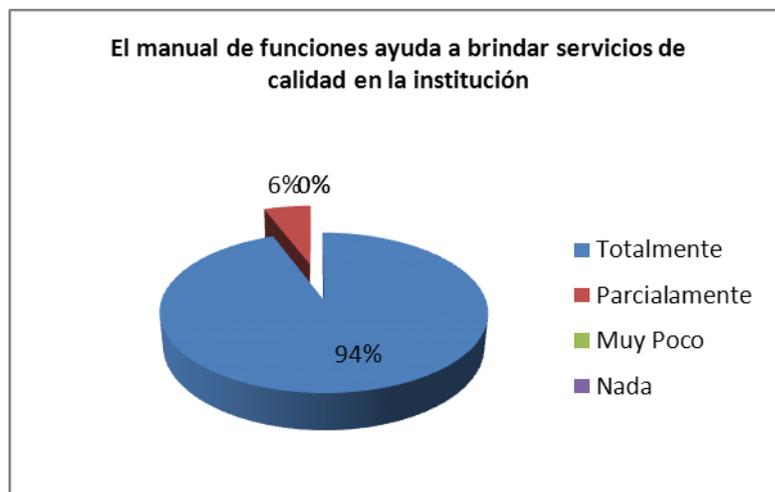
11. ¿Cree usted que un manual de funciones ayuda a brindar servicios de calidad en la institución?

Tabla Nro. 11

	NUMERO	%
Totalmente	33	94
Parcialmente	2	6
Muy Poco	0	0
Nada	0	0
TOTAL	35	100

Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Gráfico Nro. 11



Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Análisis e interpretación

Como demostró el alto porcentaje, el personal directivo, administrativo y de servicio consideró que es totalmente importante que exista un manual de funciones y responsabilidades específicas, lo que permitió optimizar recursos que benefician a la institución proporcionando como resultado un servicio de calidad.

12. ¿Conociendo específicamente sus funciones y responsabilidades, mejorará el servicio de la institución a la comunidad?

Tabla Nro. 12

	NÚMERO	%
Totalmente	33	94
Parcialmente	2	6
Muy Poco	0	0
Nada	0	0
TOTAL	35	100

Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Gráfico Nro. 12



Elaborado por Nelly Chacón/ Marta Pabón
Encuesta: Directa

Análisis e interpretación

Al respecto los encuestados consideraron que conociendo claramente las funciones y responsabilidades relacionadas con su cargo, en las instituciones educativas el personal directivo, administrativo y de servicio será más eficiente, por lo tanto mejorará la calidad del servicio a la comunidad, lo que nos indicó que debemos implementar un manual de funciones y procedimientos como referente para la realización de las labores diarias.

CAPITULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez que se recopiló y analizó los resultados de las encuestas a los directivos, personal administrativo y de servicio de los colegios de Secundaria en Educación Técnica del Cantón Bolívar, se concluyó:

- En las instituciones educativas de Secundaria en Educación Técnica, es importante que la existencia de un manual que sintetice las funciones y responsabilidades de los diferentes puestos, así como también los perfiles requeridos para ocupar los cargos, especialmente para la designación de autoridades y personal administrativo porque son los responsables de la buena marcha de la Institución.
- El plan dinámico de las nuevas reformas que presentó el Ministerio de Educación, exigió una actualización constante de los procesos, mediante cursos y talleres que fueron impartidos por el mismo Ministerio o por las instituciones educativas, con la aplicación de un modelo de Gestión por Procesos, como herramienta organizativa imprescindible para mejorar continuamente y cumplir con la normativa actual.
- Se concluyó que las habilidades profesionales fueron el producto de un conjunto de acciones que se realizaban rutinariamente, la experiencia y habilidades fueron un factor no determinante en los

procesos de la actual gestión administrativa, era necesario la actualización en los nuevos modelos de gestión.

- La motivación permanente estimuló a los funcionarios de las instituciones educativas para mantener predisposición en el cumplimiento de las funciones, aunque a veces no existía coordinación e intercambio de acciones y trabajo en equipo.
- Las autoridades de las instituciones educativas fueron las responsables de implementar la normativa actual, misma que permitió optimizar recursos: materiales, económicos, financieros, tecnológicos y de tiempo porque a través de la reestructuración de los procesos se pudo obtener mayor efectividad en el desarrollo de las actividades del personal.
- Luego de haber realizado un diagnóstico en las instituciones educativas de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar, se determinó que el problema central es la ausencia de un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos, el cual, trae como consecuencia que los directivos, personal administrativo y de servicio no tenían claras sus funciones y procedimientos, ni líneas de autoridad y niveles jerárquicos que existían en las Instituciones.
- Se concluyó que el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos, fue una herramienta que ayudó a mejorar la organización y reglamentación de las actividades, induciendo a tener mejor rendimiento y calidad de servicio en un ambiente de armonía.

5.2 Recomendaciones

- Para la asignación de funciones tanto de directivos, como del personal administrativo y de servicio se consideró el perfil y la preparación académica para el desempeño de las funciones.
- El personal directivo y/o administrativo debió participar en talleres de actualización y socializaron para su aplicación inmediata de manera eficiente, dejando flexibilidad cuando esta lo permita.
- Se debió orientar al personal administrativo y de servicio permanentemente hacia la realización de sus funciones y actividades; además, fue necesario que exista la estimulación y motivación constante en la realización del trabajo en equipo.
- A las autoridades se recomendó mantenerse en permanente actualización de las normativas y regulaciones vigentes para su aplicación.
- A las investigadoras se recomendó socializar con los involucrados el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos conjuntamente con las autoridades de las instituciones educativas de Secundaria en Educación Técnica, es así que conocieron y pusieron en práctica el contenido de éste trabajo.
- Se recomendó a las Instituciones poner en ejecución el Manual de Funciones y Procesos Administrativos, para que cada funcionario realice sus funciones de acuerdo a su perfil y no exista duplicidad en las mismas, lo que permitió simplificar los procesos y obtener los resultados esperados de una manera efectiva.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1 Título de la Propuesta

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LOS COLEGIOS DE SECUNDARIA EN EDUCACIÓN TÉCNICA DEL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DE CARCHI

6.2 Justificación e importancia

De acuerdo al levantamiento de la investigación se determinó que los Colegios de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar, carecían de un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos, en el cual se detalle las funciones que directivos, personal administrativo y de servicio deben cumplir, además los procesos a seguir para evitar pérdida de tiempo y duplicidad de funciones.

El Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos, para los colegios de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar, fue un referente de macro y micro alternativas de proceso, como mecanismo e instrumento de funcionamiento; en el cual se estableció normas lógicas de la administración direccional, sin discrepar con las disposiciones legales, se utilizó procesos claros y eficientes.

Este Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos fue una síntesis que integró aclaraciones en los procedimientos y pretendió inducir formas de gestión que garantizaron el cumplimiento de las exigencias legales, disminuyeron los tiempos de dedicación en tareas burocráticas,

transparentando el servicio a la comunidad educativa; además, evitó el desconocimiento y las irregularidades al exponer en forma transparente los criterios, mecanismos e instrumentos de funcionamiento de los centros educativos. Por otra parte, rompió la lógica de administración direccional al establecer procesos burocráticos claros y eficientes.

6.3 Fundamentos

La presente propuesta tuvo como fundamento principal la creación de un **Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos** basado en Gestión por Procesos, lo que implicó una nueva percepción de los métodos educativos, se caracterizó por la orientación de las actividades y la satisfacción de los implicados en la gestión: directivos, personal administrativo y de servicio, maestros, alumnos, padres de familia del centro, comunidad y entorno social.

La organización y asignación de responsabilidades debió ser en forma transversal, las tareas de forma departamental y la designación de responsabilidades en función de la intervención en procesos.

La evaluación de la gestión se basó en indicadores de rendimiento y resultados de los procesos que permitió mejorar el grado de desempeño, el cumplimiento de tareas y actividades encomendadas no se consideraba suficiente, fue necesario obtener resultados planificados en función de la finalidad perseguida en cada proceso.

Se introdujo todos los cambios de enfoque en la gestión educativa, fue prioritario el compromiso y participación de los directivos, sin su liderazgo resultaba inadecuada, ineficaz e imposible la implantación de esta nueva forma de gestión educativa.

6.4 Objetivos

6.4.1 General

Orientar las funciones y procedimientos administrativos para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades, que permita mejorar los procesos administrativos que se desarrollan en los colegios de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar.

6.4.2 Específicos

- a) Determinar en forma sencilla las responsabilidades de cada puesto, evitando la duplicidad de funciones en los directivos, personal administrativo y de servicio y la relación entre ellos y la Institución,
- b) Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento en los procedimientos administrativos,
- c) Socializar el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos con los directivos, personal administrativo y de servicio de los colegios de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar.
- d) Establecer de manera clara y formal, el por qué existe cada empleo y determinar sus funciones particulares, responsabilidades y requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia laboral.

6.5 Ubicación sectorial y física

Los colegios de Secundaria en Educación Técnica, motivo de esta investigación se encontraban localizados en el cantón Bolívar de la provincia de Carchi con las siguientes características:

El colegio Alfredo Albornoz Sánchez, está ubicado al sureste de la ciudad de Bolívar, en las calles Olmedo s/n y Dávila, cuenta con infraestructura propia para 512 estudiantes, aulas cómodas, oficinas adecuadas, biblioteca, laboratorio de sistemas informáticos, un salón de eventos, sala de audiovisuales, Departamento de Consejería Estudiantil, bar, canchas de fútbol, básquet y ecuaboley y baterías sanitarias.

El colegio Galo Plaza Lasso, se encuentra ubicado la calle 12, diagonal al Parque Central de la parroquia San Vicente de Pusir, posee una infraestructura antigua y que alberga a 220 estudiantes, sus aulas son pequeñas y en estado de deterioro, oficinas poco funcionales, salón de uso múltiple, canchas de básquet y futbol y baterías sanitarias.

El colegio Los Andes, está ubicado en la parroquia del mismo nombre, en la calle García Moreno, tiene un área muy amplia que acoge a 195 estudiantes, en donde encontramos aulas cómodas, oficinas equipadas, biblioteca, bar, aula de sistemas informáticos, sala de sesiones, amplias canchas de futbol, básquet y ecuaboley, espacios verdes y baterías sanitarias.

El colegio Carlos Montúfar se encuentra ubicado en la parroquia San Rafael en las calles Simón Bolívar y Rafael Rosales, posee infraestructura propia, aulas propicias para albergar a 254 alumnos, aula de sistemas informáticos, sala de eventos, bar, estadio de fútbol, canchas de básquet y baterías sanitarias.

El personal directivo, administrativo y de servicio que labora en estas instituciones educativas está integrado por 36 personas en total.

6.6 Organización del Manual

La estructura del Manual de Funciones y Procedimientos fue la siguiente:

- Se incluyó en la primera instancia las competencias comunes de todo el personal.
- Los cargos se presentaron por áreas: directiva, docente, administrativa y servicios generales.
- Sobre cada cargo se presentó el propósito principal, se hizo la descripción de funciones esenciales y habilidades, en la parte final se detalló los requisitos para el desempeño, referentes a educación y experiencia.

Especificados así:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Área:	Agrupación dada a los cargos, de acuerdo con los niveles de responsabilidad, complejidad y la naturaleza propia de cada uno de los empleos.
Denominación del cargo:	Nombre específico del cargo
Nivel:	De acuerdo a la función específica.
Subordinado(s) Inmediatos(s):	Quien ejerza funciones de jefatura o supervisión directa sobre el cargo especificado.
NATURALEZA DEL PUESTO	
Se describió el cargo o su razón de ser dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece.	
FORMACIÓN PROFESIONAL	
Se describió el nivel de preparación académica: Proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada, conocimientos, aptitudes y habilidades para alcanzar los objetivos definidos en su cargo actual.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS	
Actividades asignadas según el área y cargo que desempeñaba.	

Marco referencial del Manual

El marco referencial del Manual de Funciones y Procedimientos se presentó dentro de los aspectos legales, funcionales y de carácter técnico.

Aspectos legales

Se consideraron las normas que tratan sobre las funciones y requisitos de las entidades del sector educativo y público entre ellas:

- LOEI
- LOSEP
- CODIGO DE TRABAJO

Aspectos funcionales y técnicos

Fue necesario comunicar a cada empleado las funciones que se asignaron, con el fin de que de dar cumplimiento de las mismas de acuerdo con la Ley, el Reglamento y el Manual.

La autoridad de la Institución hizo la entrega a cada empleado una copia de las funciones y responsabilidades determinadas en el presente Manual, se comprometió hacer conocer cuando llegue un empleado nuevo, también cuando este sea ubicado en otra dependencia, cuando se cambian sus funciones o se modifique el presente documento; así mismo, los jefes inmediatos responderán por la orientación del empleado en el cumplimiento de las mismas.

Competencias comunes

Estas competencias se consideraron básicas para los diferentes cargos contemplados en el presente Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos. Fue responsabilidad de la Institución y de la persona que desempeñaba el cargo garantizar que estas se evidencien y se desarrollen en el ejercicio de las funciones.

COMPETENCIAS	DEFINICION DE LA COMPETENCIA
Orientación a procesos	Se desarrolló las funciones de forma articulada y sistemática coherente con los procesos y políticas institucionales.
Orientación al servicio	Se dirigió hacia la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades inherentes al cargo.
Gestión y Manejo de Recursos	Se concientizó sobre el uso responsable y claro de los recursos institucionales, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información institucional.
Compromiso organizacional	Se alineó el comportamiento a las necesidades, prioridades y metas institucionales.

6.7 Niveles de la Estructura Orgánica

La Estructura Orgánica de los colegios de Secundaria en Educación Técnica, del cantón Bolívar, para el cumplimiento de sus funciones, estuvo compuesta de los siguientes niveles:

6.7.1 Nivel Directivo

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

6.7.2 Nivel Asesor

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

6.7.3 Nivel Operativo

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

6.7.4 Nivel de Apoyo

Comprende las funciones que implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales.

Autoridad

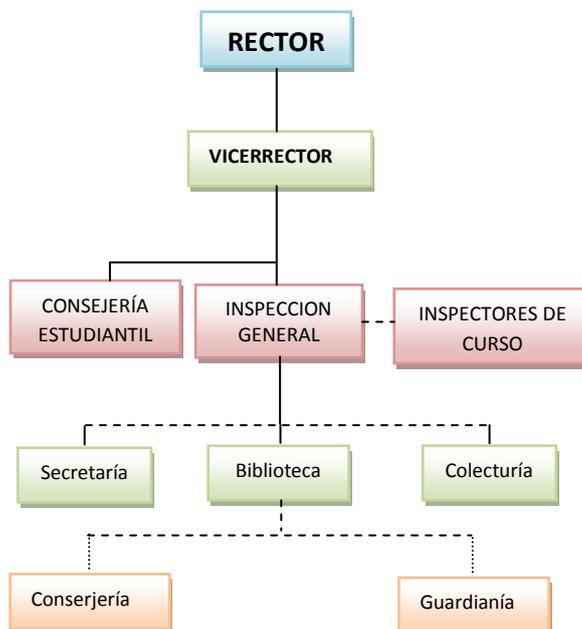
En todos los establecimientos educativos públicos, particulares y fisco-misionales, el Rector es la máxima autoridad y de él dependen todas las instancias. La línea de autoridad por cargo de las personas que gestionan, realizan y verifican cualquier trabajo o servicio, se encuentra definida en el Organigrama Institucional.

Cargos Institucionales

Los cargos que se presentaron fueron aquellos básicos que se han establecido dentro de las normativas vigentes. Las organizaciones educativas, de acuerdo a su organización pueden obviar uno ó más cargos de acuerdo al número de estudiantes. No obstante, se debe evitar la creación arbitraria de cargos que no estén definidos o parametrizados en las Leyes y este Manual.

ÁREA	CARGOS
DIRECTIVA:	1. Rector 2. Vicerrector 3. Inspector General 4. Inspectores
ADMINISTRATIVA:	5. Jefe de Talento Humano 6. Secretaria 7. Colectora 8. Bibliotecaria
SERVICIOS GENERALES:	9. Conserje
	10. Guardián

6.8 Organigrama administrativo



6.9 Procedimientos Administrativos

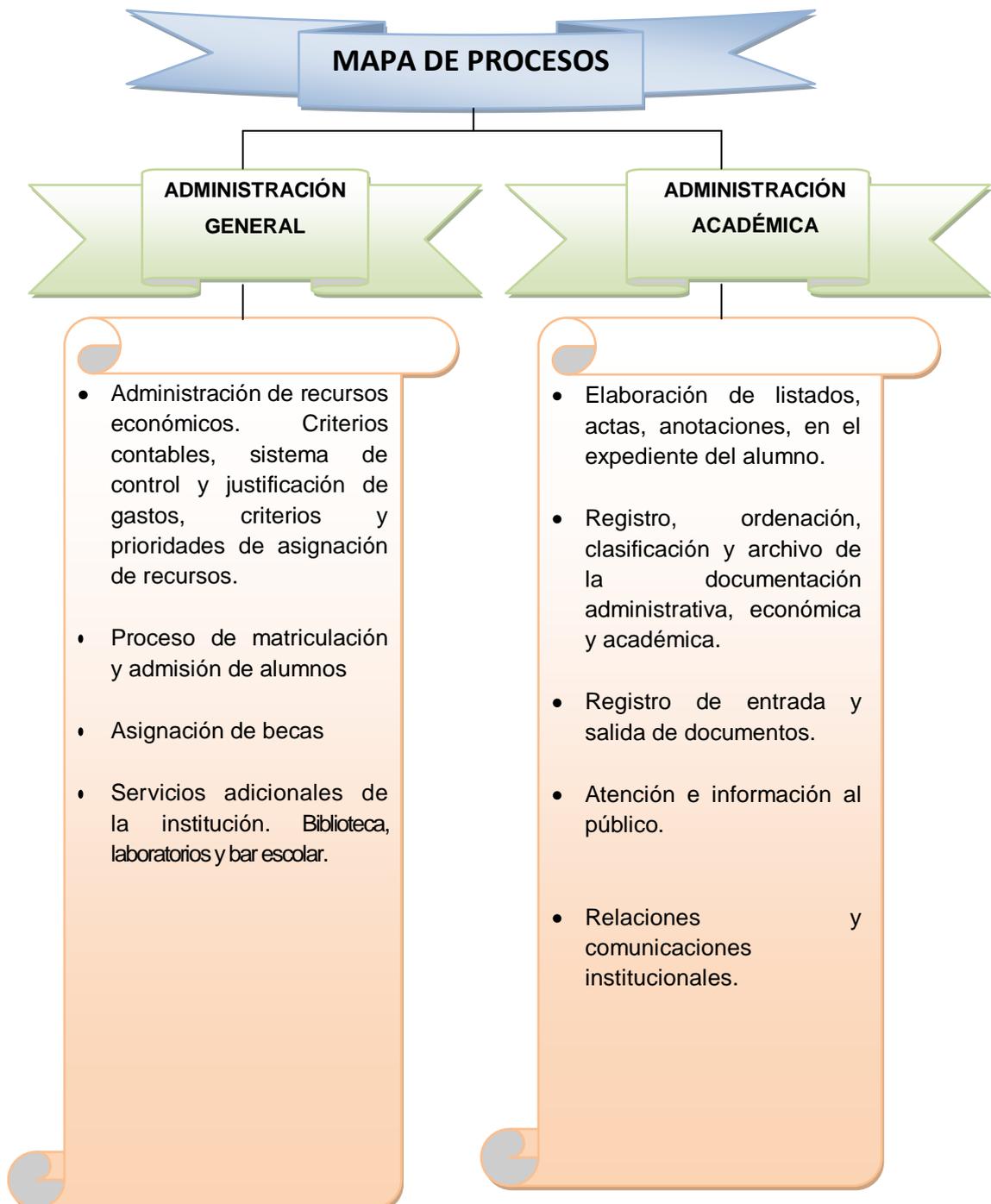
El Manual de Procedimientos Administrativos fue una herramienta que normó los procedimientos para el desempeño organizacional de las áreas administrativas. En él se definieron las actividades a desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas del proceso, su responsabilidad y participación; proporcionó información a todo el personal con respecto al funcionamiento de la institución, otorgó un orden lógico a todas las actividades con el fin de agilizar los trámites que el usuario realiza dentro de la institución, evitó la duplicidad de funciones, se logró optimizar recursos y cumplir los objetivos institucionales de una manera eficiente y eficaz.

La estructuración adecuada del Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos reflejó los pasos y medios que se utilizaron para la consecución de objetivos, esto permitió que se facilite la ejecución,

seguimiento y evaluación del desempeño organizacional, otorgó a cada asunto un orden lógico y adecuado, que apoye el proceso de actualización y mejora, mediante la simplificación de los procedimientos que permitieron el desempeño adecuado y eficiente en las funciones de cada departamento.

El Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos fue una síntesis que integra aclaraciones y formas de ejecutar actividades para un conjunto definido de procedimientos administrativos. Se pretendió con él inducir formas de gestión mismas que garantizaban un mejor cumplimiento de las exigencias legales, se disminuyó los tiempos de dedicación de directivos, personal administrativo y de servicio, en tareas burocráticas y transparentes para el conjunto de la comunidad educativa y que se cumplieron los requerimientos de la Ley y las prácticas de administración de la institución educativa.

6.10 Mapa de Procesos



6.10.1 Administración General

- **Administración de recursos económicos.**

Proceso 1: Pago de nómina al personal de la Institución

REQUISITOS	PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> • Nómina de personal de la Institución. • Informe de asistencia elaborado por la UATH. • Informe de descuentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Colectora realiza la plantilla de partidas detallando los valores según se presenta en el reporte de la hoja resumen. • Elabora la plantilla de descuentos mensuales generados en el IESS (aporte personal y patronal; préstamos IESS, FCME), asociación de profesores, impuesto a la renta. • Ingresa la nómina en el eSIPREN, detallando mes y año, elige el tipo de nómina (pagos normales), digita el monto de gasto y deducción, generada la nómina aparece el monto líquido, el cual debe estar cuadrado con el rol se procede a grabar en soporte informático. Simultáneamente aparecen las opciones para subir los archivos en el siguiente orden: partidas, descuentos y detalle del funcionario, una vez cargados y procede a validar la nómina y se genera el CUR de pagos. • Luego se consulta en la página del eSIGEF a través de la ruta EJECUCION DE GASTO, AUTORIZAR PAGO, y se solicita el pago. • Elabora los comprobantes de gasto en el sistema de contabilidad Gubwin, para la nómina, así como los diferentes pagos, adjunto a estos comprobantes se hace las órdenes de egreso y roles mismos que son firmados por el Rector/a y Colector/a. • Los roles individuales se entregan al personal previamente registrados con la firma de recibido.
OBSERVACIONES	Este trámite se lo realiza mensualmente.

Proceso 2: Matriculación y admisión de alumnos

REQUISITOS	PROCESO	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Se ubicará estratégicamente carteles informativos y señalización del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Rector, Inspector General y Secretaria elaboran un cronograma de actividades para los días destinados al periodo de matrículas, en concordancia con el cronograma remitido por la Dirección Distrital de Educación Zonal. 	<ul style="list-style-type: none"> • La atención debe ser ágil, con un trato adecuado hacia el padre de familia o representante. • Por ningún concepto se permitirá columnas en los exteriores del plantel. • Las autoridades diseñarán estrategias adecuadas para una atención eficiente, respetuosa y proactiva, capaz de garantizar un excelente trato hacia las personas que requieren este servicio.

Matrícula Automática

REQUISITOS	PROCESO	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none">• Haber aprobado el año escolar.• No haber manifestado el deseo de cambiarse de establecimiento	<ul style="list-style-type: none">• El Rector del establecimiento educativo, autoriza al departamento de Secretaría la matrícula automática en el curso inmediato superior.• La Secretaria verifica en el sistema que cumpla con todos los requisitos.• Legaliza la matrícula con la firma del Rector y la Secretaria.	<ul style="list-style-type: none">• Queda pendiente la actualización de datos y la firma del representante legal.

Matrícula Ordinaria para alumnos nuevos

REQUISITOS	PROCESO	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Para octavo año Educación de Básica: matrícula y promoción de séptimo año, partida de nacimiento o copia de cédula, certificado médico, comprobante de pago de servicio básico, fotografías. • Para ingreso a otro curso: certificado de haber terminado Educación Básica, matrículas y promociones de años aprobados, partida de nacimiento o copia de cédula, certificado médico, comprobante de pago de servicio básico, fotografías. 	<ul style="list-style-type: none"> • El padre de familia solicita por escrito, en la Secretaría, la admisión de su representado. • La Secretaria verifica que cumpla con todos los requisitos y solicita autorización al Rector para registrarlo en el libro de matrículas. • El departamento de Consejería Estudiantil realiza la entrevista al estudiante y padre de familia o representante y llena la ficha socioeconómica. • En la Secretaría se solicita datos personales del alumno y representante y se procede a legalizar el registro y matrícula con las firmas de Rector, representante y Secretaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las matrículas ordinarias se aceptan desde el 15 de agosto hasta un día antes de iniciar el año escolar.

Para alumnos antiguos

REQUISITOS	PROCESO	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none">• Para novenos años de Educación Básica en adelante: certificado de aprobación del año anterior.	<ul style="list-style-type: none">• El padre de familia se acerca a actualizar datos.• La Secretaria verifica en el sistema que el estudiante esté promovido al siguiente año y legaliza la matrícula con las firmas de Rector, Secretaria y representante.	<ul style="list-style-type: none">• Las matrículas ordinarias se receptan desde el 15 de agosto hasta un día antes de iniciar el año escolar.

Matrículas Extraordinarias

REQUISITOS	PROCESO	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none">• Formulario de admisión adquirido en la Secretaría de la Institución.	<ul style="list-style-type: none">• El padre de familia solicita un formulario para admisión de su representado en secretaría.• El Rector previa justificación autoriza la matrícula del estudiante.• La Secretaria verifica en el sistema que cumpla con todos los requisitos y legaliza la matrícula con la firma del Rector, Secretaria y representante.	<ul style="list-style-type: none">• La matrícula será autorizada por el Rector de la Institución en el transcurso de los treinta primeros días del año lectivo, cuando no hubiere efectuado en el período ordinario por causa de fuerza mayor, debidamente justificada.

Proceso 3: Asignación de Becas

REQUISITOS	PROCESO	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de solicitud de beca adquirido por el representante en la Secretaría de la Institución. • Antigüedad del estudiante igual o superior a un año. • Para los postulantes a becas por concepto de excelencia académica, estar al término del primer trimestre entre los tres mejores en rendimiento de la Institución. • No registrar informes negativos de conducta en ningún año de su vida estudiantil. • No registrar asignación de beca por más de dos años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar un formulario de beca en la Secretaría de la Institución, llenar con los padres o representantes y entregar con la documentación requerida. • Las postulaciones recibidas serán evaluadas por la máxima autoridad y el Consejo Ejecutivo. • Los resultados estarán a disposición de los postulantes dentro de los 10 días posteriores a la presentación. • Los estudiantes que no favorecidos se mantendrán en lista de espera, en caso de que exista una vacante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se concederán becas a estudiantes de situación económica deficitaria, excelencia académica, o que se hayan destacado en el ámbito deportivo, artístico o cultural representando a la Institución ya sea a nivel cantonal, provincial o nacional.

Proceso 4: Servicios Adicionales de la Institución: servicio de biblioteca, laboratorios y bar escolar.

Atención en la biblioteca

REQUISITOS	PROCESO	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • El Bibliotecario(a) es el encargado de controlar el préstamo de libros, así como el uso de los ordenadores situados en la Biblioteca, debe conocer la organización de la biblioteca; y establecer un plan de trabajo que debe estar plenamente integrado con los proyectos educativo y curricular. • Para el ingreso a la biblioteca es necesario presentar el carné estudiantil o cédula. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contando con la información necesaria ayuda a los docentes y estudiantes a identificar, localizar y seleccionar la información pertinente en función del objetivo de la investigación. • Antes de que el estudiante se retire de la biblioteca el encargado lo aconseja y guía en la elección de sus lecturas, le proporciona indicaciones de actividades de lectura de imágenes y análisis crítico de documentos audiovisuales a fin de conseguir el interés por permanecer en este sitio. 	<ul style="list-style-type: none"> • El horario de atención en la Biblioteca es de lunes a viernes de 07:15 a 16:15. • Para que la Biblioteca no sea solo un instrumento de trabajo e información la persona encargada debe buscar las estrategias necesarias para que este espacio favorezca el acercamiento del alumnado a la lectura como medio de entretenimiento y afianzar los hábitos de lectura.

Atención en los laboratorios

REQUISITOS	PROCESO	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • El ingreso del estudiante debe ser con el respectivo uniforme. • No ingresar a los laboratorios alimentos y bebidas. • No pueden ingresar los estudiantes sin la presencia del profesor responsable de la hora clase. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se espera la llegada de los alumnos y profesor de la hora clase según el horario establecido. • Los estudiantes ingresan y se ubican en los lugares de trabajo. • Se procede a verificar los instrumentos y materiales a utilizarse en la actividad planificada. • El docente supervisa la utilización correcta de los equipos. • Luego de la hora de clase se supervisa el orden y aseo de los equipos, se verifica si no hay faltantes en el inventario ni daños físicos en los instrumentos o equipos utilizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No abandonar el laboratorio antes de ordenar los equipos utilizados. • Hacer la entrega al responsable del laboratorio.

Atención en el Bar Escolar

REQUISITOS	PROCESO	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • El bar debe ser atendido por una persona con experiencia en nutrición y atención al cliente. • Tomar en cuenta el Acuerdo Interinstitucional 0004-10, expedido por los Ministerios de Educación Intercultural y Salud. • Contar con certificados de higiene, seguridad y salud actualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • A la hora de recreo el estudiante acude por la ventanilla y hace su pedido, el mismo que es atendido con prontitud y cortesía. • En caso de ser alimentos que van a servirse a la mesa, retira un tiket de cancelado e ingresa por la puerta principal para ser atendido de acuerdo a su pedido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanto los directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia reciben el mismo trato sin discriminación de ninguna clase.

6.10.2 Administración Académica

Proceso 5: Elaboración de listados, actas, anotaciones en el expediente del alumno.

REQUISITOS	PROCESO	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none">• Tener legalizada la matrícula.• Asistir normalmente a clases.	<ul style="list-style-type: none">• Considerando la evaluación pedagógica, académica y sectorial el Consejero Estudiantil, realiza la selección de los estudiantes por paralelos y cursos.• La información es remitida a la Secretaría para la clasificación y elaboración de listados.• Estas nóminas se distribuyen a los docentes para el registro y control de los estudiantes.• El docente tutor después de la junta de curso, deberá presentar en Secretaría los informes de rendimiento y comportamiento de los estudiantes del curso a su cargo, para la elaboración de los informes que serán entregados a los representantes.	<ul style="list-style-type: none">• Los docentes tutores tienen la responsabilidad de entregar los reportes a tiempo según el cronograma establecido, para cumplir debidamente con este proceso.

Proceso 6: Registro y archivo de entrada y salida de documentos

PROCESO	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none">• Todos los documentos internos o externos ingresan a la Secretaría.• La Secretaria sumilla y se encarga de hacer conocer a la autoridad.• El Rector autoriza se realice el tratamiento correspondiente (entrega de información, difusión de información, solicitud de documentación, entre otros).• La Secretaria elabora el documento solicitado.• Todo documento se legaliza con la firma de la autoridad, se sella y se entrega a la persona que lo solicita.• La documentación remitida se elabora por duplicado, se archiva en orden cronológico y se registra en los libros de entrada y salida de documentos.	<ul style="list-style-type: none">• Es necesario que a los trámites se les conceda un tratamiento de urgente para brindar una atención de calidad; y si se requiere más tiempo, éste no excederá a 24 horas.

Proceso 7: Expedición de documentación.

PROCESO	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none">• El cliente (docente, representante o estudiante) solicita en forma escrita el documento (acta de grado, certificado, promoción, entre otros). • La Secretaria busca información en los archivos de la Institución y elabora el documento correspondiente, mismo que es firmado y sellado por Rector, Inspector General o Jefe de Talento Humano, según el caso y la Secretaria. • La Secretaria hace la entrega de la documentación solicitada por el usuario.	<ul style="list-style-type: none">• Este tipo de trámites se deberán atender de forma inmediata, demostrando así agilidad en el proceso.

Proceso 8: Atención e información al público.

PROCESO	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none">• Establecer horario de atención al público. <p>El conserje dirige al usuario según el trámite a realizar.</p> <ul style="list-style-type: none">• Al departamento de Secretaría, por matriculación, becas, ayudas, expedición de títulos, actas, solicitudes, certificados• En el caso de atraso o inasistencia a clases, el padre de familia o representante es guiado hacia al departamento de tutoría donde solicita la justificación para su representado.	<ul style="list-style-type: none">• La atención al público desde la conserjería hasta las oficinas de administración debe ser con trato cálido y cortés sin ningún tipo de discriminación.

Proceso 9: Tratamiento de comunicaciones institucionales

PROCESO	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none">• Considerando el Reglamento de Archivos para la conservación de documentos se mantiene un archivo documental de las comunicaciones de organismos nacionales, provinciales, empresas, organizaciones de cooperación internacional y otras instituciones educativas.• Los expedientes que se realizan con el Ministerio de Educación, Coordinación Zonal, Dirección Provincial de Educación, se deberán archivar en una carpeta específica por la cantidad de información siguiendo un orden alfabético y cronológico,	<ul style="list-style-type: none">• La Secretaría de la Institución es el departamento que guarda y custodia toda la documentación e información que en ella se encuentra.

6.11 Funciones Administrativas

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
Área:	Directiva
Nombre del Puesto:	Rector
Jefe (s) Inmediato(s):	Junta General de Directivos y Docentes
Subordinado(s) Inmediatos(s):	Vicerrector/a
NATURALEZA DEL PUESTO	
El Rector es la primera autoridad y el representante legal del establecimiento; es de libre nombramiento, de conformidad con las disposiciones de la Ley Orgánica de Educación Intercultural.	
PERFIL	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acreditar al menos la categoría D del escalafón docente; 2. Tener título de cuarto nivel, preferentemente en áreas relativas a la gestión de centros educativos; y, 3. Haber aprobado el programa de formación de directivos o su equivalente. 	
FUNCIONES	
<p>Atribuciones del Rector.- Son atribuciones del Rector las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas y los derechos y obligaciones de sus actores; 2. Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes y proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes; 3. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento; 4. Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento; 5. Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la conservación de estos bienes; 6. Autorizar las matrículas ordinarias y extraordinarias, y los pases de los estudiantes; 7. Legalizar los documentos estudiantiles y responsabilizarse, junto 	

- con el Secretario del plantel, de la custodia del expediente académico de los estudiantes;
8. Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares;
 9. Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados;
 10. Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes;
 11. Controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias;
 12. Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes;
 13. Elaborar el cronograma de actividades, el calendario académico y el calendario anual de vacaciones del personal administrativo y de los trabajadores;
 14. Aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso y de la junta académica;
 15. Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos;
 16. Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento;
 17. Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional, en todos sus niveles;
 18. Encargar el rectorado o la dirección en caso de ausencia temporal, previa autorización del Nivel Zonal, a una de las autoridades de la institución, o a un docente si no existiere otro directivo en el establecimiento.

Fuente: Reglamento de la Ley Orgánica de la Educación Intercultural. Art. 44

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Área:	Directiva
Nombre del puesto	Vicerrector
Jefe (s) Inmediato(s):	Rector/a
Subordinado(s) Inmediatos(s):	Inspector/a General

NATURALEZA DEL PUESTO

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

PERFIL

1. Estar al menos en la categoría D del escalafón docente,
2. Tener título de tercer o cuarto nivel en áreas relativas a la gestión de centros Educativos; y,
3. Haber aprobado el programa de formación de directivos o su equivalente.

FUNCIONES

Atribuciones del Vicerrector.- Son sus deberes y atribuciones las siguientes:

1. Presidir la Comisión Técnico Pedagógica de la Institución;
2. Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;
3. Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones, y mantener contacto permanente con sus responsables;
4. Proponer ante el Consejo Ejecutivo la nómina de directores de área y docentes tutores de grado o curso;
5. Asesorar y supervisar el trabajo docente;
6. Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación preparados por los docentes;
7. Elaborar y presentar periódicamente informes al Rector del establecimiento y al Consejo Ejecutivo sobre el rendimiento académico por áreas de estudio y sobre la vida académica institucional;
8. Implementar el apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes, de acuerdo con sus necesidades;
9. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa;
10. Las demás que le delegue el Rector.

Fuente: Reglamento de la Ley Orgánica de la Educación Intercultural. Art. 45

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
Área:	Directiva
Nombre del puesto:	Inspector General – Jefe de Talento Humano
Jefe (s) Inmediato(s):	Vicerrector/a
Subordinado(s) Inmediatos(s):	Inspectores de curso, profesores, estudiantes.
NATURALEZA DEL PUESTO	
Los establecimientos de educación media tendrán un Inspector General, designado por el Ministerio.	
PERFIL	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estar al menos en la categoría E del escalafón docente; 2. Tener al menos un diploma superior en áreas relativas a gestión de centros educativos o haber ejercido anteriormente cargos o funciones directivas dentro del sistema educativo; y, 3. Haber aprobado el programa de formación de directivos. 	
FUNCIONES	
<p>Atribuciones del Inspector general. Son atribuciones del Inspector general las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar a los inspectores de grado o curso; 2. Registrar la asistencia y puntualidad de docentes y estudiantes; 3. Gestionar el clima organizacional, y promover y controlar el cumplimiento de las normas de convivencia y de la disciplina 4. Publicar los horarios de clases y exámenes; 5. Organizar la presentación del estudiantado en actos sociales, culturales, deportivos y de otra índole; 6. Conceder el permiso de salida a los estudiantes para ausentarse del plantel durante la jornada educativa; 7. Aprobar la justificación de la inasistencia de los estudiantes, cuando sea de dos (2) a siete (7) días consecutivos; 8. Llevar los siguientes registros: archivo documental de cada docente, distributivo de trabajo docente, horarios de clase, asistencia de estudiantes, solicitudes de justificación por inasistencia a clases de los estudiantes debidamente firmada por su representante legal, control de días laborados y novedades en caso de que las hubiere, calificaciones de disciplina de los estudiantes, comunicaciones enviadas y recibidas, control de comisiones y actividades docentes y estudiantiles que se llevan a cabo dentro y fuera del plantel, y otros de similar naturaleza, y; 9. Las demás que le delegue el Rector. <p>Fuente: Reglamento de la Ley Orgánica de la Educación Intercultural. Art. 44</p>	

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Área:	Operativa
Nombre del puesto:	Inspectores Profesores
Jefe (s) Inmediato(s):	Inspector/a General
Subordinado(s) Inmediatos(s):	Profesores y estudiantes.

NATURALEZA DEL PUESTO

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

FUNCIONES

1. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones reglamentarias y las que impartan las autoridades del establecimiento;
2. Desarrollar acciones tendientes a orientar el comportamiento de los alumnos y ofrecer ayuda para la solución de los problemas individuales o de grupo;
3. Ofrecer la información necesaria al departamento de orientación y bienestar estudiantil, a los profesores guías y a los docentes en general;
4. Cuidar la seguridad e integridad de los alumnos, dentro y fuera del establecimiento mientras se hallen a su encargo;
5. Atender los reclamos de los alumnos y tomar las medidas conducentes para la solución de los mismos;
6. Desplegar todas las actividades encaminadas a crear un ambiente de simpatía, confianza, cordialidad, cooperación, respeto mutuo, así como hábitos de trabajo y buenos modales;
7. Llevar los libros, registros, formularios y más documentos oficiales concerniente a la actividad escolar, en sus respectivos cursos;
8. Atender a los padres de familia e informarles oportunamente acerca del comportamiento de sus hijos;
9. Desarrollar actividades con los alumnos cuando falte un profesor;
10. Mantener diariamente informado al inspector general sobre las cosas especiales que conciernen a los alumnos;
11. Velar por el buen uso y conservación del local y de sus servicios, instalaciones y mas pertenencias del establecimiento;
12. Justificar la inasistencia de los alumnos, hasta por los días consecutivos;
13. Participar en las juntas de cursos y cumplir las comisiones dispuestas por las autoridades del colegio.

Fuente: Reglamento de la Ley Orgánica de la Educación Intercultural. Art. 46

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
Área:	Administrativa
Nombre del puesto:	Colector(a)
Jefe (s) Inmediato(s):	Rector/a
Subordinado(s) Inmediatos(s):	
NATURALEZA DEL PUESTO	
<p>El titular de la colecturía será un profesional del ramo contable, caucionado, de acuerdo con las disposiciones señaladas en las leyes y reglamentos pertinentes, a cuyo cargo estarán los fondos y bienes del establecimiento.</p> <p>Los funcionarios que trabajan en la colecturía estarán sujetos a la disposición de la LOSEP, LOEI, Administración Financiera y Control y Reglamento Interno.</p>	
PERFIL	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría o afines (Economía, Ingeniería Comercial o Finanzas) 2. Experiencia 3 a cuatro años en manejo presupuestario, Normas y políticas emitidas por los Ministerios de Educación, Finanzas y Relaciones Laborales. 	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las leyes y reglamentos pertinentes y responsabilizarse de los bienes y recursos presupuestarios del establecimiento. 2. Participar en la elaboración de la proforma del presupuesto. 3. Atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados, así como recaudar con diligencia los fondos y asignaciones del establecimiento. 4. Presentar al consejo directivo o al rector informes sobre el estado financiero del establecimiento y las necesidades presupuestarias, mensualmente o cuando fuere solicitado. 5. Mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles. 6. Participar en la elaboración de los inventarios del establecimiento y las actas de entrega y de recepción. 7. Laborar ocho horas diarias. 8. Cumplir las demás obligaciones puntualizadas en la ley, el reglamento interno y más disposiciones emanadas de las autoridades del establecimiento. <p style="text-align: center;">Reglamento Interno del Colegio Técnico Alfredo Albornoz Sánchez. Art. 15</p>	

MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN	
Área:	Administrativa
Nombre del puesto:	Secretaria
Jefe (s) Inmediato(s):	Rector/a
Subordinado(s) Inmediatos(s):	Asistentes de Oficina
NATURALEZA DEL PUESTO	
La secretaria estará desempeñada por un profesional del ramo, desempeñará sus funciones de acuerdo a la LOSEP, LOEI y sus Reglamentos, Código de Convivencia y este Manual.	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar, centralizar y mantener actualizadas la estadística y el archivo del establecimiento. 2. Ingresar con exactitud los datos y registros académicos que requiera el Sistema de Información del Ministerio de Educación; 3. Conferir, previa autorización del Rector, copias y certificaciones. 4. Suscribir, de conformidad con las disposiciones reglamentarias y junto con el Rector, los documentos de matrícula y promoción y los formularios de registros de datos requeridos por el Sistema de Información del Ministerio de Educación; 5. Realizar las convocatorias escritas, de acuerdo con las indicaciones del rector. 6. Brindar un servicio adecuado, oportuno y de cortesía a quienes acudan a esta dependencia. 7. Mantener absoluta reserva de los asuntos tratados en su presencia. 8. Cumplir con los horarios establecidos por el Colegio y dedicar el tiempo necesario cuando las circunstancias así lo ameriten. 9. Asistir a las sesiones de Junta General, Consejo Ejecutivo y Comité Central de Padres de Familia y llevar actualizados los libros de actas 10. Remitir las comunicaciones internas y externas oportunamente; 11. Entregar al inicio del año lectivo las listas de los estudiantes matriculados, máximo hasta la primera semana de clases. 12. Proporcionar a la Comisión Especial el cuadro con los promedios de rendimiento para determinar Abanderadas y Escoltas; así como los promedios y actas de grado anualmente o cuando fueren solicitados por las Autoridades del Colegio, de acuerdo al Reglamento de la LOEI; 13. Recibir las actas de calificaciones debidamente legalizadas por los responsables. 	
Fuente: Reglamento de la Ley Orgánica de la Educación Intercultural. Art. 57	

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Área: **Administrativa**

Nombre del puesto: **Bibliotecaria**

Jefe (s) Inmediato(s): **Rector/a**

Subordinado(s) Inmediatos(s):

NATURALEZA DEL PUESTO

La organización y funciones de estos servicios están reguladas por el Código de Convivencia y este Manual. La máxima autoridad del establecimiento ejerce la supervisión de estos servicios. Este cargo se regirá bajo los lineamientos de la LOSEP.

FUNCIONES

1. Brindar un servicio adecuado, oportuno y de cortesía a quienes acudan a esta dependencia.
2. Solicitar e intervenir en bajas de libros, documentos y más bienes a su cargo.
3. Informar al Rector(a) acerca de las novedades que se presentaren en su área.
4. Organizar la biblioteca utilizando los sistemas tecnológicos en beneficio de la Comunidad Educativa.
5. Entregar bienes de la Biblioteca, previa la autorización de Rectorado.
6. Orientar a los estudiantes en lo posible, acerca de los libros de consulta, respecto al tema que se proponen obtener información e investigación.
7. Llevar el inventario actualizado de los bienes muebles de su dependencia y responsabilizarse de cualquier pérdida o destrucción.
8. Cumplir con los horarios establecidos por el Colegio y dedicar el tiempo necesario cuando las circunstancias así lo ameriten.
9. Clasificar y catalogar, textos, libros, revistas y documentos en general en un sistema determinado.
10. Manejar un registro de préstamos de libros.
11. Organizar actividades de promoción bibliográfica.
12. Ejecutar inventarios permanentes del material a su cargo.
13. Presentar informes periódicos sobre el movimiento de la biblioteca.
14. Solicitar carné o cédula para la prestación de libros.

Reglamento Interno del Colegio Técnico Alfredo Albornoz Sánchez. Art.16

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Área:	Servicio
Nombre del puesto:	Conserje
Jefe (s) Inmediato(s):	Jefe de Talento Humano
Subordinado(s) Inmediatos(s):	

NATURALEZA DEL PUESTO

La organización y funciones de estos servicios están reguladas por el Código de Trabajo y el Reglamento Interno del Establecimiento. El Jefe de Talento Humano ejerce la supervisión de estos servicios.

FUNCIONES

1. Aseo general del establecimiento de acuerdo a horarios establecidos.
2. Control permanente de los muebles e inmuebles.
3. Mantener en reserva los asuntos internos de los cuales tenga conocimiento.
4. Participar a las autoridades sobre las anomalías que se presenten en el establecimiento.
5. Permitir el ingreso a personas particulares previa autorización de la autoridad del plantel.
6. Reparar daños que se ocasionen en el establecimiento y que tenga posibilidad de hacerlo.
7. Acatar las disposiciones emanadas por sus inmediatos superiores, siempre que esté apegado a lo que dispone la Ley.
8. Salvaguardar la integridad de los bienes que se encuentren a su cuidado.
9. Entregar a la máxima autoridad un informe semanal de las labores realizadas.
10. Controlar el ingreso de estudiantes, personal de la Institución y particulares, de acuerdo al calendario establecido.

PROHIBICIONES

1. El servidor no podrá delegar sus funciones a familiares.
2. No abandonar su puesto de trabajo en horas laborables.
3. Detener las comunicaciones que le fueron encomendadas y no entregarlas oportunamente.
4. No cumplir sus tareas sin justificación.

Reglamento Interno del Colegio Técnico Alfredo Albornoz Sánchez. Arts. 18 y 19.

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Área:	Servicio
Nombre del puesto:	Guardián
Jefe (s) Inmediato(s):	Jefe de Talento Humano
Subordinado(s) Inmediatos(s):	

NATURALEZA DEL PUESTO

La organización y funciones de estos servicios están reguladas por el Código de Trabajo y el Código de Convivencia del establecimiento. El Jefe de Talento Humano ejerce la supervisión de estos servicios.

FUNCIONES

1. Control de seguridad del establecimiento.
2. Control permanente de los muebles e inmuebles.
3. En horas laborables mantenerse activo y vigilante
4. Mantener en reserva los asuntos internos de los cuales tenga conocimiento.
5. Participar a las autoridades sobre las anomalías que se presenten en el establecimiento.
6. Permitir el ingreso a personas particulares previa autorización de la autoridad del plantel.
7. Acatar las disposiciones emanadas por sus inmediatos superiores, siempre que esté apegado a lo que dispone la Ley.
8. Salvaguardar la integridad de los bienes que se encuentren a su cuidado.
9. Entregar a la máxima autoridad un informe semanal de las labores realizadas.

PROHIBICIONES

1. El servidor no podrá delegar sus funciones a familiares.
2. No abandonar su puesto de trabajo en horas laborables.
3. No cumplir sus tareas sin justificación.

Reglamento Interno del Colegio Técnico Alfredo Albornoz Sánchez. Arts. 20 y 21.

6.12 BIBLIOGRAFÍA

7.12.1 Referencias Bibliográficas

- Diccionario de la Lengua Española – Vigésima segunda edición
- Diccionario Estructurado Océano 2004
- FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, Organización de Empresas, Análisis Diseño y Estructura, FCA-UNAM, México.
- FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, Manuales Administrativos: Guía para su Elaboración, FCA-UNAM, México.
- GÓMEZ, Ceja, (1997) Sistemas Administrativos, Mc. GRAW HILL, México.
- DOMINGUEZ FERNÁNDEZ, Guillermo, MESANZA LÓPEZ, Jesús, (2009), Manual de Organización de Instituciones Educativas, Editorial Escuela Española, Colección Educativa al día.
- CHACANO ALBARADO, Manfredo Octavio, (Gerente de Planificación y Desarrollo Institucional) (16 marzo de 2009), Manual de Organización y Funciones de la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT.
- PÉREZ GARCÍA, Juan Francisco, 2009, Psicología Empresarial
- VARIOS, (2008) Manual de Gestión Operativa de Colegios de Bachillerato con Especialidades Técnica, Proyecto de

Reforzamiento de la Educación Técnica, Editorial Ministerio de Educación Ecuador.

- VARIOS, (2008) Herramientas para la Estandarización de Procesos, de Gestión Integral de Colegios de Bachillerato Técnico, Proyecto de Reforzamiento de la Educación Técnica, Editorial Ministerio de Educación Ecuador.
- VARIOS, (2008) Marco Conceptual, Proyecto de Reforzamiento de la Educación Técnica, Editorial Ministerio de Educación Ecuador.
- Constitución de la República (2008)
- Ley de Educación Intercultural, LOEI (2010)
- Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP. (2009)

6.12.2 Referencias Internet

www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesyprocedimientos/#pageTable

web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm

<http://webdelprofesor.ula.ve/ciencias/sanrey/tics.pdf>

<http://direcciondeeducaciontecnicanacional>

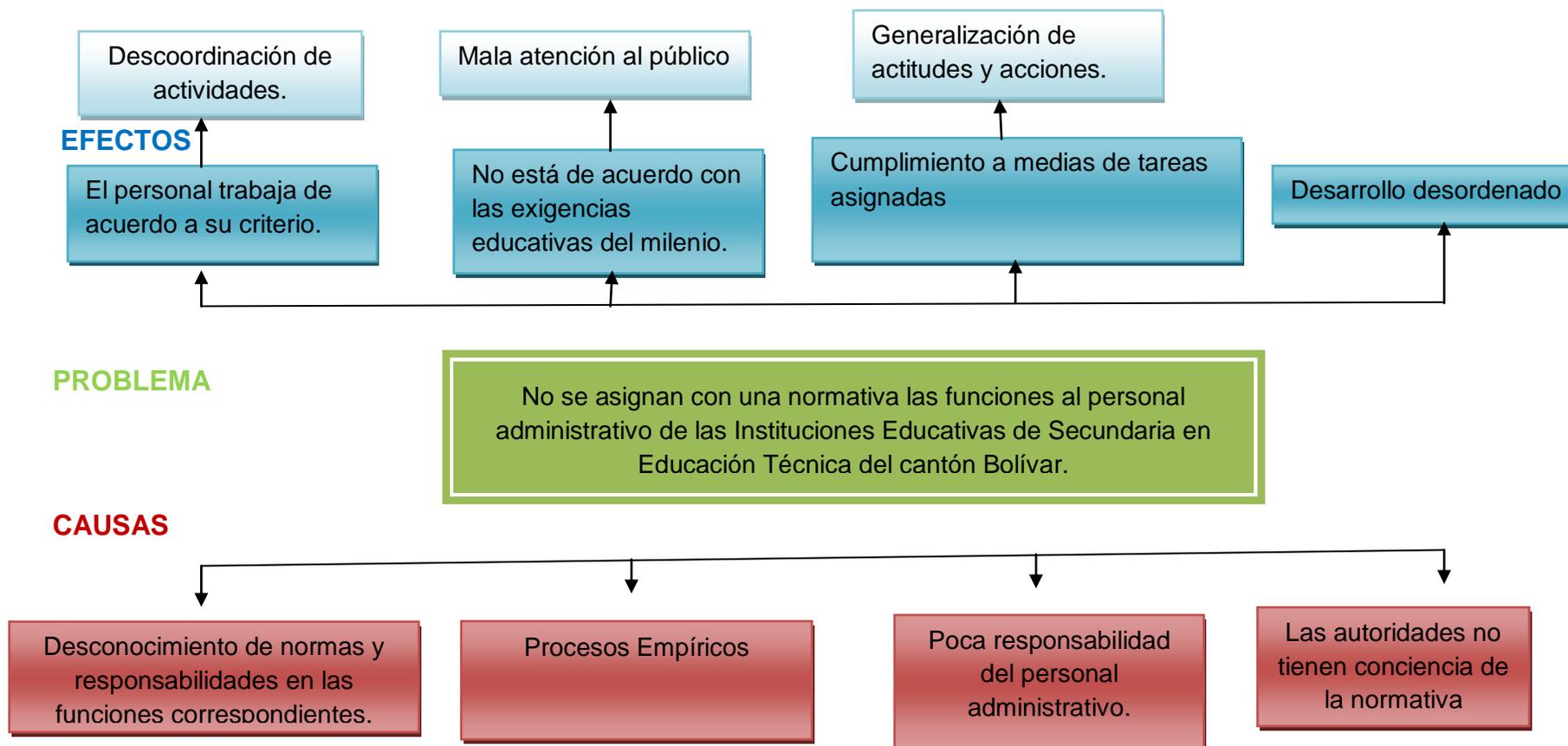
EL PRISMA.com, Portal para Investigadores y Profesionales

ANEXOS

Anexo 1	Árbol de problemas
Anexo 2	Modelo de encuesta
Anexo 3	Matriz de coherencia
Anexo 4	Certificación de socialización del manual

Anexo 1

Árbol de Problemas



Relaciones causa y efecto

- El desconocimiento de las responsabilidades del personal administrativo de las instituciones Secundarias en Educación Técnica del cantón Bolívar, ocasionan un servicio poco eficiente a causa del desconocimiento de las normativas.
- Las autoridades de la Institución no se preocupan en capacitar al personal administrativo lo que provoca poca eficacia en el desenvolvimiento de sus tareas y responsabilidades.
- Con el desconocimiento de funciones al relegar a unos y delegar a otros tareas que no les corresponde, se obtiene como resultado un trabajo sin organización.
- El recurso humano de las Instituciones es renuente a capacitarse y realizar funciones diferentes a las que han venido desempeñando siempre, se conforma con lo que sabe desde hace mucho tiempo, no se modernizan y tienen miedo a utilizar nuevas técnicas.
- El personal administrativo en su mayoría evade responsabilidades frente a la mejora de la Institución, considerando que sus actividades se limitan al proceso establecido más no en el desarrollo de la comunidad educativa.

Anexo 2

Modelo de encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Modelo de encuesta aplicada al personal administrativo de las Instituciones Educativas de Secundaria del cantón Bolívar.

Objetivo:

Determinar el nivel de conocimiento que el personal administrativo tienen acerca de sus funciones y responsabilidades que deben cumplir de acuerdo a su cargo.

Instrucciones:

Sírvase responder las respuestas de esta encuesta con sinceridad. La información que proporcione será utilizada con confidencialidad para los fines específicos de la investigación.

CUESTIONARIO:

1. ¿Cuánto tiempo trabaja en la Institución y en qué área?

Tiempoaños

Área

2. ¿La asignación de funciones se hace tomando en cuenta el perfil de su puesto?

Siempre () Casi Siempre () Rara Vez () Nunca ()

3. Las funciones que usted realiza están acorde a su preparación académica

Muy adecuadas () Adecuadas ()

Poco adecuadas () Nada adecuadas ()

4. ¿Participa en talleres o seminarios sobre actualizaciones concernientes a sus funciones?
Siempre () Casi Siempre () Rara Vez () Nunca ()
5. Cree Ud. que la experiencia es suficiente para realizar las actividades acorde a su función?
Siempre () Casi Siempre () Rara Vez () Nunca ()
6. Considera usted que las habilidades profesionales son el producto de un conjunto de acciones que se realizan rutinariamente?
Siempre () Casi Siempre () Rara Vez () Nunca ()
7. ¿Considera usted que en la institución existe la motivación suficiente y permanente para la realización de sus funciones?
Muy adecuadas () Adecuadas ()
Poco adecuadas () Nada adecuadas ()
8. ¿Conoce usted las normativas vigentes sobre las funciones a desarrollar en el establecimiento?
Totalmente () Parcialmente () Muy Poco () Nada ()
9. ¿Los directivos o responsables de los procesos administrativos han actualizado, regulado los procesos y funciones por etapas o fases?
Siempre () Casi Siempre () Rara Vez () Nunca ()
10. ¿Las actividades realizadas por usted considera que se orientan a optimizar los recursos disponibles?
Siempre () Casi Siempre () Rara Vez () Nunca ()
11. ¿La optimización de esfuerzo y tiempo, se regula mediante una normativa conocida por todos?
Totalmente () Parcialmente () Muy Poco () Nada ()

12. ¿Cree Ud. que un manual de funciones ayuda a brindar servicios de calidad en la institución?

Totalmente () Parcialmente () Muy Poco () Nada ()

13. ¿Conociendo específicamente sus funciones y responsabilidades, mejorará el servicio de la institución a la comunidad?

Totalmente () Parcialmente () Muy Poco () Nada ()

Anexo 3

Matriz de coherencia

TEMA	OBJETIVO GENERAL
Estudio de la asignación de funciones y procedimientos sin una normativa al personal administrativo de las instituciones educativas de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar.	Determinar cómo se asignan las funciones sin una normativa del personal administrativo de las instituciones educativas de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar, y crear un Manual de funciones y procedimientos que mejore el desempeño profesional.
INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN O PREGUNTAS DIRECTICES <ul data-bbox="311 1099 778 1966" style="list-style-type: none">• ¿Un diagnóstico de asignación de funciones permitirá conocer la situación administrativa de los Colegios?• ¿El conocer las responsabilidades y las tareas administrativas permitirá mejorar la calidad profesional de los funcionarios?• ¿La aplicación de un Manual de funciones y procedimientos permitirá mejorar los procesos	OBJETIVOS ESPECÍFICOS <ul data-bbox="798 1066 1370 1982" style="list-style-type: none">• Diagnosticar cómo se asignan las funciones del personal administrativo de las instituciones educativas de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar, provincia de Carchi.• Establecer cómo están organizadas las responsabilidades y tareas administrativas de las instituciones educativas de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar, provincia de Carchi.• Diseñar un Manual de funciones para mejorar los procesos administrativos, a fin de

<p>administrativos?</p> <ul style="list-style-type: none">• El conocimiento y dominio de procesos mejorará la imagen institucional de los colegios?	<p>optimizar los recursos y desempeños de directivos, personal administrativo y de servicio.</p> <ul style="list-style-type: none">• Socializar el Manual de funciones y procedimientos a los directivos, personal administrativo y de servicio de las instituciones educativas de Secundaria en Educación Técnica del cantón Bolívar, provincia de Carchi.
---	---

Anexo 4

Certificación de socialización



**COLEGIO TÉCNICO
ALFREDO ALBORNOZ SÁNCHEZ**

CERTIFICACIÓN

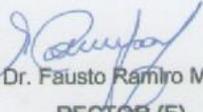
**Dr. Fausto Ramiro Melo
RECTOR (E)**

Certifico que:

Las señoras CHACÓN CHACÓN NELLY NARCIZA y MARTA ISABEL PABON VALENCIA, egresadas de la Universidad Técnica del Norte, Facultad de Educación Ciencias y Tecnología, especialidad Secretariado Español, el jueves 06 de diciembre de 2012; realizaron la socialización del Trabajo de Investigación, con la propuesta: **MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LOS COLEGIOS DE SECUNDARIA EN EDUCACIÓN TÉCNICA DEL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DE GARCHI.**

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, la persona interesada puede hacer uso del presente documento según lo estime conveniente, menos en trámites judiciales.

Bolívar, diciembre 06 de 2012.


Dr. Fausto Ramiro Melo
RECTOR (E)



Dirección: Calle Olmedo s/n y Dávila
Teléfono: 2287146, Fax: 2287381
Correo Electrónico: alfredoalbornoz70@gmail.com

Página 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

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

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

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

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	0400850897 0400730016		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Chacón Chacón Nelly Narciza Marta Isabel Pabón Valencia		
DIRECCIÓN:	Calle García Moreno 10-17 y Dávila, Bolívar- Carchi calle García Moreno s/n y Calderón, Bolívar- Carchi		
EMAIL:	nelychaconch@hotmail.com isabelpabonv@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	TELÉFONO MÓVIL:	0993506125 0981868688	

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"ESTUDIO DE LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE SECUNDARIA EN EDUCACIÓN TÉCNICA DEL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DE CARCHI EN EL AÑO 2012".
AUTOR (ES):	CHACÓN CHACÓN NELLY NARCIZA MARTA ISABEL PABÓN VALENCIA
FECHA: AAAAMMDD	2012/12/19
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciadas en Secretariado Ejecutivo en Español
ASESOR /DIRECTOR:	MSC. Paul Andrade Ubidia

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

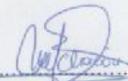
Yo, CHACÓN CHACÓN NELLY NARCIZA, con cédula de identidad Nro. 0400850897 y PABÓN VALENCIA MARTA ISABEL con cédula de identidad Nro. 0400730016 en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

3. CONSTANCIAS

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

Ibarra, al 19 día del mes de diciembre del 2012

EL AUTORAS:

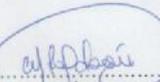
(Firma) 

Nombre: CHACÓN CHACÓN NELLY NARCIZA
C.C.: 0400850897

ACEPTACIÓN:

(Firma) 

Nombre: Ing. Betty Chávez
Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

(Firma) 

Nombre: PABÓN VALENCIA MARTA ISABEL
C.C.: 0400730016

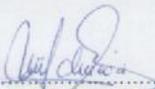
Facultado por resolución de Consejo Universitario _____

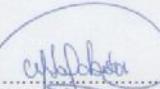


UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

Yo, CHACÓN CHACÓN NELLY NARCIZA, con cédula de identidad Nro. 0400850897 y PABÓN VALENCIA MARTA ISABEL con cédula de identidad Nro. 0400730016 manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) de la obra o trabajo de grado denominado "ESTUDIO DE LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE SECUNDARIA EN EDUCACIÓN TÉCNICA DEL CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DE CARCHI EN EL AÑO 2012" que ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciadas en Secretariado Ejecutivo en Español, 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.

(Firma 
Nombre: CHACÓN CHACÓN NELLY
Cédula: 0400850897

(Firma 
Nombre: PABÓN VALENCIA MARTA
Cédula: 0400730016

Ibarra, 19 del mes de noviembre del 2012