



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“Diseño de una propuesta de la estructura organizacional
para la Unidad Educativa 19 de Mayo del Cantón La Mana,
Provincia de Cotopaxi”**

AUTOR:

Cabrera Capelo, Maday Patricia.

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

Lcda. Cedeño Alcívar Gioconda Auxiliadora, MSc.

Guayaquil, Ecuador

12 de Septiembre del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Cabrera Capelo Maday Patricia**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniera Comercial**.

TUTORA

f. _____
Lcda. Cedeño Alcívar Gioconda Auxiliadora, MSc.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Econ. Pico Versoza Lucia Magdalena, Mgs.

Guayaquil, a los 12 del mes de Septiembre del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Cabrera Capelo, Maday Patricia**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “**Diseño de una propuesta de la estructura organizacional para la Unidad Educativa 19 de Mayo del Cantón La Mana, Provincia de Cotopaxi**” previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 12 del mes de Septiembre del año 2019

LA AUTORA

f. _____
Cabrera Capelo, Maday Patricia



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

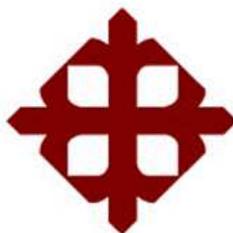
Yo, **Cabrera Capelo, Maday Patricia**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Diseño de una propuesta de la estructura organizacional para la Unidad Educativa 19 de Mayo del Cantón La Mana, Provincia de Cotopaxi”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 12 del mes de Septiembre del año 2019

LA AUTORA:

f. _____
Cabrera Capelo, Maday Patricia



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Econ. Píco Versoza Lucia Magdalena, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs.
COORDINADORA DEL ÁREA

f. _____

Ing. Vásconez Martínez José María, Mgs
OPONENTE

Reporte de Urkund

The screenshot displays the Urkund web interface. At the top, there is a navigation bar with the Urkund logo and a star icon labeled "Probar la nueva interfaz Urkund". Below this, a "Lista de fuentes" (List of sources) section is visible, containing a table with columns for "Categoría" (Category) and "Enlace/nombre de archivo" (Link/Name of file). The table lists several sources, including a document titled "Maday_Cabrera TT_2019.docx (055003309)", a presentation from "2019-08-25 02:00 (-05:00)", and a message from "paola.traverso.ucsg@analisis.urkund.com". A progress indicator shows "0% de estas 58 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes." (0% of these 58 pages, are composed of text present in 0 sources). On the right side of the interface, there are several utility buttons: "0 Advertencias" (0 Warnings), "Reiniciar" (Restart), "Exportar" (Export), and "Compartir" (Share).

Categoría	Enlace/nombre de archivo
Documento	Maday_Cabrera TT_2019.docx (055003309)
Presentado por	2019-08-25 02:00 (-05:00)
Presentado por	maday.cabrera1993@gmail.com
Recibido	paola.traverso.ucsg@analisis.urkund.com
Mensaje	Trabajo de Titulación Maday Cabrera. Mostrar el mensaje completo

f: _____ f: _____

Lcda. Cedeño Alcívar Gioconda Auxiliadora, MSc. Cabrera Capelo Maday Patricia

CI: 090666508-8

CI: 050360524-8

DEDICATORIA

Este trabajo va especialmente dedicado a Dios y a mis padres que han sido mi único y gran apoyo, mis pilares fundamentales, mis guías indispensables durante mi vida, que han estado en momentos buenos, malos y difíciles en el transcurso de este largo camino de mi formación académica, en lo cual siempre me han inculcado valores y las ganas de salir adelante y nunca rendirse, aunque tengas mil problemas, y sobre todo me han enseñado que todo trabajo duro tiene sus recompensas.

Tengo la dicha de saber y poder expresarles en esta dedicatoria que todo esto que estoy logrando es por ellos y por mi esfuerzo, por el amor que ellos me han dado, y sepan que la niña de sus ojos le dedica en un cien por ciento, todo este trabajo.

AUTORA

Cabrera Capelo Maday Patricia

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, primeramente, por llevarme de la mano en este largo camino, por bendecirme en todo momento y llevarme a culminar esta maravillosa etapa de mi vida.

A mis padres, por siempre brindarme su amor, su ayuda incondicional y haberme brindado los mejores valores y educación que he podido recibir, por cada esfuerzo que hicieron, por cada momento duro que hemos pasado y que siempre estuvieron ahí, dándome fuerzas para seguir adelante y nunca rendirme.

A mi hermana y sobrinos, que estuvieron pendientes en el transcurso de mi formación académica y que estuvieron ahí cuando más los necesite.

A mi tutora, la Lcda. MSc. Gioconda Cedeño Alcívar, por su tolerancia, su paciencia y dedicación en el desarrollo de mi trabajo de titulación.

AUTORA

Cabrera Capelo Maday Patricia

Guayaquil, 27 de Agosto del 2019

Ingeniera
Paola Traverso Holguín
COORDINADORA UTE A-2019
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
En su despacho.

De mis Consideraciones:

Por medio del presente la suscrita, **Lcda. Cedeño Alcívar Gioconda Auxiliadora**, Docente de la Carrera de Administración, designada TUTORA del proyecto de grado de **Cabrera Capelo, Maday Patricia** cúpleme informar a usted, señora Coordinadora, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avalo** el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“Diseño de una propuesta de la estructura organizacional para la Unidad Educativa 19 de Mayo”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades. Este trabajo de titulación fue procedido validararlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de coincidencias reportadas.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2019 a mi cargo, en la que me encuentro designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“Diseño de una propuesta de la estructura organizacional para la Unidad Educativa 19 de Mayo”** es la señorita **Cabrera Capelo, Maday Patricia** quien se denomina autora del presente documento constituyéndose la responsable de las ideas y contenido expuesto en el documento. Por ello, la autora del documento se comprometió durante la elaboración del documento en haberse asegurado de cumplir con integridad las normativas APA las cuales han sido adaptadas al formato que requiere la Universidad para el proyecto de titulación, así como demás aspectos respecto a la integridad en la recolección de los datos como en el procesamiento de los cálculos.

Por su parte, la suscrita declara haber actuado en calidad de directora o asesora del proyecto de investigación guiando la teoría propuesta para abordar el tema de investigación, así como también la metodología propuesta. Así, la suscrita, así como las Coordinadoras de Titulación y a la Dirección de Carrera quedan eximidas de cualquier responsabilidad que no haya sido consideradas por los autores del documento siendo mi rol estrictamente el de asesorar y guiar la metodología y el marco teórico y literario que guían la presente propuesta.

Finalmente, luego de una revisión del documento he procedido a otorgar la calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10 (diez/diez).

Atentamente,

Lcda. Cedeño Alcívar Gioconda Auxiliadora, MSc.
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

Cabrera Capelo, Maday Patricia
AUTORA PROYECTO DE TITULACIÓN

Índice General

Índice de Tablas.....	XIV
Índice de Figuras	XVI
Introducción	2
Antecedentes	4
Definición del problema.....	6
Árbol del problema	8
Justificación.....	9
Importancia y su naturaleza de la Investigación.....	10
Objetivos	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos	11
Pregunta de investigación	11
Capítulo I. Marco teórico.....	12
1.1. Estructura Organizativa	12
1.1.1. La Organización, conceptos básicos	12
1.1.2. Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos	13
1.2. Diseño Organizacional	14
1.2.1. Elementos básicos del diseño	15
1.3. Estructura Organizacional	17
1.3.1. Elementos que integran la Estructura Organizacional	17
1.3.2. Factores que determinan la estructura de las organizaciones....	18
1.3.3. Importancia de la estructura organizacional	18

1.3.4. Modelo de estructura organizacional	19
1.3.5. Fases para el diseño de una estructura organizativa	20
1.4. Organigrama	21
1.4.1. Clases de organigramas	21
1.5. Gestión por procesos	24
1.5.1. Diagrama de Flujo.....	25
1.5.2. Factores que intervienen en un proceso.....	26
1.6. Procesos Administrativos	26
1.7. Marco Conceptual	27
1.7.1. El proceso de la organización en una institución	27
1.7.2. Función de un Organigrama.....	27
1.7.3. Proceso.....	28
1.7.4. Procedimiento.....	28
1.7.5. Diseño de puestos	28
1.7.6. Reestructuración de puestos	29
1.7.7. Manuales Administrativos	29
1.8. Marco Referencial	30
1.9. Marco Legal.....	31
1.9.1. Constitución del República del Ecuador	32
1.9.2. Código de la niñez y adolescencia	32
1.9.3. Los principios y fines de la educación ecuatoriana.....	33
1.9.4. Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI	34
1.9.5. Reglamento General a la Ley Orgánica del Sector Público	38

Capítulo II. Metodología de la Investigación	41
2.1. Tipo de estudio.....	41
2.2. Diseño de la investigación.....	41
2.3. Método de investigación.....	41
2.4. Enfoque de la investigación.....	42
2.5. Población y muestra.....	42
2.6. Técnicas e instrumentos de datos de información	42
2.7. Análisis de la información.....	42
2.8. Registro de la información.....	43
2.9. Procesamiento de la información	43
2.10. Procedimiento metodológico	43
Capítulo III. Diagnóstico de la situación actual de la Unidad Educativa 19 de Mayo	47
3.1. Análisis interno:	47
3.1.1. Planeación Estratégica:	49
3.1.2. Estructura organizacional actual:.....	53
3.1.3. Infraestructura:.....	55
3.1.4. Servicio que ofrece.- La Unidad Educativa 19 de Mayo ofrece el siguiente servicio educativo:	56
3.1.5. Competencia:.....	57
3.2. Análisis Externo:.....	57
3.2.1. Situación económica del país:	57
3.2.2. Análisis de las Cinco Fueras de Porter.-.....	57

Capítulo IV. Definición de manual de funciones de cada uno de los cargos de la Unidad Educativa 19 de Mayo del Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi	60
4.1. Propuesta	60
4.1.1. Antecedentes	60
4.1.2. Justificación	60
4.1.3. Objetivo.....	61
4.1.4. ¿Cómo lograr una eficiencia de un manual de funciones?	61
4.1.5. Descripción de la propuesta	61
4.1.6. Beneficios para la Unidad Educativa 19 de Mayo.....	61
4.1.7. Acciones y Lineamientos Estratégicos.....	68
4.1.8. Acciones estratégicas	68
4.1.9. Plan de Acciones Estratégicas	70
4.1.10. Logros de resultados	71
Capítulo V. Diseño de la estructura organizacional por procesos para la Unidad Educativa 19 de Mayo.	72
5.1. Cadena de valor:	72
5.1.1. Procesos Gobernantes o Estratégicos:.....	73
5.1.2. Procesos Agregado de Valor:	73
5.1.3. Procesos de apoyo o soporte:	74
5.2. Descripción de Departamentos y Niveles Jerárquicos.-	75
5.2.1. Nivel Directivo:	75
5.2.2. Nivel Operativo:	75
5.2.3. Nivel de Soporte:	75

5.3. Grupos de Interés:.....	75
5.3.1. Análisis de los Grupos de Interés identificados:	76
5.3. Gestión por Procesos:.....	77
5.3.1. Métodos aplicados para el diseño de la Estructura Organizacional por Procesos para la Unidad Educativa 19 de Mayo	78
5.3.2. Fase I: Identificación de Procesos:	78
5.3.3. Fase II: Inventario y Clasificación de Procesos:	79
5.3.4. FASE III: Mapa de Procesos:.....	85
5.3.5. FASE IV: Estructura organizacional por procesos propuesta	86
5.3.6. Beneficios de la nueva estructura organizacional por procesos:	88
5.3.7. FASE V: Selección de Procesos Críticos de Éxito:.....	89
5.3.8. Planificación de los procesos:.....	91
5.3.9. Flujogramas:	91
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES.....	94
REFERENCIAS	96
ANEXOS.....	101

Índice de Tablas

Tabla 1. Detalles de alumnos.....	49
Tabla 2. Distribución de empleados.....	54
Tabla 3. Manual de Funciones - Rectorado	62
Tabla 4. Manual de Funciones - Rectorado (continuación).....	63
Tabla 5. Manual de Funciones – Vicerrectorado.....	63
Tabla 6. Manual de Funciones - Vicerrectorado (continuación).....	64
Tabla 7. Manual de Funciones - Inspección General.....	64
Tabla 8. Manual de Funciones - Inspección General (continuación)	65
Tabla 9. Manual de Funciones - Secretaría General	65
Tabla 10. Manual de Funciones - Secretaría General (continuación)	66
Tabla 11. Manual de Funciones - Docentes Nivel Básico y Bachillerato	66
Tabla 12. Manual de Funciones - Docentes Nivel Básico y Bachillerato (continuación)	67
Tabla 13. Docentes de Ciencia y Tecnología	67
Tabla 14. Docentes de Ciencia y Tecnología (continuación)	68
Tabla 15. Plan de Acciones Estratégicas.....	70
Tabla 16. Plan de Acciones Estratégicas (continuación)	71
Tabla 17. Logros de Resultados	71
Tabla 18. Descripción de Grupo de Interés	76
Tabla 19. Proceso y Subprocesos de la Planificación Académica.....	79

Tabla 20. Procesos y Subprocesos de la Planificación de la Gestión Institucional.....	80
Tabla 21. Proceso y Subprocesos de la Evaluación Educativa	80
Tabla 22. Procesos y Subprocesos de Admisión.....	81
Tabla 23. Proceso y Subprocesos de Admisión (continuación)	81
Tabla 24. Proceso y Subprocesos de la Gestión Académica	82
Tabla 25. Proceso y Subprocesos de la Evaluación y Seguimiento Académico	82
Tabla 26. Proceso y Subprocesos de la Graduación de Estudiantes	82
Tabla 27. Proceso y Subproceso de la Gestión Administrativa	83
Tabla 28. Proceso y Subprocesos de la Gestión Documental	83
Tabla 29. Proceso y Subproceso de Tecnología	83

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problema	8
<i>Figura 2.</i> Niveles jerárquicos.....	16
<i>Figura 3.</i> Organigrama de la Unidad Educativa 19 de Mayo	19
<i>Figura 4.</i> Organigrama vertical.....	22
<i>Figura 5.</i> Organigrama horizontal	22
<i>Figura 6.</i> Organigrama circular	23
<i>Figura 7.</i> Organigrama integral	23
<i>Figura 8.</i> Organigrama horizontal	24
<i>Figura 9.</i> Simbología.....	25
<i>Figura 10.</i> Ubicación de la Unidad Educativa 19 de Mayo.....	48
<i>Figura 11.</i> Logotipo	50
<i>Figura 12.</i> Organigrama.....	54
<i>Figura 13.</i> Infraestructura.....	56
<i>Figura 14.</i> Espacios recreativos.....	56
<i>Figura 15.</i> Las cinco Fuerzas de Porter	58
<i>Figura 16.</i> Procesos Estratégicos – Gobernantes.....	72
<i>Figura 17.</i> Procesos Agregadores de Valor (Primarios o de Línea).....	73
<i>Figura 18.</i> Procesos de Apoyo o Soporte	73
<i>Figura 19.</i> Niveles Jerárquicos.....	75
<i>Figura 20.</i> Mapa de Procesos.....	85

<i>Figura 21. Estructura Organizacional por Procesos.....</i>	86
<i>Figura 22. Departamentos y Procesos.....</i>	87
<i>Figura 23. Factores Críticos de Éxito.....</i>	91

RESUMEN

La Unidad Educativa 19 de Mayo, es una institución que brinda servicios educativos a jóvenes del cantón La Maná. El personal docente y autoridades están motivadas por implementar un proceso de mejoramiento, por lo cual tiene como objetivo la estructura organizacional basada en procesos. En el Capítulo II se presenta el marco teórico refiriendo conceptos de varios autores. En el Capítulo III se realiza el diagnóstico de la situación actual de la Unidad educativa, el análisis del entorno interno y externo y las Fuerzas Competitivas de Porter. En el Capítulo IV se diseña un Manual de Funciones para que no exista la duplicidad de actividades por cada uno de los puestos de trabajo, por no conocer el funcionamiento de un Manual de Funciones. En el Capítulo V se desarrolla el diseño de la estructura organizacional por procesos de la Unidad Educativa 19 de Mayo.

Palabras claves: Organización, procesos administrativos, estructura organizacional, gestión de procesos y descripción de funciones.

ABSTRACT

The Educational Unit 19 de Mayo, is an institution that provides educational services to young people of La Maná canton. The teaching staff and authorities are motivated to implement an improvement process, which is why the organizational structure is based on processes. In Chapter II the theoretical framework is presented referring to concepts of several authors. In Chapter III the diagnosis of the current situation of the Educational Unit, the analysis of the internal and external environment and the Competitive Forces of Porter is made. In Chapter IV, a Function Manual is designed so that there is no duplication of activities for each job, due to the ignorance of a Function Manual. In Chapter V the design of the organizational structure by processes of the Educational Unit 19 de Mayo is developed.

Keywords: Organization, administrative processes, organizational structure, process management and job description.

Introducción

Diseño de una estructura organizacional, es la definición de cómo estará organizada la institución con el fin de generar procesos ordenados en las diferentes áreas que tiene la institución detectando las necesidades del mercado con el fin de crear una ventaja competitiva. El presente trabajo investigativo trata sobre los procesos y diseño de estructuras organizacionales aplicados a organizaciones de servicios y en particular del sector educativo que inciden de una u otra manera en el desempeño laboral.

Es decir, en muchas ocasiones las instituciones no acceden a implementar estrategias por qué sus estructuras organizacionales que tienen son mecánicas o se mantienen bajo un modelo muy rígido lo que no permite generar procesos con flexibilidad. Las organizaciones no logran implementar estrategias específicas a la institución porqué sus estructuras no les permite moverse internamente o externamente con facilidad debido a que tienen un modelo tradicional. Por ello, debido a que las instituciones pueden innovar líneas de acción dinámica y cambiante para poder generar procesos administrativos.

En la actualidad, es imprescindible que las organizaciones adopten una estructura más flexible para generar un adecuado desempeño laboral para el aprendizaje en sus miembros. Se considera que una estructura organizacional es un canal que permite establecer el nivel jerárquico de la organización, identificar su función y cumplir con sus metas y objetivos.

Por ello, se va diseñar una estructura organizacional en la Unidad Educativa 19 de Mayo del cantón La Maná, lo cual es una institución educativa particular, que se dedica a brindar servicios educativos para jóvenes del sector; dentro de las líneas de acción de la institución está fomentar la formación cristiana y sus valores para armonizar el espíritu tradicional. En el marco teórico se describe los elementos y metodología que permite una propuesta de diseño de una Estructura Organizacional por Procesos, que considere la contribución y participación de los directivos, su experiencia y expectativas adquiridas para la institución.

La institución es una empresa familiar que ha venido funcionando empíricamente sin tener una estructura organizacional delimitada, con funciones limitadas es decir con pocos términos de conocimientos de quien es exactamente el responsable o donde empieza y termina la responsabilidad. Para que la Unidad Educativa pueda lograr una ventaja competitiva a largo plazo, su principal propósito es detectar las necesidades y perspectiva de su personal de trabajo. Los niveles de jerarquía superior de la Unidad Educativa pretenden un proceso de desarrollo y mejoramiento institucional para estar motivados y manifiesten interés mediante el personal de trabajo, lo cual se emprende como objetivo para mejorar la gestión y liderazgo institucional por medio de una estructura organizacional basada en procesos.

Para ello, es fundamental realizar una evaluación institucional, para determinar un manual de procesos lo cual permite darse cuenta la percepción del personal de trabajo, es decir, en aspectos organizacionales como: cultura, ambiente de trabajo, estado de ánimo y condiciones, un análisis de los resultados que permite acceder al proceso de mejora continua y tomar acciones que determinen un clima saludable.

Los resultados de la estructura organizacional dan a conocer información respecto al comportamiento de los procesos que resuelva los comportamientos organizacionales, asimismo, incluir planificados cambios tanto en metas u objetivos de su personal de trabajo, como en la estructura organizacional que conforman uno o más subsistemas. Así mismo permite desarrollar programas de motivación, gestión de desempeño y liderazgo, perfeccionamiento de la comunicación interna y externa.

Sin embargo, no es suficiente evaluar el estudio de un diseño de estructura organizacional, sino determinar un plan de procesos para mejorar el objetivo del siguiente estudio es establecer la estructura organizacional de una institución de educación básica y bachillerato del cantón La Maná, para brindar una propuesta de mejora para alcanzar los objetivos de la institución.

Antecedentes

Afirma (Chiavenato, 2009) “la vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzarla” (p. 6).

Una organización es un conjunto de diferentes actividades que se asigna a dos o más personas con el fin de contribuir al desarrollo de la organización. La estructura organizacional tiene una responsabilidad a nivel mundial en todas las empresas, ya que consiste en garantizar que la organización funcione correctamente y cumpla las metas y objetivos.

La estructura organizacional son los lineamientos que servirá para tener una organización adecuada, permitirá tener una organización y un análisis de la institución en la toma de evaluación y decisiones que nos permita indagar diversas preguntas básicas como por ejemplo por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. Generándose como resultado una planificación del proceso a largo plazo que sirva para orientar la acción organizacional.

En una empresa donde la estructura organizativa es muy tradicional se generará poca productividad porque en la organización se atacan disposiciones, reglamentos y ordenes, mientras que en una organización con flexibilidad con un capital intelectual diferente con una delegación de trabajo en equipo puede haber mejores resultados en su desempeño laboral. Por otra parte, el clima organizacional dará una mayor motivación, por lo tanto, eso ayudará a una mayor productividad por parte del personal administrativo otras de las ventajas primordiales de un clima organizacional adecuado es el crecimiento del compromiso y la lealtad hacia el personal o empresa.

En las instituciones privadas debe existir una estructura organizacional que incide en el comportamiento laboral para satisfacer las necesidades del personal, el desenvolvimiento y manejo de las actividades de los empleados

depende de éste sistema administrativo, considerando que no se obtiene algo económico, sino que impulsa a aportar más en la organización.

Definición del problema

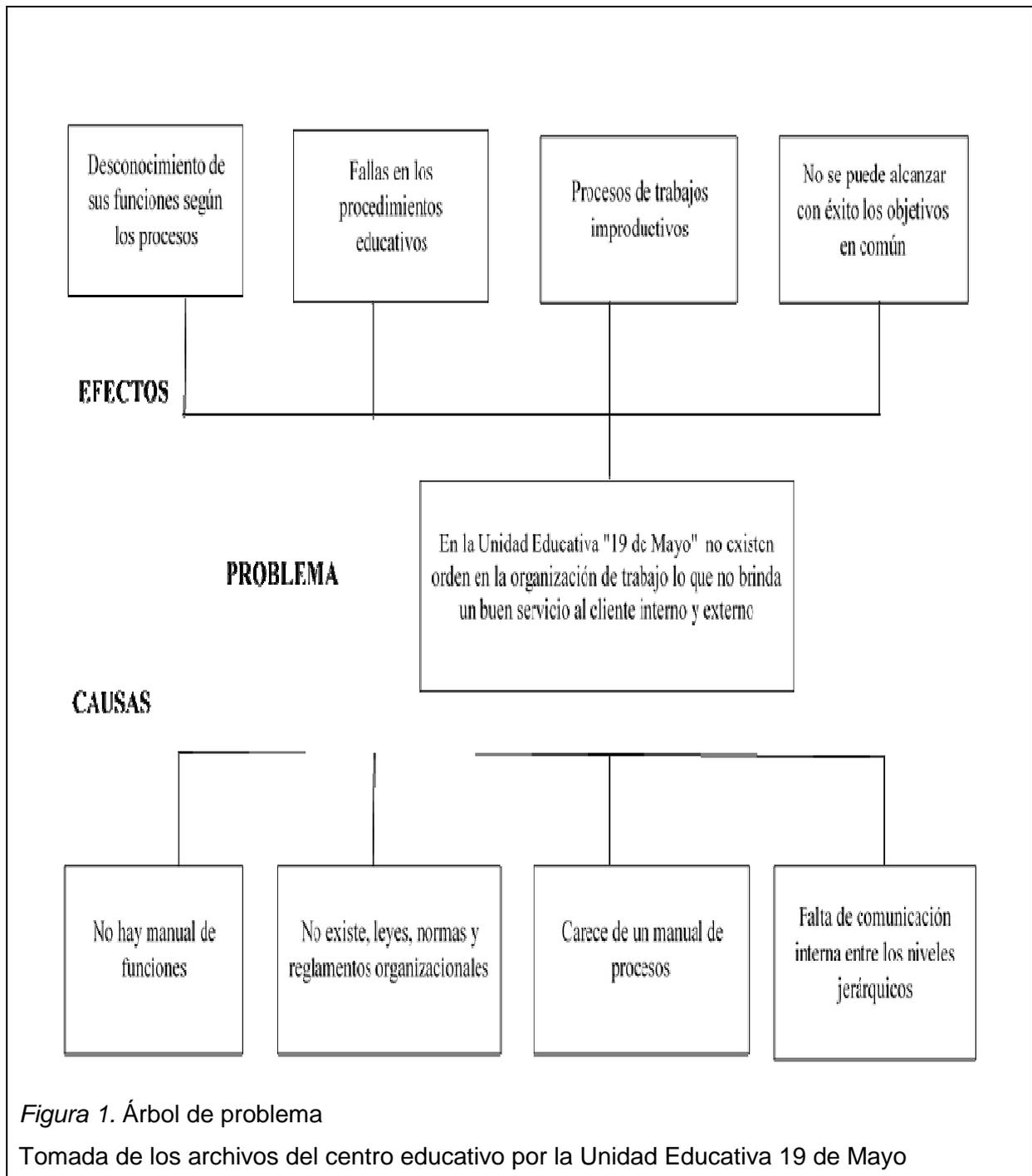
La Unidad Educativa 19 de Mayo, fue creada en 1988, iniciando su funcionamiento como Academia, para brindar un servicio de Belleza y Corte y confección únicamente para el género femenino del cantón La Maná y sus aledaños como Valencia y Quevedo de recursos bajos y medios, se inició con 8 estudiantes.

En los últimos 6 años la Unidad Educativa 19 de Mayo ha trabajado empíricamente sin tener procedimientos sin tener definidos un organigrama, misión, visión, y objetivos. No con una planificación empresarial para la institución ya que no se ha desarrollado un clima organizacional adecuado, es decir la institución no consta con lineamientos ni procesos administrativos, educativos y académicos lo que ha generado una serie de conflictos, uno de los principales problemas que se evidenció por las malas relaciones entre el personal administrativo, docente y estudiantes, factores que han sido detectados a través del análisis de causas y efectos presentados a continuación:

- En la Unidad Educativa no existe el trabajo en equipo, lo cual hay una competencia negativa, y en ocasiones desleal que terminan en conflictos y tensiones entre el personal de trabajo.
- Las instalaciones del lugar de trabajo no son las adecuadas para el desarrollo por lo que no se sienten motivados a trabajar en equipo y se está incitando a no cumplir con sus metas.
- Falta de comunicación entre los niveles jerárquicos por qué no hay un modelo comunicacional ya que tiene una estructura tradicional y por ende una comunicación jerárquica donde solo se reciben órdenes que provoca que no haya flexibilidad e improductividad para alcanzar con éxito los objetivos en común.
- Cada vez que se presenta un inconveniente entre docente y alumno buscan culpables y no dan soluciones.
- Poco conocimiento a la implementación de estrategias, lo cual está ocasionando crisis laboral, por la falta de gestión, liderazgo y falta de coordinación entre las áreas de trabajo.

Uno de los factores más importantes dentro de una institución es contar con un clima organizacional; que cada trabajador se sienta identificado con la institución y que tenga sus objetivos y metas claras. Si no se da soluciones a los problemas a la institución decaería por no cumplir con su funcionamiento adecuado a las actividades y tiempos establecidos ni como fueron planificadas se presentaría una mala comunicación y relación entre el personal que trabaja en la institución.

Árbol del problema



Justificación

La Unidad Educativa 19 de Mayo no ha tenido un adecuado proceso administrativo, que influye en el cumplimiento de los objetivos de la institución, ya que no tiene la oportunidad de aprovechar el talento humano de sus empleados ni utilizan adecuadamente los procesos.

Se ha analizado el problema, siendo necesario el diseño una estructura organizacional para una estructuración de procesos que permita establecer una ubicación de cargo dependiendo su perfil profesional para mejorar el rol de desempeño del personal y obtener un eficaz funcionamiento de la institución.

El siguiente estudio se determinará corroborar el mal manejo de los procesos administrativos de la Unidad Educativa 19 de Mayo, se presentará alternativas innovadoras para que la organización alcance sus propósitos de una manera eficiente y eficaz en sus actividades académicas.

Los avances tecnológicos y desarrollo científico, las tendencias administrativas, las creencias en las sociedades y las influencias que enfrenta actualmente el país; determinan exigentes adaptabilidades y renovación de las organizaciones para desarrollarse en el mercado futuro, lo más importante en la gestión de las organizaciones son los elementos de innovación.

La ventaja es el control continuo de este enfoque que proporciona sobre la combinación e interacción de procesos individuales. Toda organización, tal como la Unidad Educativa 19 de Mayo tiene como objetivo un crecimiento y generar valor para lograr una ventaja competitiva e identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos; pero primero tienen que establecer, identificar y gestionar abundantes actividades para funcionar de manera eficaz y eficiente.

Un modelo de gestión por procesos o enfoque basados en procesos es el camino para otorgar la gestión de calidad en diferentes organizaciones, como herramienta de mejora continua.

El diseño de una estructura organizacional por procesos para la Unidad Educativa 19 de Mayo, es diagnosticar la situación actual de la institución y con la adaptación de herramientas de Diseño Organizacional y Gestión de

procesos, estableciendo un organigrama por procesos, para favorecer el control de los resultados y mejorar el desempeño de la Unidad Educativa. Las autoridades y personal de trabajo de la Unidad manifiestan el interés y están motivados para llevar a cabo el proceso y mejoramiento institucional.

Con la implementación de un nuevo diseño de estructura organizacional se obtendrá beneficios que se verán en la estructuración de procesos, ya que mejorará el comportamiento laboral del personal en el desempeño de su perfil profesional y en el cumplimiento de sus funciones permitiendo desarrollar sus capacidades en el ámbito de educación.

Este trabajo permitirá identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos para el mejoramiento institucional de la Unidad Educativa para lograr una ventaja competitiva. Adicionalmente, el diseño de una estructura organizacional por gestión de procesos. El siguiente estudio se podrá desarrollar porque se tiene acceso a la información de la institución.

Importancia y su naturaleza de la Investigación

Esta propuesta busca el diseño de la estructura organizacional con el fin de atender de manera eficiente los problemas de los procesos no definidos que presenta la Unidad Educativa 19 de Mayo, las mejoras del modelo, ayudarán a la administración de los procesos y al mejor desarrollo del desempeño de los empleados de la institución.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una estructura organizacional para desarrollar procesos eficientes y eficaces para la Unidad Educativa 19 de Mayo del cantón La Maná que permita alcanzar los objetivos de la institución.

Objetivos Específicos

Establecer la situación actual acerca de la Estructura Organizacional de la Unidad Educativa 19 de Mayo adaptando métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

Definir los manuales de funciones de cada uno de los cargos.

Identificar la gestión de procesos de la Unidad Educativa 19 de Mayo.

Pregunta de investigación

¿Qué procesos permitirán diseñar y analizar la nueva estructura organizacional de la Unidad Educativa 19 de Mayo, para ser más eficiente y eficaz?

¿Cuáles son los factores que se deben examinar para elaborar un manual de funciones para la Unidad Educativa 19 de Mayo?

¿Por qué no dispone de un manual de funciones la Unidad Educativa 19 de Mayo, del cantón La Maná Provincia de Cotopaxi?

¿Qué estrategias de comunicación debe implementar la Unidad Educativa para el personal administrativo y docentes?

Capítulo I. Marco teórico

1.1. Estructura Organizativa

1.1.1. La Organización, conceptos básicos

Según lo señaló Morgan (2006), que las organizaciones raramente se establecen como un fin en sí mismas, son instrumentos creados para conseguir unos fines. Esto se refleja en los orígenes de la palabra organización, que se deriva del griego "organon", es decir, instrumento. No nos asombra desde luego que ideas como "objetivo", "tareas", "fines", son conceptos fundamentales de la organización. Los instrumentos son dispositivos mecánicos y desarrollados para ayudarnos en la realización de determinadas actividades encaminadas a obtener un fin.

Diversos autores coinciden en la importancia de la Organización en el entorno empresarial, así, por ejemplo, Daft (2010) señaló: Las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno. El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas (p. 10), finalmente menciona Bertoglio (1996) "es la coordinación racional de las actividades de un número de personas para el logro de algún propósito u objetivo explícito y común, a través de la división del trabajo y de funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad." (p. 23).

Naumov García, (2011), manifiesta que la organización es: una parte del proceso de administración, en la cual se integran o coordinan de manera ordenada y secuencial y con base en las necesidades de la empresa todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, para lograr la visión establecida y trascendente en el futuro, previa adaptación a los escenarios y tendencias (p. 117).

1.1.2. Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos

Daft (2010), determinó que la clasificación de las dimensiones organizacionales son las que se presentan a continuación:

1.1.2.1. Dimensiones estructurales

1. La formalización se enlaza a la documentación escrita de cierta cantidad de formalismo que exista en la institución. Es decir, que incluya en la documentación los procedimientos, descripción de procesos y manual de puestos.
2. La especialización es el nivel de responsabilidades que otorgue la organización en las tareas individuales o trabajos en equipo. Si dicho, trabajo de especialización es extensa, realizará un reducido de tareas por cada personal de trabajo.
3. La jerarquía de la institución describe la inspección por el gerente general de la empresa. Toda entidad debe establecer un organigrama, lo cual, se muestra por las líneas de conexión vertical. El control de la jerarquía está relacionado con el número de personal de trabajo que reporta un supervisor. Cuando la jerarquía es de control corto acostumbra hacer alta y cuando la jerarquía es de control grande su autoridad será corta.
4. La centralización se refiere a los niveles jerárquicos de la organización, es decir, el grado de autoridad para la toma de decisiones. Cuando las decisiones que toma el gerente general son amplias, la organización se mantiene centralizada y cuando las decisiones son reducidas por los niveles organizacionales, está descentralizada.
5. El profesionalismo es el grado de nivel de educación que posee cada empleado de la institución. Cuando los empleados tienen un alto nivel de profesionalismo tienen la capacidad de obtener buenos puestos en la organización.
6. Las razones de personal es la colocación de puestos por personas para diversos departamentos y funciones. Estas razones de personal incluyen en el área administrativa, financiera, el área de oficina y el área de empleados de manera directa a indirecta.

1.1.2.2. Dimensiones contextuales

1. Se puede medir el tamaño de la organización, como un todo en una planta o departamentos. Las organizaciones son entidades sociales, por lo general, se mide dependiendo el tamaño de número de personal de trabajo. Otro método de medición es por las ventas totales o los activos totales que indica la magnitud, pero no refleja el tamaño de la mano de obra, es decir, la parte humana.

2. La tecnología organizacional hace referencia a las herramientas técnicas que aplica para transformar los insumos en productos. Por lo general, es la manera en que la institución elabora los bienes y servicios que produce para sus clientes que incluye elementos básicos de flexibilidad con sistemas avanzados mediante el internet.

3. El entorno externo e interno de la empresa son los elementos claves para la industria, las entidades públicas y privadas, gobierno nacional, los clientes, los proveedores y el área financiera. La mayor parte de una institución son los elementos del entorno que afectan algunas veces son las mismas organizaciones.

4. Las metas y las estrategias de una institución puntualizan el propósito y las herramientas técnicas que lo hacen diferentes a otras entidades que brindan el mismo servicio, es decir, a su mayor competencia. Las metas son objetivos claves de corto o largo plazo para alcanzar la misión de la organización y las estrategias es un plan de acción que distribuye los medios o recursos para enfrentar el nivel de competitividad del entorno y estar preparados para alcanzar las metas de la empresa. Lo cual, las metas y estrategias definen el alcance de las actividades y la relación con los empleados, clientes, proveedores y competidores.

1.2. Diseño Organizacional

Es la herramienta mediante la cual se construye o cambia la estructura de una organización con la finalidad de lograr los objetivos previstos; en la realidad, se percibe más como un suceso discreto que como proceso; la

teoría del diseño organizacional coincide no sólo en la definición sino en las características o atributos propios que debe incluir el diseño de una organización; resaltando que no se trata de estructurar cargos y niveles jerárquicos, sino de contemplar una serie de elementos que permitan el continuo aprendizaje, de acuerdo con sus necesidades y objetivos-, y en función de la tecnología, el ambiente, el tamaño, la estrategia y el ciclo de vida organizacional (Daft, 2010, p. 12).

Es importante dentro de una organización identificar los elementos en función de la tecnología, el ambiente y el tamaño en su ciclo de vida organizacional, sin importar la actividad de la entidad, pero siempre trabajando en función de alcanzar los objetivos propuestos para que la empresa alcance las metas establecidas.

Según (Chiavenato, 1978, pp. 445-446), se entiende por diseño organizacional la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales.

Por último (Schein, 1982, p. 210), afirmó que es un sistema abierto y complejo en interacción dinámica con múltiples medios que trata de alcanzar metas y realizar tareas a muchos niveles y en grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con un medio cambiante determina nuevas adaptaciones internas.

1.2.1. Elementos básicos del diseño

Para establecer los elementos fundamentales de la estructura organizacional, se requiere modificar el estatuto actual. Organizar es un proceso gerencial permanente, las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización no están siempre al nivel requerido.

Sea una organización nueva, una organización existente o un cambio radical del patrón de las relaciones, existen cuatro aspectos básicos

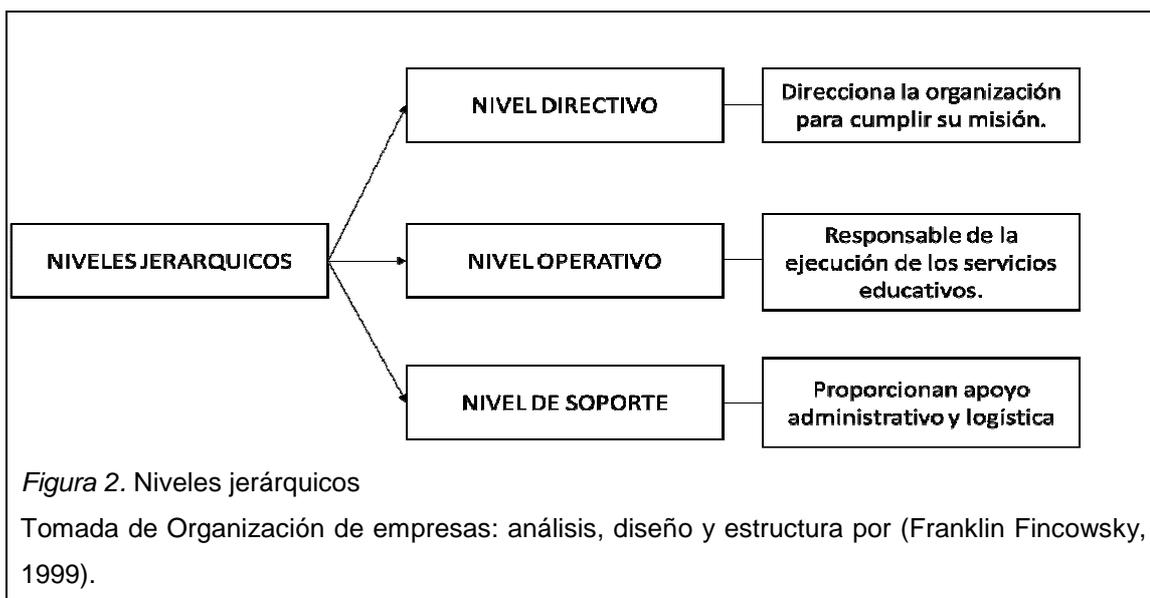
relacionados con el diseño organizativo (Mintzberg, 2012, p. 189) a continuación:

División del trabajo: La carga de trabajo es la división de tareas otorgados por un supervisor o un jefe de área que se asigna de manera individual o grupos. La ventaja es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se incrementa.

Departamentalización: Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, mediante la agrupación de empleados y tareas. Es el resultado de las decisiones en cuanto a qué las actividades laborales se pueden realizar en grupos parecidos.

Jerarquía: Cuando se realiza la división de trabajo, creando áreas o departamento para verificar que todo tenga un orden, es decir la cantidad de cargos y departamentos que dependen de un gerente específico, generalmente se selecciona una cadena de mando: plan que especifica quién depende de quién. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía.

Niveles Jerárquicos: Existen niveles de jerarquía, algunos autores como Enrique Benjamín Franklin, definen tres niveles: nivel directivo, nivel operativo y nivel de soporte a las actividades de la empresa.



Coordinación: Integrar las actividades de departamentos independientes con el fin de lograr las metas de la organización. Sin coordinación se perdería de

vista el papel particular dentro de las organizaciones y se enfrentaría a las tentaciones de perseguir los intereses de un departamento a expensas de los objetivos organizacionales.

1.3. Estructura Organizacional

Hernández y Rodríguez (2002), define a la estructura organizacional como: “Ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas”. Una definición muy general no solo para la administración donde esta palabra procede del latín estructurados que se refiere a disposición orden de las partes dentro de un todo, es un grupo de elementos unidos que tienen la capacidad de soportar grandes cargas sin romperse ni deformarse (p. 84).

De acuerdo, con este autor citado, una estructura organizacional es la definición de un ordenamiento correcto de todas las piezas de una organización, las cuales sirven como partida para que se cumplan todas las metas planificadas por la dirección.

1.3.1. Elementos que integran la Estructura Organizacional

De acuerdo con (Gallardo, 2012, pp. 15-19), afirmó que la estructura organizacional está formada por dos elementos:

La estructura formal explicita la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas, así como también recoge el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección,

La estructura informal en cambio, es “aquella que está formada por el conjunto de relaciones que surgen de manera espontánea entre las personas que componen la organización. Es decir, relaciones sociales que se dan en una organización sin haber estado definidas por la dirección de forma consciente y deliberada” (Gallardo, 2012, p. 19).

Acorde con estos autores citados, se puede confirmar que la estructura formal es la parte principal de una estructura organizacional, es decir, el diseño de los niveles jerárquicos y las funciones de una institución y la

estructura informal se basa en la relación social que existe en los individuos internos de una organización, lo cual, no tiene conexión con un diseño de una estructura organizativa.

1.3.2. Factores que determinan la estructura de las organizaciones

Bernal Torres (2007), refiere que los factores determinantes de manera directa a las estructuras de las organizaciones son los siguientes:

- Las estrategias que se definen en la planeación para el logro de los objetivos, es decir que la estructura deben adecuarse a la estrategia.
- El tamaño de la propia organización. A diferentes tamaños, la empresa puede requerir diferentes estructuras.
- Las tecnologías.
- Los cambios del entorno.

Una organización debe tener una excelente estructura organizacional lo cual ayudará a mejorar el desempeño de los empleados para obtener buenos resultados en el trabajo, esta estructura deber ser eficiente y eficaz, lo cual es un medio fundamental que ayuda para la productividad y rendimiento de la organización.

1.3.3. Importancia de la estructura organizacional

La importancia de la estructura organizacional en una institución es para la organización del diseño de una empresa, para así concluir metas propuestas y lograr el objetivo que se desea alcanzar. Se toma la estructura organizacional que se acomode a las prioridades, necesidades y así mismo deber reflejar la situación de la organización (Chiavenato, 2009).

Habitualmente toda organización muestra los niveles jerárquicos de trabajo para definir su estructura organizacional, y se las representan con un organigrama que indican las funciones de cada área. En la actualidad, se

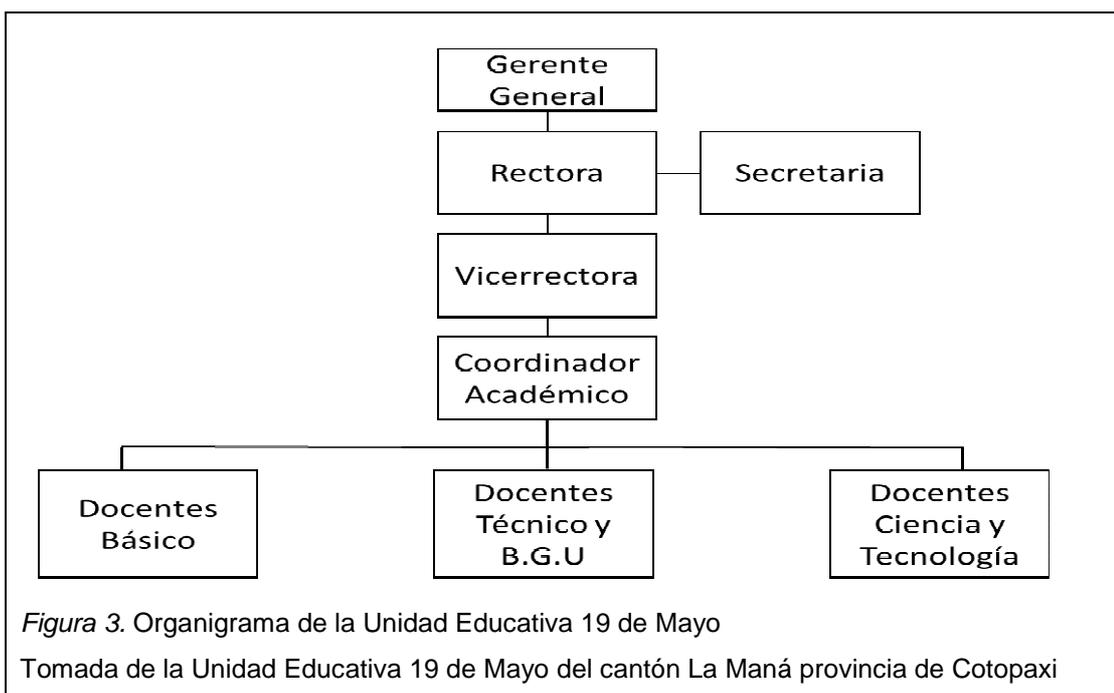
investiga respuestas para mejorar las dificultades que posee una institución, a causa de la nueva exigencia y condiciones que establecen las organizaciones dentro de ellas.

Gibson, Ivancevich, y Donnelly, (2014), señalaron que “Toda organización debe ser organizada para que funcione mejor y pueda obtener óptimos resultados. El éxito de una organización depende en gran manera de cómo está organizada para operar y obtener resultados” (p. 386).

Las funciones de los trabajadores en una organización con una estructura organizacional tienen que ser organizada para controlar y coordinar los trabajos y funciones en los cuales están orientados a cumplir los objetivos dados en la organización.

1.3.4. Modelo de estructura organizacional

Para lograr un excelente desempeño en la función organizativa es mediante la creación de una estructura organizacional, que perfeccione la comunicación institucional y se otorgue un taller de diagnóstico para la formación de los docentes. Factores que componen una estructura organizativa en una institución de nivel secundario está el Ministerio de Educación del Ecuador (MINEDUC), Propietarios, Directivos y Docentes.



1.3.5. Fases para el diseño de una estructura organizativa

Mintzberg, (1979), propone las siguientes fases para el diseño de una adecuada estructura organizativa.

1. Identificar los puestos de trabajo: Lo primero que se realiza en una estructura organizacional es diseñar los puestos de trabajo, luego se describe a la persona que ocupa aquel puesto. El puesto de trabajo es aquella expresión básica que permite definir las responsabilidades, habilidades competencias y condiciones que son necesarias en la organización.
2. Diseñar la superestructura: La representación que define al diseño de la superestructura es el organigrama de una organización, donde se visualiza gráficamente la jerarquía que posee. El conjunto de puestos de trabajo forman la unidad organizativa, distintas unidades organizativas llegan a formar la unidad organizativa superior y este conjunto de unidades organizativas de primer nivel forman la superestructura.
3. Diseñar los dispositivos de enlace: Representan el establecimiento de los sistemas de planificación y control.
4. Determinar la configuración estructural: las configuraciones estructurales son: Profesional, divisional, innovadora, política, burocracia maquinal, misionera y burocracia profesional.
5. Implantar la estructura diseñada: Se implementa la estructura que ha sido analizada por parte del directorio de una institución, para así poner en funcionamiento las distintas áreas con sus respectivos cargos de trabajo.
6. Evaluar la estructura: esta fase describe como se realiza la evolución de las personas, como por ejemplo: El desempeño, la mejora a la organización, el potencial, el ajuste en la normativa, la integración, el clima laboral, y los objetivos.
7. Mejorar la estructura: Luego de haber implantado la estructura, de evaluarla, se analizan las distintas fallas que esta puede tener, para proceder a realizar las mejoras de la misma.

1.4. Organigrama

Según Fayol, (1987), el organigrama es la representación gráfica en las que se identifica las actividades, funciones y procesos en una organización

Los organigramas facilitan la constitución y vigilancia social de la organización, permiten apreciar de un vistazo el conjunto del organismo, los servicios, sus límites y la escala jerárquica. Esta representación gráfica conviene a toda clase de empresa, grande, pequeña, en desarrollo, decadencia o creación” (p. 86),

Es decir, un organigrama es la representación gráfica de las relaciones en una organización que posee relación entre funciones, divisiones, departamentos y puestos. Que ilustra la conceptualización de la estructura de una organización que manifiestan las tareas y niveles de autoridad.

Una estructura eficaz y eficiente en una organización es cuando su estructura eficiente permite cumplir los objetivos que otorga la institución y eficaz cuando permite el aporte del individuo al lograr los objetivos de la organización.

1.4.1. Clases de organigramas

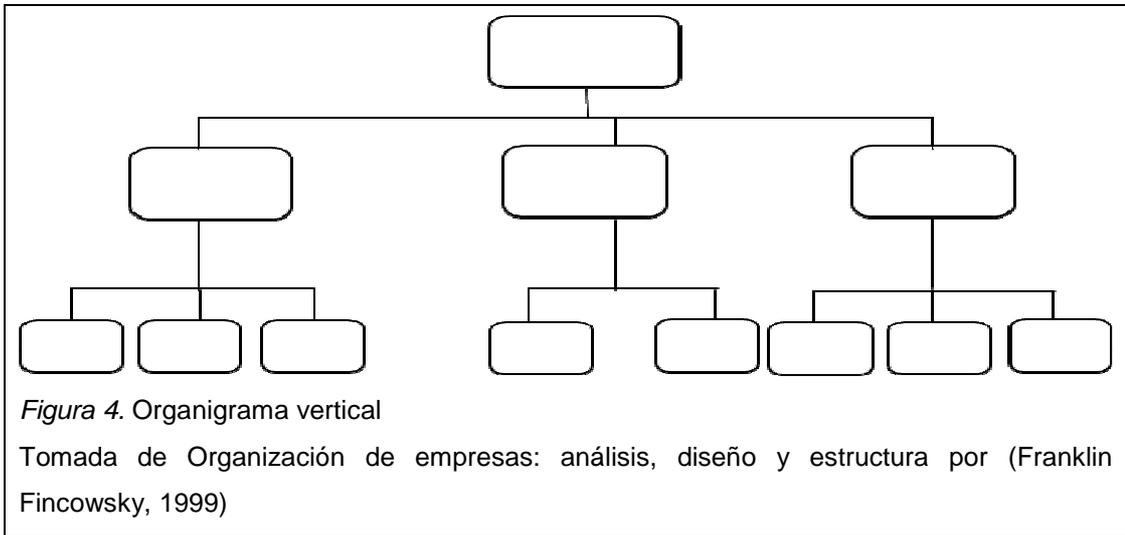
De acuerdo a Franklin Fincowsky (2014), clasifica las clases de organigrama de la siguiente forma:

- Organigramas maestros: Determina las relaciones entre los departamentos, demostrando la estructura de la organización.
- Organigramas suplementarios: Determina la relación de un solo departamento o área principalmente la relación del mayor nivel jerárquico con los niveles de menor rango.

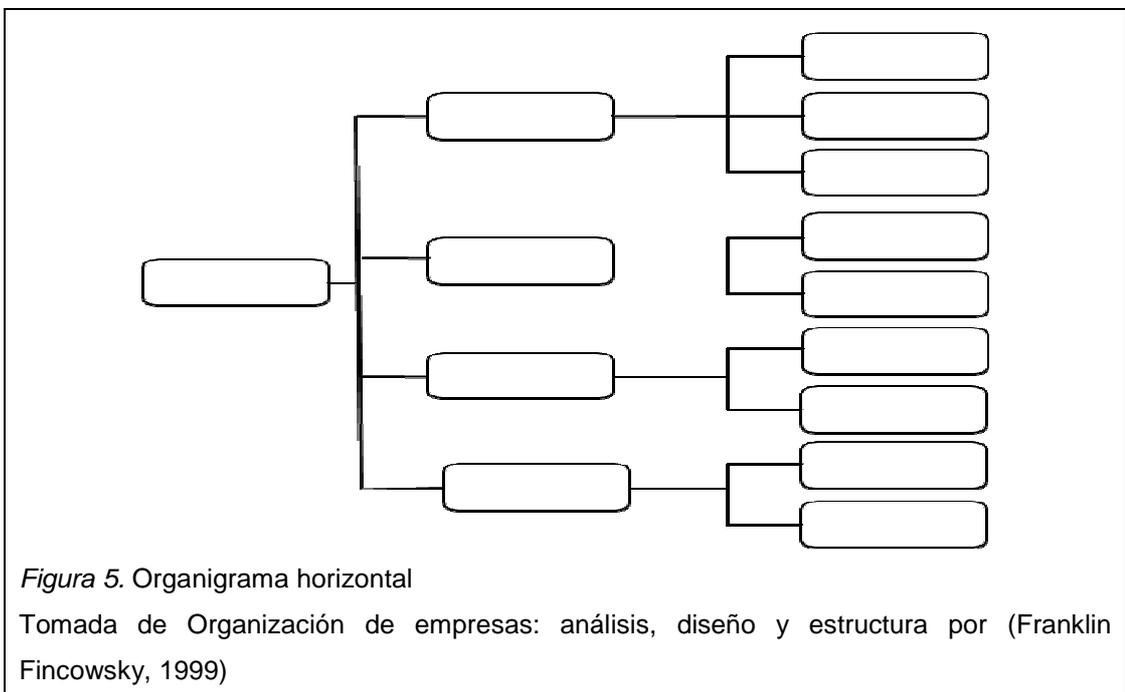
La presentación se clasifica de la siguiente forma:

- Organigrama vertical: Representa la línea de responsabilidad de comunicación de autoridad conectados con los demás niveles

jerárquicos que se encuentran hacia la parte de abajo con medida que decrece su importancia.



- Organigrama horizontal: Se coloca los niveles de jerarquías de mayor nivel a la izquierda y los niveles de menor importancia a la derecha.

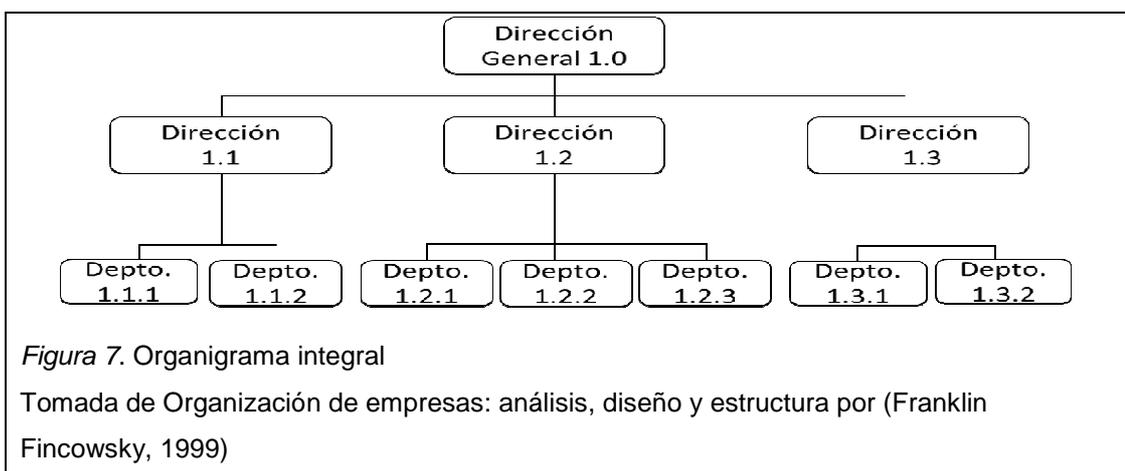


- Organigrama circular: Como su nombre lo indica, se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las

autoridades máximas, y en su alrededor se encuentran otras que se le harán más o menos alejados en razón de su jerarquía.

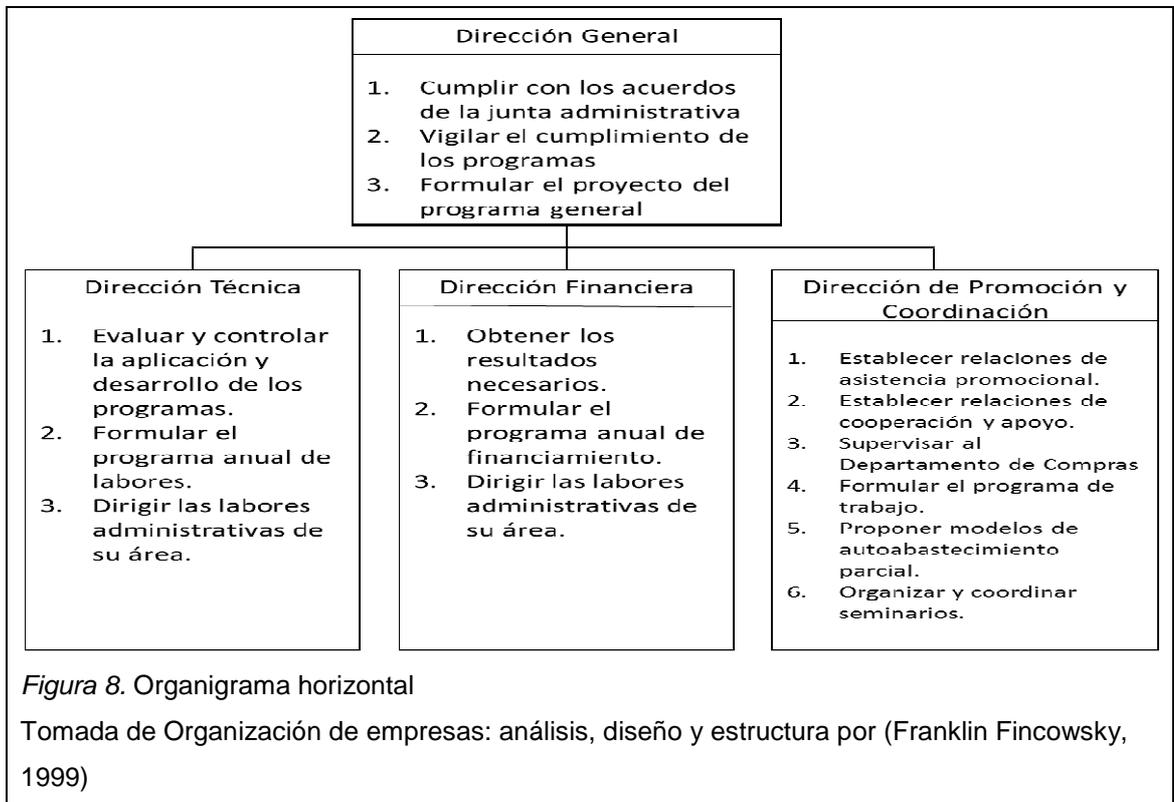


- Organigrama Integral: Es la representación gráfica de todas las áreas administrativas de una entidad, y su relación de jerarquía o dependencia. Es adecuado, anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.



- Organigrama Funcional: Es el diagrama de organización de una institución, es la interrelación de las unidades, las determinadas funciones que se asigna a cada unidad de puesto, plazas. Las unidades indican las necesidades del puesto de trabajo, así cuando

hay número de plazas existentes. Es necesario considerar el nombre de las personas que ocupan los puestos de trabajos o plazas.



1.5. Gestión por procesos

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, definidos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente (Pérez Fernández de Velasco, 2007, p. 42).

Dentro de una empresa la gestión es el conjunto de procesos bien definidos que ayudan a garantizar las actividades que se desarrollan en ella, en función de conseguir los resultados brindando el servicio a los clientes sea internos o externos.

1.5.1. Diagrama de Flujo

Según Aguilar (2008), afirmó que la presentación gráfica de un proceso; los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo. Ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso, mostrando la relación secuencial entre ellas; facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás. Facilita también la selección de indicadores de proceso.

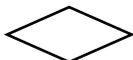
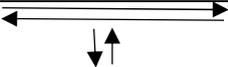
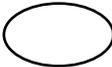
SÍMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo.
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y los de salida.
	Decisión	Representa las comparaciones de dos o más valores, tiene dos salidas de información falsa o verdadera.
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutarán con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Líneas de flujo de información	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Conector	Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.

Figura 9. Simbología

Tomada de Process Mapping, Process Improvement and Process Management por (Madison, 2005)

1.5.2. Factores que intervienen en un proceso

Pérez Fernández de Velasco, (2007), indica las siguientes factores que intervienen en una organización para establecer un determinado proceso

- **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 clave:** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio. **Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse.
- **Procedimiento:** 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; qué debe hacerse y quien debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como 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.
- **Proyecto:** Es una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos está la no repetitividad de los proyectos.

1.6. Procesos Administrativos

La prestación de un servicio es un método dinámico que comprende un diseño para la prestación de servicio para la producción en el área administrativa, con el fin de contribuir para el determinado desarrollo de la

organización de manera eficaz. Los procesos en una administración pública o privada es la responsabilidad de una propuesta integral para la formulación de procesos constituidos en toda la organización.

1.7. Marco Conceptual

1.7.1. El proceso de la organización en una institución

Para lograr comprender que es una organización es necesario puntualizar lo que implica con exactitud, a continuación, se mostrará algunos conceptos por diferentes autores.

Según (Hodge, Anthony, Gales, & (, 2011) las organizaciones son entidades donde dos o más personas trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta y objetivo común.

Estableció Jones y George (2017) que las organizaciones conciben como colectivos de personas que trabajan juntas y coordinan sus acciones para llevar a cabo una amplia variedad de metas o decidir futuros resultados.

Daft (2004) señaló: “La organización consiste en asignar las tareas, en agrupar las actividades en departamentos y en asignar la autoridad y los recursos en la organización”.

De acuerdo con los conceptos de los autores, se puede analizar que las organizaciones es un grupo de personas que se les asignan actividades para ser realizadas en un determinado tiempo con un mismo fin de alcanzar las metas que establece la institución, aportando ideas innovadoras para realizar un buen trabajo.

1.7.2. Función de un Organigrama

“Un organigrama es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas. Se trata de un

esqueleto que represente la estructura de una organización” (Hellriegel, Jackson, Slocum, & John W, 2002, p. 17).

Respecto a lo citado, un organigrama en una organización es fundamental para definir la estructura organizacional, ya que determina los niveles jerárquicos y funciones que existen en una institución.

1.7.3. Proceso

Como lo expresa (Puppio, 2004), que los proceso es definido como el desenvolvimiento de una serie de actos progresivamente con la finalidad de resolver un problema mediante juicio de la autoridad.

1.7.4. Procedimiento

En cuanto Martzloff (1976), define el procedimiento como los pasos a seguir para que un problema sea resuelto.

Según Torres (1996), procedimiento es una guía en la cual detalla la manera ya sea secuencial u ordenada en el cual dos o más personas realizan sus respectivas actividades.

De acuerdo con García & Cuello (2008), procedimiento se conceptualiza como la combinación de actos que se relacionan entre sí.

Igualmente (Carbonell, 1995) declara que el procedimiento se conceptualiza como un sistema de pasos sucesivos que forman una secuencia de acciones para que se deban conocer para ser aplicados.

Conforme a lo expuesto por los autores mencionados respecto a la definición de Procedimiento, se puede definir procedimiento como actividades que tienen que ser ejecutadas por dos o más personas.

1.7.5. Diseño de puestos

Según a Estallo (2010), conceptualiza diseño de puesto como la división fundamental de trabajo la cual debe poseer parámetros fundamentales tales

como la especialización del cargo, la formalización del comportamiento la preparación y el adoctrinamiento.

Referente a Mondy y Noe (2005), consideran que diseño de puestos es el proceso para determinar las tareas específicas y métodos aplicados que realizaran los empleados.

De acuerdo Griffin, (2011), conceptualizan el diseño de puestos se define como las responsabilidades determinadas a las que un individuo tiene relación, este debe darse acorde a las actividades y cargo a desempeñar determinando el nivel deseado de especialización.

Por esta razón (Comorera et al., 2011), afirman que el diseño de un puesto es configurado tomando en cuenta el entorno organizacional en el que realizara sus actividades, las responsabilidades que le corresponden y la contribución a la organización.

Según lo dirigido por los autores citados anteriormente se concluye que diseño de puesto es la relación de actividades que uno o dos más personas deben desarrollar en una organización inmerso al perfil profesional de cada individuo y el rendimiento que poseen para aportar en la institución.

1.7.6. Reestructuración de puestos

Pero para (Mondy & Noe, 2005), citado segunda ve afirma que la reestructuración de puesto, es la reorganización del contenido y nivel de responsabilidad del puesto con el fin de que el trabajador se obtenga reconocimiento y satisfacción personal.

Con respecto a Robbins (2005), establece que la formalización es el grado en que los trabajos de una organización son estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

1.7.7. Manuales Administrativos

González (2002), define que un manual administrativo es aquel que contiene procedimientos que pueden ser contables, informáticos y analíticos.

También Torres (1996), determina que un manual es una herramienta muy indispensable que sirve para transmitir conocimientos y experiencias, estos ayudan a la normalización de las operaciones, la formalización de los sistemas de trabajo y el aumento de tecnología en una organización ya que les permitirá consolidar el liderazgo y su posición competitiva en el mercado.

De igual manera Ponce (1992), un manual administrativo es un folleto, carpeta, libro entre otros, este es de fácil manejo en el cual de forma sistemática se concentran elementos administrativos con una finalidad de que sirvan para orientar, además de la información de la conducta de los diferentes grupos humanos dentro de la organización.

En afinidad con los autores citados se define manual de procedimientos o administrativos como la herramienta base para la organización, ya que esta ayuda a transmitir conocimientos y experiencias que sirven para concluir con las actividades otorgadas para la institución de manera eficaz y eficiente.

1.8. Marco Referencial

Luego de revisar el Centro de Información Bibliotecario de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil presento a continuación un estudio investigativo referencial:

Idárraga (2012) de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Integrante de los grupos de Investigación GRIEhCO y AdGeO, en su artículo de investigación titulado *“Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá1”* concluye que el ajuste estructural con el entorno se da de manera parcial, y que cuando ocurre la reestructuración, ésta responde a maniobras de eliminación y creación de cargos tomando como único referente el organigrama. Es decir si en la propuesta de un nuevo modelo de estructura se asigna actividades de manera neutral los empleados van a responder eficientemente sin establecer ningún tipo de relación fuera de lo profesional, realizar de manera neutral también implica que sería acorde al perfil profesional, en la que las personas tengan conocimiento previo, y la estructura organizacional debe

asumirse desde una perspectiva de pensamiento institucional, estableciendo una relación entre bienestar de los empleados y cumplimiento de objetivos estratégicos de la empresa.

Si se realiza una propuesta de reestructuración, debemos empezar por el organigrama de la organización, y posteriormente un análisis para la creación y eliminación de cargos acorde a las actividades, funciones y necesidades de la empresa, de tal manera que, si reestructuramos los funcionarios acordes al perfil y competencias, ésta debe responder con un alto grado de impacto en la organización.

(Aira, 2016) de la Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales, en su artículo de investigación titulado “*Las Instituciones y su Incidencia en el Comportamiento Organizacional*” establece que el comportamiento organizacional en la organización es vital para canalizar el entendimiento y control de las conductas laborales dirigiéndolas hacia relaciones interpersonales efectivas y al logro de los objetivos organizacionales.

Belloso (2013) de la Revista Científica Electrónica de Investigación Educativa, en su artículo de investigación titulado “*Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos*” afirmó que la estructura académica resulta particularmente significativa, debido a las dificultades que se presentan para implementar estructuras novedosas, que deben superar factores culturales muy arraigados en la actividad académica del sub-sistema de educación superior, en especial el caracterizado en esta investigación, como lo son los institutos universitarios.

Ahora bien, la estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo, que sus miembros deben realizar para alcanzar los objetivos propuestos. La estructura, desde el punto de vista de la teoría de la administración, es el modo en que una organización establece las relaciones entre sus componentes o subsistemas y sus modos de interrelación.

1.9. Marco Legal

(Ecuador. Ministerio de Educación, 2012) afirmó:

Para la formulación de la Unidad Educativa 19 de Mayo se ha observado la siguiente normativa legal.

1.9.1. Constitución del República del Ecuador

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

Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos y trabajar.

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

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

1.9.2. Código de la niñez y adolescencia

Art. 6.- Igualdad y no discriminación. - Todos los niños, niñas y adolescentes son iguales ante la ley y no serán discriminados por causa de su nacimiento, nacionalidad, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación, opinión política, situación económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad o diversidad cultural o cualquier otra condición propia o de sus progenitores, representantes o familiares.

1.9.3. Los principios y fines de la educación ecuatoriana

Según el artículo N.2 de la Ley Orgánica De Educación Intercultural LOEI orientan la buena convivencia de los miembros de la comunidad educativa, sustentan, definen y rigen sus decisiones y actividades, siendo los siguientes:

- a) Educación para el cambio. - La educación constituye instrumento de transformación de la sociedad; contribuye a la construcción del país, de los proyectos de vida y de la libertad de sus habitantes, pueblos y nacionalidades; reconoce a las y los seres humanos, en particular a las niñas, niños y adolescentes.
- b) Libertad. - La educación forma a las personas para la emancipación, autonomía y el pleno ejercicio de sus libertades.
- c) Interés superior de los niños, niñas y adolescentes. - El interés superior de los niños, niñas y adolescentes, está orientado a garantizar el ejercicio efectivo del conjunto de sus derechos e impone a todas las instituciones y autoridades, públicas y privadas, el deber de ajustar sus decisiones y acciones para su atención.
- d) Atención prioritaria. - Atención e integración prioritaria y especializada de las niñas, niños y adolescentes con discapacidad o que padezcan enfermedades catastróficas de alta complejidad.
- f) Enfoque en derechos. - La educación deberá incluir el conocimiento de los derechos, sus mecanismos de protección y exigibilidad, ejercicio responsable, reconocimiento y respeto a las diversidades, en un marco de libertad, dignidad, equidad social, cultural e igualdad de género.
- g) Igualdad de género. - La educación debe garantizar la igualdad de condiciones, oportunidades y trato entre hombres y mujeres. Se garantizan medidas de acción afirmativa para efectivizar el ejercicio del derecho a la educación sin discriminación de ningún tipo.
- i) Comunidad de aprendizaje. - La educación tiene entre sus conceptos aquel que reconoce a la sociedad como un ente que aprende y enseña y se fundamenta en la comunidad de aprendizaje entre docentes y educandos, considerada como espacios de diálogo social e intercultural e intercambio de aprendizajes y saberes.

n) Escuelas saludables y seguras. - El Estado garantiza, a través de diversas instancias, que las instituciones educativas son saludables y seguras.

o) Convivencia armónica. - La educación tendrá como principio rector la formulación de acuerdos de convivencia armónica entre los actores de la comunidad educativa.

1.9.4. Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI

Admisión y Matricula en la Unidad Educativa 19 de Mayo

Art. 6.- Las Admisiones en la UE 19 de Mayo.- Se efectuarán de acuerdo al Art. 153 del RLOEI. La admisión de estudiantes a los diversos niveles educativos en el establecimiento se sujeta al cumplimiento de los siguientes requisitos: literal (a) para el ingreso de 8vo a 10mo EGB haber aprobado el año inmediato inferior; en el literal (b) para el ingreso al bachillerato BGU y Técnico, presentar el certificado de aprobación de la educación general básica.

Art. 7.- Las matriculas en la UE 19 de Mayo. - Se Efectuarán de acuerdo a la siguiente normativa legal:

Art. 158 RLOEI.- La Matrícula. - Es el registro mediante el cual se legaliza el ingreso y la permanencia del estudiante en un establecimiento educativo durante un año lectivo. La matrícula del estudiante puede ser de tres (3) tipos: ordinaria, extraordinaria y excepcional.

Art. 159 RLOEI.- Matrícula ordinaria. - El período de matrícula ordinaria inicia quince (15) días antes del primer día del año lectivo y termina con el inicio del año escolar.

Art. 160 RLEOI.- Matrícula extraordinaria.-La matrícula extraordinaria será autorizada por el Director de la institución educativa, en el transcurso de los primeros treinta (30) días del año lectivo, cuando no se hubiere efectuado en el período ordinario por causas de fuerza mayor previamente justificadas.

Art. 161 RLOEI.- Matrícula excepcional. La matrícula excepcional debe ser autorizada por el Nivel Distrital, mediante resolución administrativa, hasta noventa (90) días después de iniciado el año escolar, a los estudiantes que desearan continuar sus estudios en instituciones educativas de distinto

régimen por razones de movilidad dentro del país o que provinieren de otros países, previo cumplimiento del procedimiento respectivo en la unidad de Régimen Escolar.

Cuando el trámite no fuere resuelto por el Nivel Distrital, en el plazo de quince (15) días, o en caso de apelación, la autoridad Zonal emitirá la resolución definitiva.

Además de la normativa contemplada en la Ley Orgánica de Educación Interculturalidad y su Reglamento, el Código de Convivencia institucional establece lo siguiente:

- Firmar el Acta de Compromiso y Responsabilidad, en la que constan deberes, derechos de estudiantes y padres de familia, también responsabilidad del cuidado y mantenimiento de los bienes del plantel educativo.
- Firmar el registro de matrícula por parte del representante legal en la que consta datos del estudiante, representante legal e institución donde procede el estudiante. - Presentar el expediente original durante las dos primeras semanas de clases, caso contrario será suspendido hasta que se cumpla con esta normativa legal.
- Se tomará muy en cuenta el aspecto disciplinario, y aquellos estudiantes que presentaren escalas D o E, no serán admitidos, para precautelar el orden y la disciplina en el plantel. - Comprometerse a cooperar en la autogestión que realicen los representantes de los padres de familia para el mejoramiento de la institución.

Art. 8.- Restricciones. - En el caso de estudiantes que vienen de otros planteles educativos, no serán admitidos si no existe el compromiso de sus representados en la firma de los documentos mencionados y cumplimiento de los mismos, cuyos casos serán reportados al Distrito Educativo para los correctivos correspondientes.

Art. 9.- Expediente académico. - Según Art.154 del RLOEI Les corresponde a las instituciones educativas llevar el archivo de registro de matrículas y promociones debidamente legalizadas. Esta documentación constituye el expediente académico del estudiante que, en versión original, debe ser entregado al representante legal del estudiante en caso de cambio de plantel, así como también el Código de Convivencia institucional

establece que: todo documento que se soliciten de los estudiantes sólo se dará trámite si está firmado por su representante legal, y previa a la presentación de su cédula original.

Del educando, sus derechos y deberes

Art. 36.- Derechos y Deberes de los estudiantes de la UE 19 de Mayo, Los estudiantes tendrán derecho a que se les reconozca y respete sus derechos, así como también tendrán la responsabilidad de cumplir con sus deberes de conformidad con la Constitución de la República del Ecuador Art. 44 y 45, Código de la Niñez y Adolescencia, La ley Orgánica de Educación Intercultural Art. 7 y 8, su respectivo Reglamento y lo que determine el presente Código de Convivencia.

Art. 37.-Derechos de los estudiantes de la UE 19 de Mayo.

- a) Recibir una educación completa e integral, acorde a sus aspiraciones, aptitudes y avances científicos y tecnológicos.
- b) Participar del proceso educativo en un ambiente de calidez y confianza.
- c) Recibir estímulos educativos por actuaciones académicas, deportivas, disciplinarias, artísticas y otras que redunden en beneficio de la institución.
- e) No ser discriminado por ningún motivo (raza, religión, cultura o condición socioeconómica, etc.)
- f) Ser evaluados en forma justa, considerando su trabajo y esfuerzo, los resultados deben darse a conocer en los plazos establecidos según el Reglamento a la LOEI.
- j) Derecho a opinar sobre algún aspecto que involucre el desarrollo de la comunidad educativa.
- k) Conocer oportunamente los resultados de las evaluaciones, para poder enmendar nuestros errores u omisiones.
- l) Participar del Consejo estudiantil; mediante un proceso transparente, interactivo y democrático.
 - m) Ser estimulado y reconocido por sus logros y méritos, en las actividades curriculares y extracurriculares.

n) Tiene que ser escuchados con respeto en nuestras opiniones y requerimientos.

Art. 38.- Deberes de los estudiantes de la UE 19 de Mayo

- a) Conocer las directrices del Código de Convivencia y comprometerse a vivir acorde con ellas.
- b) Utilizar el uniforme del plantel de acuerdo al horario establecido.
- c) Cuidar de su aseo personal.
- d) Cuidar su alimentación.
- e) Cuidar sus útiles escolares y demás pertenencias.
- f) Asistir con puntualidad a clases y actividades escolares guardando la debida compostura.
- g) Participar y guardar una actitud digna y respetuosa en los actos cívicos, culturales, deportivos programados dentro y fuera del plantel.
- h) Comunicar a los tutores, docentes y directivos situaciones anómalas como daños y actos que atenten al bienestar de la institución.
- j) Ser honesto, no copiar deberes, trabajos, exámenes, y decir siempre la verdad.
- k) Llegar puntuales a la hora de entrada al plantel.
- l) Respetar las diferencias individuales y necesidades educativas de nuestros compañeros, brindando el apoyo necesario.
- m) Evitar el uso inadecuado de los instrumentos tecnológicos de comunicación que distraigan nuestras labores.
- o) Saber la música y letra del himno a la institución.
- p) Colaborar en actividades de autogestión para mejoramiento de la institución.
- q) Ser cumplidos y puntuales en la presentación de trabajos.
- r) Estar preparados para las evaluaciones.
- s) Cooperar para mantener limpio el aula, los patios, y todos los ambientes de la institución.
- u) No portar armas, ni ningún objeto corto punzante dentro del plantel
- v) Usar el uniforme con estilo formal, no se aceptarán pantalones tipo tubo.

- z) Cuidar la presentación personal.
- aa) Cumplir con la presentación de documentos e informe de datos que requiera la institución.
- bb) No involucrarse en peleas callejeras.

De los docentes, sus derechos y deberes

Art. 42.- Derechos y Deberes de los docentes de la UE 19 de Mayo. - Además de los derechos consagrados en la Ley Orgánica de Educación Intercultural y de acuerdo al Código de convivencia institucional todos los y los docentes de la Unidad Educativa La Maná tendremos los siguientes derechos y deberes.

Derechos:

- a) Ser tratados siempre con altura, respeto y dignidad.
- b) Trabajar en un ambiente en el cual se promueva la equidad, la justicia y todos los valores humanos que se quieren inculcar en los estudiantes y sus familias.
- c) Contar con la cooperación, la consideración y el apoyo de las autoridades, de nuestros compañeros, del estudiantado y de las familias.
- d) Conocer oportunamente el cronograma de actividades, carga horaria, horarios y responsabilidades (comisiones) que nos fueran asignados.
- e) Requerir que se nos faciliten los recursos necesarios para el buen desempeño de nuestra labor como educadores/as.
- f) Recibir capacitación para ejercer nuestras funciones.
- g) Ser evaluados/as por las autoridades de manera justa, de acuerdo con las exigencias de la institución y seremos informados/as oportunamente sobre los resultados.

1.9.5. Reglamento General a la Ley Orgánica del Sector Público

De los contratos en el servicio público y sus clases

Art. 143.- De los contratos de servicios ocasionales. - La autoridad nominadora, podrá suscribir contratos para la prestación de servicios ocasionales, previo informe favorable de la UATH.

El plazo máximo de duración del contrato de servicios ocasionales será de hasta doce meses o hasta finalizar el ejercicio fiscal en curso, y podrá ser renovado por única vez hasta por doce meses adicionales en el siguiente ejercicio fiscal.

Art. 146.- Terminación de los contratos de servicios ocasionales.- Los contratos de servicios ocasionales terminarán por las siguientes causales: a) Cumplimiento del plazo; b) Mutuo acuerdo de las partes; c) Renuncia voluntaria presentada; d) Incapacidad absoluta y permanente de la o el contratado para prestar servicios; e) Pérdida de los derechos de ciudadanía declarada judicialmente en providencia ejecutoriada; f) Por terminación unilateral del contrato por parte de la autoridad nominadora, sin que fuere necesario otro requisito previo; g) Por obtener una calificación regular o insuficiente establecida mediante el proceso de la evaluación del desempeño; h) Destitución; e, i) Muerte.

Título preliminar disposiciones fundamentales

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo. - El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Del contrato individual de trabajo

Capítulo I

De su naturaleza y especies

Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones: Establécese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley.

Art. 15.- Contrato a prueba. - En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días.

Art. 80.- Salario y sueldo. - Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas.

Art. 82.- Remuneraciones por horas: diarias, semanales y mensuales. - En todo contrato de trabajo se estipulará el pago de la remuneración por horas o días, si las labores del trabajador no fueran permanentes o se tratasen de tareas periódicas o estacionales; y, por semanas o mensualidades, si se tratase de labores estables y continuas.

Art. 83.- Plazo para pagos. - El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.

Capítulo II. Metodología de la Investigación

Los aspectos de la metodología que se aplican en este trabajo de titulación para la propuesta de un diseño de la estructura organizacional de la Unidad Educativa 19 de Mayo del cantón La Maná.

2.1. Tipo de estudio

El tipo de investigación para el proyecto es de carácter cualitativo, ya que estudia el entorno principal de la institución como: relaciones, materiales y medios sobre las dificultades detectadas en la empresa.

2.2. Diseño de la investigación

El siguiente diseño de la investigación será el método no experimental, a causa de que, las variables dependientes e independientes fueron analizadas y no generó manipulación.

2.3. Método de investigación

Este proyecto de titulación aplica a la propuesta de una estructura organizacional para la institución, puesto que, permitirá aplicar un modelo de gestión de procesos, para obtener una implacable administración por parte del personal administrativo y docentes, con el fin de brindar un buen servicio académico a los estudiantes.

El método de investigación que se aplica en este proyecto es el analítico. El método analítico permitirá evaluar la estructura interna de la institución, es decir, las funciones del personal de trabajo y las actividades que se desarrollan en la empresa, lo cual, ayudará a establecer un análisis del entorno.

2.4. Enfoque de la investigación

En esta investigación se aplica el método cualitativo. La investigación cualitativa da profundidad a los datos, "la dispersión, la riqueza interpretativa la contextualiza del ambiente o entorno, los detalles o experiencias por parte de las personas" (Sampieri, Collado, y Lucio, 2005, p. 49).

La investigación cualitativa es un método para coleccionar información de datos internos que obtiene la institución y dar a conocer la situación actual de la unidad educativa.

2.5. Población y muestra

La Unidad Educativa 19 de Mayo cuenta con un total de 10 docentes para el básico y bachillerato y 1 secretario general, con ellos se trabajó ya que es pequeña la institución.

2.6. Técnicas e instrumentos de datos de información

Se realizó una entrevista a la Rectora de la Unidad Educativa 19 de Mayo, para la averiguación de información necesaria para el proyecto de titulación. Por lo tanto, se realizó una entrevista con una serie de preguntas formuladas, en lo cual, participó el entrevistador (Autora) y entrevistado (Rectora).

2.7. Análisis de la información

Mediante los instrumentos establecidos de la colección de datos, es factible analizar la propuesta de un diseño de estructura organizacional que se basa en la gestión de procesos y el manual de funciones.

2.8. Registro de la información

Se elaboró un registro de información para poder desarrollar con facilidad la descripción de los procedimientos mediante la elaboración de diagramas de flujos.

Descripción de procesos: Para la descripción de los procedimientos de la unidad se realizará diagramas de flujos, otorgando medidas de control y estableciendo responsabilidad al personal de trabajo para que alcanzar las metas de la institución.

2.9. Procesamiento de la información

Para realizar el procesamiento de información mediante la entrevista realizada a la Rectora de la Unidad Educativa 19 de Mayo, se utilizó materiales físicos como: computadora, esteros, cuadernos, hojas de tamaño A4, calculadora y teléfonos.

2.10. Procedimiento metodológico

Previamente se analizó por diversas fuentes secundarias el desarrollo de los procesos básicos que se debe cumplir en un establecimiento educativo para que haya un crecimiento de demanda.

Se elaboró guías de preguntas para realizar entrevistas al personal administrativo y docentes, con el propósito de analizar la situación actual de la institución, es decir, si se rigen por procesos y tienen definidos los manuales de funciones.

Luego se investigó si su jerarquía administrativa y académica tenía una demanda de cargos y funciones.

Después se averiguó el control interno de las actividades asignadas por la Rectora hacia los docentes.

Se indagó el nivel académico actual para identificar los conocimientos de los docentes.

Seguido se evaluó la infraestructura del establecimiento educativo, lo cual, se analizó los cursos, sala de docentes y equipos de oficinas.

Luego se ejecutó con organigrama jerárquico diseñado con los procesos adecuados a la institución.

Por último, se diseñó los procedimientos académicos y el manual de funciones del personal administrativo y académico.

2.11. Presentación de los resultados de la entrevista

Preguntas de la entrevista

1) ¿Cuáles son los servicios que la Unidad brinda a sus usuarios?

La Unidad Educativa 19 de Mayo ofrece un servicio de educación secundaria destinada a satisfacer las necesidades y demanda de nuestras familias.

2) ¿Cuántas personas están inscritas actualmente?

Actualmente 89 alumnos inscritos en el año lectivo 2019 – 2020

3) ¿Se controla los procesos de los servicios que presta la Unidad Educativa? ¿De qué manera?

En la nueva administración el establecimiento educativo no dispone de una estructura organizacional actualizada basada en los procesos de cada departamento.

4) ¿Existe un organigrama en la Unidad Educativa que especifique exactamente las áreas o departamentos que tiene el establecimiento?

No

5) ¿Con que otras instituciones la Unidad trabaja para organizar las actividades que la Unidad realiza?

No se tiene convenios con ninguna otra unidad educativa, para que la institución funcione adecuadamente se cumple con las exigencias del distrito del cantón.

6) ¿Con cuántos colaboradores cuenta la Unidad?

El centro educativo está formado por 14 empleados.

7) ¿Se organizan reuniones de trabajo con el personal? ¿Con que frecuencia?

Si, en este nuevo periodo tratamos de reunirnos el último día de clases después de la salida de los estudiantes, con el fin de dialogar de sus experiencias e inquietudes durante la semana de trabajo.

8) ¿Existe algún sistema de evaluación del desempeño de los colaboradores?

No

9) ¿Las personas que colaboran tienen algún perfil en particular enfocado a lo que realizan?

No, nos enfocamos a contratar personal que tengas un título profesional de tercer nivel.

10) ¿Existen descripciones en las funciones?

No, la estructura de la unidad no disposición un manual de funciones para cada área de trabajo. Pero se está trabajando en ello para mejorar el servicio de la institución y se pueda tener una demanda de crecimiento de estudiantes mejoran la estructura.

12) Nombre algunos problemas frecuentes en el trabajo diario

- Los docentes son impuntuales no llegan a la hora indicada
- Los estudiantes no cumplen con las tareas
- Se asigna algún problema o actividad que se presente al docente que este libre en ese momento.

13) ¿Existe una planificación de las actividades de la Unidad y existe seguimiento de aquello?

Si, pero las planificaciones de las actividades que se realizó no se cumple con responsabilidad cada uno de ellos.

14) ¿Existe capacitaciones para los colaboradores de la Unidad?

No

15) ¿Qué objetivo tiene la Unidad para mejorar su servicio?

Elaborar una estructura organizacional basada en procesos y manual de funciones para el próximo año lectivo 2020 – 2021 y la elaboración de su organigrama.

16) ¿A quién reporta la Rectora?

La Unidad Educativa 19 de Mayo reporta a la fundadora de la institución la Señora Zoila Alvear de Cabrera.

Capítulo III. Diagnóstico de la situación actual de la Unidad Educativa 19 de Mayo

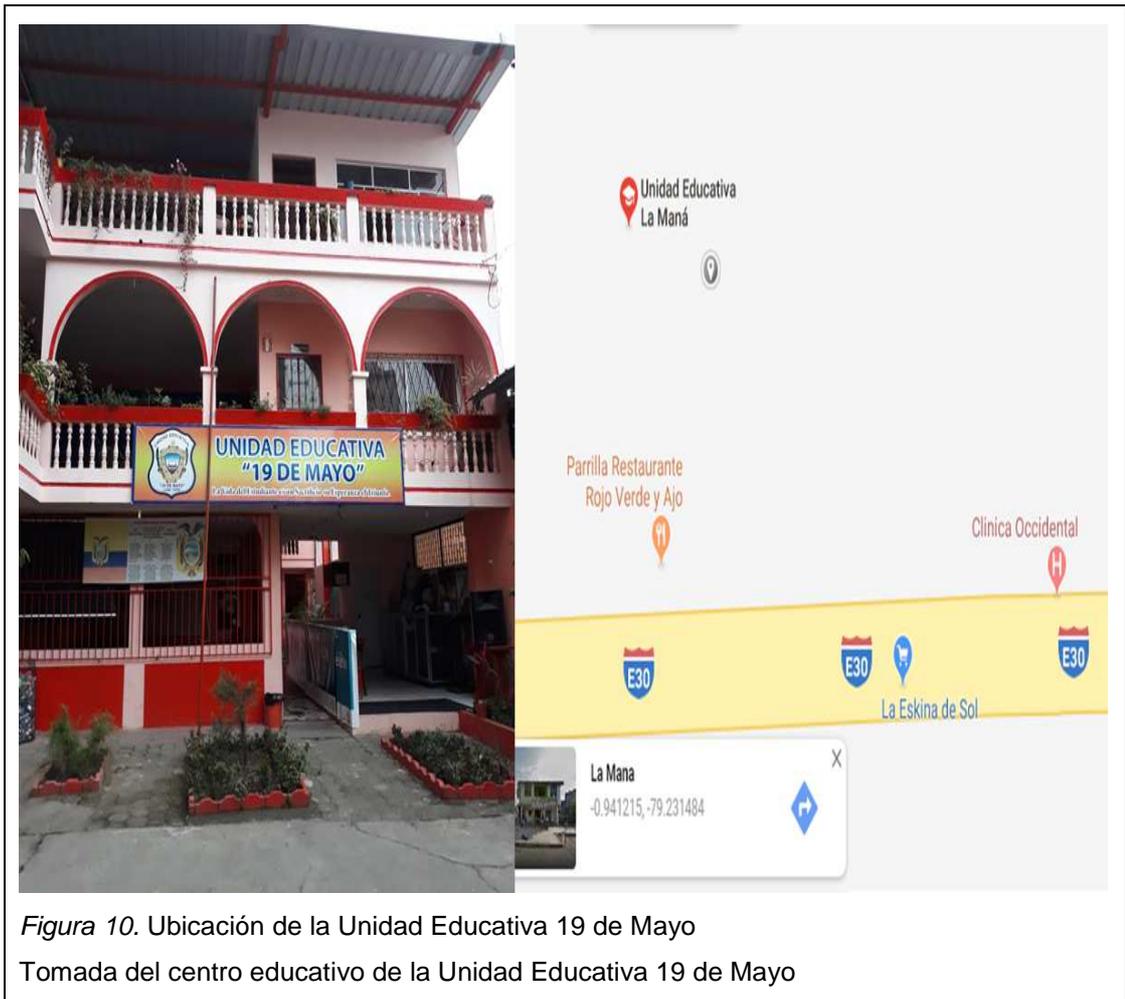
El análisis de la información obtenida mediante la observación de campo, la revisión de los archivos administrativos y la aplicación de encuestas a los empleados y Directivos existentes en el establecimiento; permitió investigar la situación actual entre la institución y su entorno. Se establecieron conclusiones, criterios y juicios de valor orientados en factores primordiales del sector de servicios educativos.

En este capítulo se realiza un reconocimiento de la situación actual de la Unidad Educativa, se inicia con el análisis interno que abarca una breve reseña histórica, la descripción actual de la estructura, el direccionamiento estratégico, la infraestructura, la competencia y las relaciones interinstitucionales; para concluir con las estrategias de mejoramiento. Por último, se especifica el entorno externo tanto social, político y económico, se concluye con la aplicación de las 5 Fueras de Porter.

Para desarrollar el diagnóstico se inició por la información obtenida de la aplicación y observación en la entrevista con la Rectora, las evidencias que se obtuvo permitió establecer los problemas actuales y realizar un análisis correspondiente; sobre los juicios de valor y planteamientos predeterminado en este Capítulo.

3.1. Análisis interno: La institución promueve la educación a los jóvenes de manera formal y establece nuevas estrategias metodológicas, siendo conscientes que la educación es la fuente principal para lograr una mejor calidad de vida. Sus principales proyectos son:

Unidad Educativa.- La Unidad Educativa 19 de Mayo fue fundado en por la educadora Zoila Alvear de Cabrera, con el nombre "Colegio Técnico 19 de Mayo" en homenaje a la fecha memorable de la cantonización de La Maná. En el 2009 pasa a constituirse como "Unidad Educativa 19 de Mayo", como un centro educativo particular, que brinda servicios educativos para jóvenes del Cantón La Maná y sus aledaños como Valencia y Quevedo de recursos bajos y medios.



La Unidad cuenta con un amplio campus en el centro de la avenida 19 de Mayo a lado de la Iglesia central provincia de Cotopaxi, a 5km. del cantón La Maná. Su funcionamiento es en el marco pedagógico conceptual, su propuesta es laborar con un solo grupo por nivel no por paralelos y un máximo de 20 estudiantes por aula; promoviendo los valores, habilidades y pensamiento en los estudiantes. La institución cuenta con equipos tecnológicos con pizarras interactivas en sus laboratorios de computación y robótica, mantiene uso de computadoras individuales para los alumnos del bachillerato (Primero, Segundo y Tercero), trabajando en valores y procesos cognitivos y afectivos. Al momento cuenta con 89 estudiantes:

Tabla 1.

Detalles de alumnos

NIVEL – AÑO	No. Estudiantes
Octavo	12
Noveno	22
Décimo	12
Primero	9
Segundo	19
Tercero	15
TOTAL	89

Tomado del centro educativo por la Unidad Educativa 19 de Mayo

3.1.1. Planeación Estratégica: El establecimiento educativo posee una Planificación Estratégica dirigida a reducir las debilidades y amenazas institucionales, dando prioridad a las fortalezas y aprovechando las oportunidades. En este contexto, se detallan los principales aspectos en dirección a la estrategia de archivos existentes de la institución, con ciertas modificaciones establecidas para el desarrollo de este trabajo, es fundamental el aporte de los directivos.

La propuesta de diseño de una estructura organizacional para la Unidad Educativa 19 de Mayo esta abarca por un modelo organizativo para que se lleve a cabo el desempeño de la institución, empezando por establecer una misión, visión, valores, principios y políticas son elementos fundamentales con los que debe relacionarse la unidad educativa para alcanzar el éxito organizacional.

Los elementos antes mencionados permiten alcanzar la estrategia de la institución, que se enfoca en un objetivo social y la nivelación de sus actividades que es determinar el bien de los clientes internos y externos, con el propósito de perdurar su posicionamiento en la comunidad y lograr una excelente estructura organizacional.

Datos de identificación

Razón Social

Unidad Educativa 19 de Mayo

Logotipo



Representante Legal: Ing. Sarabia Llanganate Gabriela Elizabeth

Propiedad de Capital: Privada

Ámbito de Actividad: Regional

Dirección: Av. Quito y Manabí, junto al Parque Central

Cantón: La Maná

Provincia: Cotopaxi

Teléfono: 032687930 – 0989253582

Misión institucional

Formar jóvenes bachilleres con una plena realización académica basada en los valores trascendentales y espirituales para el desarrollo de su vida y de la sociedad.

Visión institucional

Nuestra visión está comprometida en ser la primera elección de las familias que garantice la formación académica que responda dentro de las nuevas exigencias en un mundo tecnológico y global.

Valores de la Unidad Educativa 19 de Mayo

El conjunto de valores que a continuación se identifican, forman parte fundamental del accionar institucional con el cual guiamos a comunidad educativa:

Respeto, comprender que ningún ser humano es propiedad de otro y que nadie es juez moral de nadie. Saber respetar la propiedad ajena en todos los aspectos y valorarse a sí mismo y a los demás.

Responsabilidad, es hacerse cargo de cada uno de sus actos y asumir sus consecuencias.

Puntualidad, es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones con lo planificado a la hora establecida para el efecto.

Amor, sentimiento de afecto de inspiración y motivación consigo mismo.

Solidaridad, acto de generosidad de la persona, de la comunidad, esfuerzos y soluciones que concurren a favor de un bien común.

Honestidad, comportarse con coherencia, sinceridad y respeto a la verdad, a la moral con uno mismo y con los demás.

Tolerancia, es respetar a cada ser humano tal cual es, sin discriminar a nadie.

Justicia, dar a cada quien lo que corresponde por su méritos o actos, respetando sus derechos y deberes.

Formación Cristiana, principios que mediante su práctica permiten tener una relación espiritual con Dios a través de la fe, esperanza, caridad, gracia y la santidad.

Principios institucionales de la Unidad Educativa 19 de Mayo

Potenciamos la comunicación y el conocimiento para alcanzar niveles de desarrollo personal y colectivo utilizando los medios de la cultura, el deporte y la tecnología.

Construimos una sociedad justa, una cultura de paz y no violencia, para la prevención y resolución de conflictos en todos los espacios de la vida, personal, escolar, familiar y social.

Garantizamos una educación de calidad y calidez, pertinente, adecuada, contextualizada, actualizada y articulada en todo el proceso educativo en donde se incluyen evaluaciones permanentes.

Promovemos un clima de respeto, tolerancia y afecto que generen un ambiente adecuado en el proceso de aprendizaje.

Participamos de los derechos humanos y promovemos la interculturalidad, equidad, inclusión, democracia, ciudadanía, la convivencia social y la integración de la comunidad educativa.

Políticas institucionales de la Unidad Educativa 19 de Mayo

Fomentar la participación artística, cultural, deportiva y tecnológica dentro y fuera de la institución.

Promover los valores y destrezas con criterio de desempeño.

Orientar a la excelencia educativa dando seguimiento académico y superando dificultades de aprendizaje.

Garantizar la participación de los padres de familia en actividades pedagógica, sociales, culturales, deportivos y tecnológicos.

Contar con el talento humano preparado y comprometido con los fundamentos institucionales para mejora continua en la formación de los estudiantes en valores y conocimientos.

Acuerdos y compromisos de la Unidad Educativa 19 de Mayo

De los docentes

Dimensiones

Respeto y responsabilidad por el cuidado y promoción de la salud

Acuerdos

Fortalecer la aplicación de normas, procedimientos de convivencia para una mejor integración

Compromisos

Mantener una actitud preventiva en relación a la conducta de los y las estudiantes e intervenir antes de que los niños y adolescentes lleguen a situaciones difíciles.

Registrar oportunamente los eventos importantes: educativo y salud; en el proceso de formación del estudiante, de manera que queden las evidencias necesarias en su carpeta.

Comunicar oportunamente al Departamento de Consejería Estudiantil los casos que requieran su atención que no pueden ser resueltos en la dinámica de la clase.

Dimensión

Respeto y responsabilidad al cuidado de los bienes y recursos de la institución educativa.

Acuerdo

Mantener y cuidar los bienes y recursos de la Institución.

Compromiso

Responder por los bienes que están bajo nuestra responsabilidad.

Respetar los espacios designados a cada actividad para contribuir al orden y preservación de los bienes y mobiliarios de la institución.

3.1.2. Estructura organizacional actual: La Unidad Educativa es una empresa familiar, de acuerdo como se indica en el Planteamiento del Problema expuesto en la página 6 y las observaciones realizadas; se puede apreciar que la estructura organizacional es de manera tradicional entre la información y la realidad que refleja en los documentos institucionales; los cargos directivos existe únicamente como documento de registro en Secretaría General legalizado en el Ministerio de Educación.

El Rectorado es la línea de mando central, con un máximo grado de delegación. En la empresa existe una división de trabajo en forma desordenada; con funciones limitadas poco claras, es decir, quién es exactamente responsable o dónde comienza y termina la responsabilidad.

La estructura existente no funciona, a causa del volumen de tareas no organizadas, ni responsables en forma apropiada; esta situación, produce duplicidad de actividades y cruce de tareas, especialmente en los docentes del ciclo básico y bachillerato. En la Figura 11, se presenta el organigrama

institucional actual. Su nómina está compuesta por 13 empleados, distribuidos subsecuentemente:

Tabla 2.

Distribución de empleados

Empleados	No. Empleados
Personal Administrativo	3
Personal Docente	9
Personal de Servicios	2
TOTAL	14

Tomado de los archivos del centro educativo por la Unidad Educativa 19 de Mayo

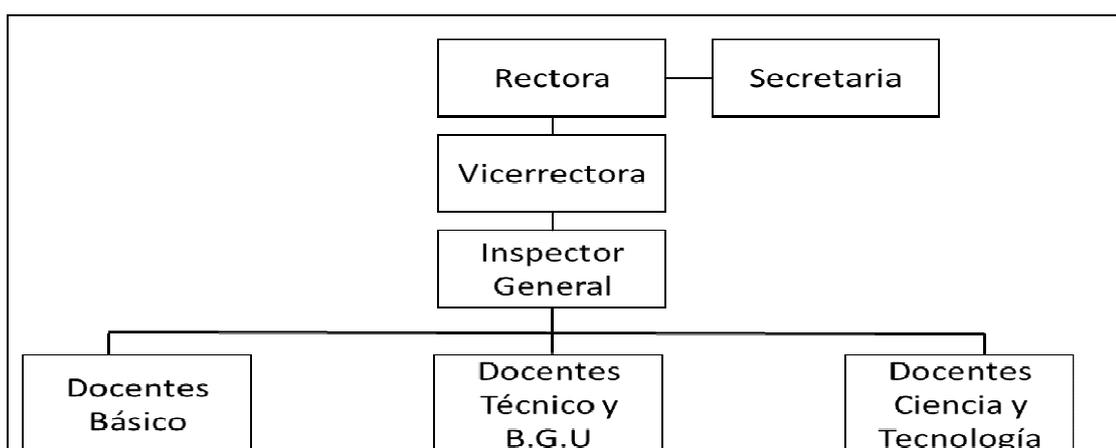


Figura 12. Organigrama

Tomada del centro educativo por la Unidad Educativa 19 de Mayo

Análisis de la estructura actual: La autoridad principal está representada por la educadora Sra. Zoila Alvear de Cabrera fundadora de la institución educativa, seguido del Rectorado que dirige las áreas de: Vicerrectorado, Inspección General, Personal Docente y Secretaría General. El poder y autoridad están centrados en el Rectorado, la Rectora como máxima autoridad toma las decisiones administrativas y académicas de todo el centro educativo, sin delegar funciones o atribuciones a ningún empleado.

La gestión administrativa interna (presupuesto, compras y pagos), es realizada en Rectorado, a cargo de la nieta de la Fundadora; quien ejecuta actividades administrativas; es Ingeniera Comercial, su perfil corresponde para el manejo financiero institucional. Como es una empresa familiar, las conexiones de familiaridad contribuyen en la gestión financiera produciendo un cruce del presupuesto institucional con el presupuesto familiar.

El cumplimiento con las obligaciones y gestiones contables como: Servicio de Rentas Internas SRI, Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS e Ministerio de Relaciones Laborales MRL, son desempeñadas mediante servicios profesionales externos, lo que el profesional contratado reporta específicamente a la Rectora.

El Vicerrectorado es la segunda autoridad después del Rectorado, con atribuciones y funciones de primera línea de autoridad. La Inspección General y Secretaría General, reportan directamente al Rectorado, con el respectivo personal administrativo, docente y de servicios.

En el área administrativa, existe una persona que ejecuta las actividades de secretariado, atención a proveedores, atención a padres de familia, entre otros; el secretario es pariente de la Rectora, su perfil es acorde para ejecutar un mayor número de actividades que requieren responsabilidad y a tiempo completo.

Las actividades de selección, contratación, capacitación, entrenamiento y control de asistencia; están divididas entre el Vicerrectorado e Inspección General; generando desorganización, duplicidad, confusión y cruce de funciones.

3.1.3. Infraestructura: La actual infraestructura de la Unidad Educativa fue construida en el 2000 para un centro educativo, es absolutamente funcional y sus áreas son delimitadas. Posee laboratorios y aulas por nivel que coopera al cumplimiento de los objetivos de la institución.

A continuación se presenta una breve descripción de la misma:



Figura 13. Infraestructura

Tomada del centro educativo por la Unidad Educativa 19 de Mayo

Aulas por nivel: Las secciones del ciclo básico y bachillerato están divididas el primer piso es para el bachillerato y el segundo para el ciclo básico, sus aulas cuentan con iluminación natural, mobiliario y equipos de acuerdo a cada nivel.

Laboratorio de Computación: Aula equipada con computadoras (hardware y software) con tecnología avanzada, que perfecciona la formación académica.

Por otra parte cuenta con los siguientes espacios:



Figura 14. Espacios recreativos

Tomada del centro educativo por la Unidad Educativa 19 de Mayo

3.1.4. Servicio que ofrece.- La Unidad Educativa 19 de Mayo ofrece el siguiente servicio educativo:

Educación Secundaria: Ofrece a los jóvenes estudiantes el título de Bachiller en Especialización, que implica un estudio frecuente de materias de las

áreas sociales y exactas para formar el perfil de bachilleres aptos para ingresar a los estudios universitarios.

3.1.5. Competencia: Los servicios educativos que brinda la Unidad Educativa 19 de Mayo, están dirigidos a la clase media y alta. La institución dispone de estudios de mercado que le permite competir con el resto de centros educativos que ofrecen servicios educativos privados, por lo que el establecimiento tiene Directivos con experiencias.

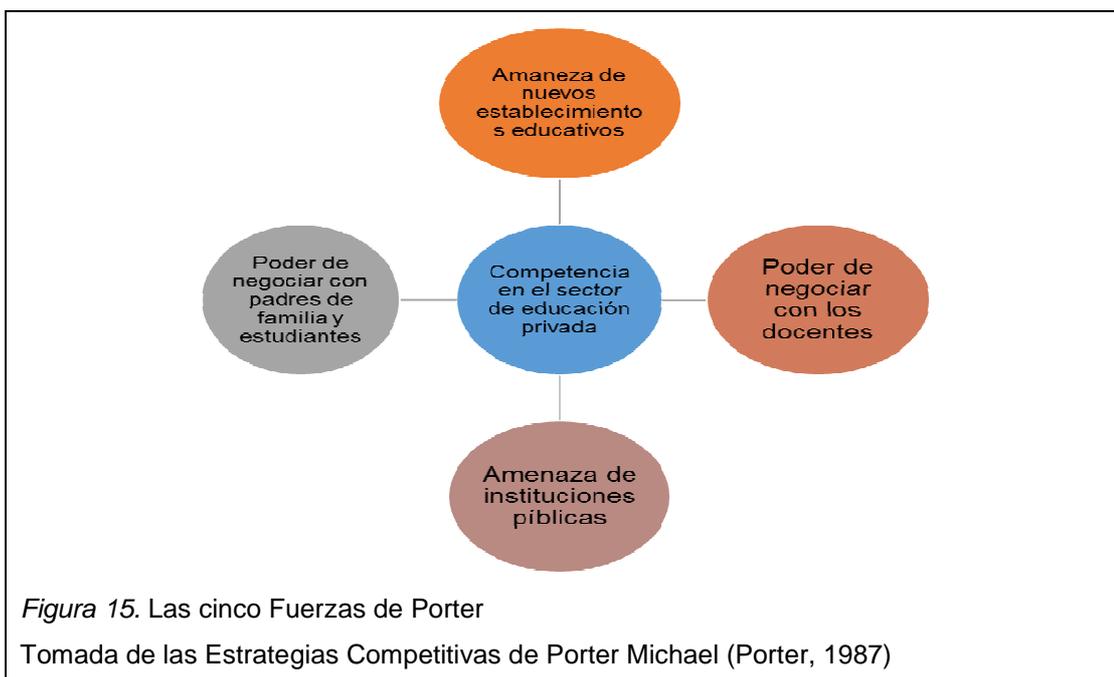
3.2. Análisis Externo:

3.2.1. Situación económica del país: El incremento en los precios, afecta directamente a la clase media y alta, generando; en algunos casos, que se realicen recortes presupuestarios llevando a elegir Unidades Educativas con menor costo según la capacidad económica, poniendo como prioridad el precio al alcance de su situación y no a la calidad del servicio de aprendizaje que el establecimiento ofrece.

En lo laboral: La actual normativa limita el proceso de contratación del personal docente con relación de honorarios profesionales; ésta modalidad autorizada únicamente en el caso de servicios especializados. Todo el personal docente de materias especiales y de especialización tiene asignando su horario de trabajo, la mayoría dictan 6 o 7 horas diarias, en lo cual se aplica una contratación mediante su perfil profesional; pero al ser que los docentes no cumplen una carga horaria permanente, la Ley establece la contratación ocasional.

3.2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.- En este análisis, se utiliza el modelo de Michael Porter, señala como las 5 fuerzas componen de manera directa el funcionamiento interno de la Unidad Educativa 19 de Mayo, el modo de comprender la importancia de la necesidad del funcionamiento, así como la relación de las fuerzas que afectan y relacionan con la organización. En la figura 14 estabiliza los factores externos que

influyen en proceso de la institución, las fuerzas adaptadas al sector privado serían:



a) Competencia en el sector e educación privada: En los últimos 4 años es notable el incremento de instituciones educativas construidas en sectores alejados del cantón, por ende se incrementa la oferta de Unidades particulares; situación que motiva a ejecutar un análisis del entorno externo competitivo, un análisis exhausto de las fortalezas y debilidades, en concordancia a la población que está dirigida. Este análisis implica en los servicios complementarios que la unidad ofrece, por ejemplo: danza y robótica.

b) El poder de negociar con padres de familia y estudiantes: Existe un desequilibrio entre la demanda y oferta educativa, entonces, produce la necesidad de orientar el mercado. Por ello, es primordial la experiencia vivida de los directivos, en el sector privado, ya que los padres de familia visitan más establecimientos educativos en el mismo día antes de decidirse en cual institución inscribirse. Esto ocasiona el poder de negociar con los padres de familia, que se evidencia en las entrevista de admisión que ofrece la institución.

El poder de negociar con los estudiantes, que ingresan al establecimiento, es más sencillo por las diversas aplicaciones en el manejo

de las normas disciplinarias y sanciones. La aplicación y manejo de sanciones está permitido por el Ministerio de Educación.

c) El poder de negociar con los docentes: Según Porter (1987), el poder negociador de los proveedores de un sector de la economía, se basa en la concentración o especialización de su oferta. En el ámbito educativo, la masificación de la función docente como un proveedor genérico de servicios educativos provocó la degradación de su capacidad negociadora como trabajador.

Esta realidad se evidencia tanto en el sector privado como el público y se manifiesta en la Unidad Educativa, ya que existe favorable oferta de profesores capacitados, con un perfil profesional obteniendo el tercer nivel que son contratados por las Unidades más ilustres cuya capacidad económica les permite ofrecer contratos definidos, afectando a los centros educativos pequeños como la Unidad Educativa que presenta pocos docentes en la secundaria.

d) Amenaza de nuevos establecimientos educativos: En los 4 últimos años como se refirió en el numeral 3.2.1, las Unidades privadas se triplicaron, en ciertos casos ofreciendo infraestructuras en condiciones no adecuadas y una baja calidad en servicios educativos; postura que afecta en forma directa el entorno competitivo, al colocar mensualidades bajas con falsas promesas que no cumplen con la realidad, proporcionando servicios sin repercusión, antes de analizar las necesidades.

e) Amenaza de instituciones públicas: Los servicios públicos en: las escuelas y colegios fiscales, municipales y fisco misionales. El gobierno aplica nuevas normativas y regulaciones para fijar los costos que implica la categorización de Unidades tanto en el ciclo Sierra como Oriente, informaciones del gobierno afirmó el cierre diversos establecimientos educativos como en las provincias de Cotopaxi y Los Ríos.

Capítulo IV. Definición de manual de funciones de cada uno de los cargos de la Unidad Educativa 19 de Mayo del Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi

4.1. Propuesta

4.1.1. Antecedentes

La Unidad Educativa 19 de Mayo del Cantón La Maná, es una institución popular en el ámbito de enseñanza y aprendizaje debido a su propietaria Ing. Sarabia Llanganate Gabriela Elizabeth y su personal que trabaja en el establecimiento.

Aun de su crecimiento en los últimos 4 años la Unidad Educativa 19 de Mayo, el establecimiento no cuenta con un manual de funciones de cada una de sus actividades, que se asigna a los docentes con sus responsabilidades y funciones, que accedan en su desarrollo de una manera eficaz y eficiente.

Sin embargo su propietaria ha tenido la necesidad de implementar un rediseño de las actividades y una revisión de procesos para mejorar su rendimiento y alcanzar una mejora en las funciones, tal como: el servicio y rapidez manera directa a los puestos diseñados para la Unidad Educativa, puesto que estableciendo un manual de funciones se puede detectar los procesos que se desarrollan y obtener un rendimiento favorable en la productividad.

Con el manual de funciones se facilita para el reclutamiento y selección del personal con las competencias para una adecuada identificación y adaptación de cada ayudante dentro de la institución, por eso, el manual tiene que ser examinado como un factor dinámico, dependiendo a los cambios y las necesidades propias que surgen dentro de la institución.

4.1.2. Justificación

Después de realizar la investigación y analizar la información recogida en la entrevista a la Rectora de la institución, se estableció que el establecimiento no cuenta con un Manual de Funciones, ya que es un instrumento imprescindible para que marche adecuadamente.

A consideración de la propietaria de la Unidad Educativa 19 de Mayo, es la propuesta de un Manual de Funciones para mejorar el servicio educativo.

4.1.3. Objetivo

Determinar un manual de funciones para generar un desarrollo eficaz de las funciones de los empleados.

4.1.4. ¿Cómo lograr una eficiencia de un manual de funciones?

Para lograr un eficiente manual de funciones en la Unidad Educativa 19 de Mayo, es necesario la actualización constante de cada uno de los cargos que están determinados en la misma, se debe llevar a cabo un seguimiento en cada cierto periodo para que se cumpla el proceso, manejando que este instrumento sea revisado mensualmente o diariamente.

Deben cumplir las funciones que se estableció a cada uno de los empleados, por ello, se asignó el cargo. El manual de funciones nos indica el perfil profesional que debe tener el solicitante para ocupar un puesto especial en la Unidad Educativa. Ahora bien nos dará una clara idea de cómo poder evaluar las habilidades y destrezas de los aspirantes, las preguntas y metodología para evaluar a los candidatos.

4.1.5. Descripción de la propuesta

La actual propuesta de manual de funciones, indica los lineamientos que tiene que cumplir cada uno del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa 19 de Mayo, funciones establecidas de la Unidad Educativa, con el que se da a conocer las instrucciones a todo el personal, pretendiendo minimizar el desconocimiento de las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los cargos.

4.1.6. Beneficios para la Unidad Educativa 19 de Mayo

Al realizar esta propuesta se actualiza el perfil profesional y las descripciones de funciones en un 100%

Con un excelente manejo a esta propuesta se optimizará un costo del 80% ya que no es necesario contratar a profesionales para la actualización persistente.

Tabla 3.

Manual de Funciones - Rectorado

Unidad Educativa 19 de Mayo	
	Descripción del puesto
I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. Puesto:	Rectora
2. Área que pertenece:	Académica
3. Jefe inmediato	Fundadora
II. RESÚMEN DEL CARGO	
Liderar la Unidad Educativa con una gran capacidad de gestión y visión de futuro de acuerdo a las normas vigentes, a las políticas estatales de educación, y estándares de calidad, con la participación de la Comunidad Educativa.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1.- Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones 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 o proyectos institucionales,	
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.	
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.- Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento.	
10.- Aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso o grado y de la junta académica.	
11.- 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.	

Tabla 4.

Manual de Funciones – Rectorado (continuación)

IV. PERFIL DEL CARGO	
Formación académica:	Título de tercer nivel. Licenciatura. Maestría en educación.
Experiencia:	Mínimo tres años en la función. Identificación en áreas institucionales.
Competencias técnicas:	Gestión educativa. Ser positivo y tener iniciativa. Asertividad. Afectividad. Responsabilidad. Empatía.
Competencias comportamentales:	Entusiasmo. Capacidad de tomar buenas decisiones. Capacidad de trabajar con presión. Saber escuchar con tolerancia.

Tomada de Diseño de un manual de funciones para el personal administrativo de la Unidad Educativa Santa María de la Ciudad Machala, Provincia de El Oro por Vivanco Romero Marco Vinicio.

Tabla 5.

Manual de Funciones – Vicerrectorado

 Unidad Educativa 19 de Mayo	
Descripción del puesto	
I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. Puesto:	Vicerrectora
2. Área que pertenece:	Académica
3. Reporta	Rectora
II. RESÚMEN DEL CARGO	
Trabajar de manera constante con los directivos para fortalecer el área académica dentro de los reglamentos determinados por la Ley y las Normativas que establece la institución.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1.- Cumplir con el artículo 45 del Reglamento general a la Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI.	
2.- Orientar el manejo y vigilancia de los servicios de apoyo para poder cumplir con los objetivos.	
3.- Vigilar el patrimonio de la Institución.	
4.- Integrar con el código de convivencia.	
5.- Establecer actividades con los directivos de área y docentes.	
6.- Cumplir con la filosofía institucional.	
7.- Asesorar el proceso educativo de la Unidad, a todos los lineamientos de las autoridades.	
8.- Coordinar actividades para el proceso educativo del mejoramiento pedagógico para los docentes.	
9.- Realizar un determinado seguimiento y asesoramiento técnico pedagógico a los docentes.	
10.- Revisar, aprobar y evaluar los parámetros de evaluación de las distintas materias.	

Tabla 6.

Manual de Funciones – Vicerrectorado (continuación)

- 11.- Diseñar los documentos de control académicos.
 12.- Realizar observaciones y correcciones necesarias al personal docente que incumplan con sus obligaciones y cronogramas establecidos.

IV. PERFIL DEL CARGO

Formación académica:	Titulo de tercer nivel. Maestría en educación.
Experiencia:	Tres años en cargo de dirección.
Competencias técnicas:	Gestión educativa. Ser positivo y tener iniciativa. Ser responsable. Líder. Empatía.
Competencias comportamentales:	Entusiasmo. Compromiso.

Tomada de Diseño de un manual de funciones para el personal administrativo de la Unidad Educativa Santa María de la Ciudad Machala, Provincia de El Oro por Vivanco Romero Marco Vinicio.

Tabla 7.

Manual de Funciones – Inspección General

Unidad Educativa 19 de Mayo	
	Descripción del puesto
I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. Puesto:	Inspector General
2. Área que pertenece:	Académica
3. Jefe inmediato	Vicerrectora
II. RESÚMEN DEL CARGO	
Promover el desarrollo de la convivencia escolar basada en una propuesta eduactiva incluyente y equitativa que atienden las diferencias individuales y la interdependencia que se da entre las personas.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1.- Manejar el clima organizacional y la convivencia.	
2.- Coordinar los comentarios y principios con las autoridades de la institución y colaboradores.	
3.- Satisfacer la convivencia.	
4.- Participar en las juntas de curso.	
5.- Participar en la solución de conflictos promovido por los estudiantes, docentes, padres de familia y representante	
6.- Realizar un plan operativo y presentar a rectorado para el bienestar y la formación académica.	
7.- Asesorar el proceso educativo de la Unidad, a todos los lineamientos de las autoridades.	
8.- Estar pendiente con los tutores de cada curso para el momento cívico.	
9.- Cumplir con el reglamento interno, filosofía institucional, código de convivencia y cultura de paz.	
10.- Supervisar la gestión pedagógica para el cumplimiento del reglamento interno, código de convivencia y cultura paz.	
11.- Responsable en autorizar retiro o salida de la institución, antes de culminar la jornada escolar tanto para estudiantes y docentes.	

Tabla 8.

Manual de Funciones – Inspección General (continuación)

- 12.- Laborar juntamente con los docentes y padres de familia, en la participación de los estudiantes.
 14.- Establecer medios de comunicación con los docentes, padres de familia y docentes.

IV. PERFIL DEL CARGO

Formación académica:	Titulo de tercer nivel. Licenciatura. Maestría en educación.
Experiencia:	Mínimo tres años en la función. Identificación en áreas institucionales.
Competencias técnicas:	Gestión educativa. Ser positivo y tener iniciativa. Asertividad. Afectividad. Responsabilidad. Empatía.
Competencias comportamentales:	Entusiasmo. Capacidad de tomar buenas decisiones. Capacidad de trabajar con presión. Saber escuchar con tolerancia.

Tomada de Diseño de un manual de funciones para el personal administrativo de la Unidad Educativa Santa María de la Ciudad Machala, Provincia de El Oro por Vivanco Romero Marco Vinicio.

Tabla 9.

Manual de Funciones – Secretaría General

	Unidad Educativa 19 de Mayo
Descripción del puesto	
I. INFORMACIÓN BÁSICA	
1. Puesto:	Secretaria General
2. Área que pertenece:	Administrativa
3. Jefe inmediato	Vicerrectora
II. RESÚMEN DEL CARGO	
Cooperar administrativamente con los procesos de la Unidad Educativa	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
1.- Cumplimentar los procedimientos administrativos de la institución que tenga a su cargo.	
2.- Comunicar al rector toda situación notable institucional, relacionada con su función, y proponer las innovaciones que considere oportunas.	
3.- Realizar el procedimiento de matriculación al inicio de cada año para los estudiantes.	
4.- Colectar la hojas de calificación por los docentes de cada materia.	
5.- Asentar las calificaciones por curso para cada estudiante, de manera mecánica es decir en la computadora.	
6.- Elaborar los boletines para que se entreguen a cada tutor establecido por curso.	
7.- Realizar visitas en el correo electrónico de la institución.	
8.- Ir frecuentemente al distrito para verificar si se cumple con la documentación.	
9.- Atención al cliente sea telefónicamente o presencial.	
10.- Gestión de archivos y documentación en la institución.	

Tabla 10.

Manual de Funciones – Secretaría General (continuación)

11.- Otras funciones que se presenten.

IV. PERFIL DEL CARGO

Formación académica:	Contador. Licenciatura en administración. Administración de empresas.
Experiencia:	Mínimo tres años en la función.
Competencias técnicas:	Gestión educativa. Puntual. Prudente. Coherente. Responsabilidad. Leal. Eficaz y eficiente.
Competencias comportamentales:	Entusiasmo. Capacidad de hacer las cosas en un tiempo determinado. Capacidad de trabajar en equipo. Ser eficiente en realizar procedimientos institucionales.

Tomada de Diseño de un manual de funciones para el personal administrativo de la Unidad Educativa Santa María de la Ciudad Machala, Provincia de El Oro por Vivanco Romero Marco Vinicio.

Tabla 11.

Manual de Funciones – Docentes Nivel Básico y Bachillerato



Unidad Educativa 19 de Mayo

Descripción del puesto

I. INFORMACIÓN BÁSICA

1. Puesto:	Docentes Nivel Básico y Bachillerato
2. Área que pertenece:	Académica
3. Jefe inmediato	Inspección General

II. RESÚMEN DEL CARGO

Es propio de los docentes de nivel, gestionar y animar las acciones de un proyecto de orientación que favorezca el desarrollo del propio proyecto de vida del estudiante, implicando a las diversas áreas de la Unidad Educativa. personas.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- 1.- Recibir y despedir a los estudiantes.
- 2.- Registrar diariamente las horas asignadas por cada nivel.
- 3.- Orientar permanente la disciplina y comportamiento de los estudiantes en relación al reglamento interno, filosofía institucional, código de convivencia y cultura.
- 4.- Registrar reconocimientos y sanciones en la hoja de vida del/a estudiante, dialogar, orientar y registrar firma de constancia.
- 5.- Comunicar al representante las calificaciones de cada una de las materias y la reincidencia en el mal uso del uniforme.
- 6.- Realizar las calificaciones del quimestre y entregar a secretaria general.
- 7.- Escuchar y acompañar a los estudiantes en su proceso de educación.
- 8.- Estar pendiente con los tutores de cada curso para el momento cívico.

Tabla 12.

Manual de Funciones – Docentes Nivel Básico y Bachillerato (continuación)

- 9.- Reportar a inspección general sobre la asistencia, puntualidad y desempeño de los estudiantes.
- 10.- Controlar periódicamente orden y aseo de aulas.
- 11.- Controlar los espacios fuera del salón (bar, canchas, laboratorios, pasillos entre otros).
- 12.- Velar por el fiel cumplimiento del reglamento interno, filosofía institucional, código de convivencia y cultura por parte de los docentes y estudiantes.
- 13.- Cumplir con las demás instrucciones impartidas por las autoridades del plantel.

IV. PERFIL DEL CARGO

Formación académica:	Titulo de tercer nivel. Licenciatura en ciencias educativas y orientación vacacional.
Experiencia:	Mínimo tres años en el cargo. Técnicas de enseñanza y aprendizaje.
Competencias técnicas:	Metodología de desarrollo personal. Técnicas de trabajo corporativo. Técnicas de observación en clases. Técnicas de gestión institucional. Planificación y organización. Empatía
Competencias comportamentales:	Entusiasmo Responsabilidad, justicia y puntualidad. Capacidad de liderazgo. Comunicación efectiva.

Tomada de Diseño de un manual de funciones para el personal administrativo de la Unidad Educativa Santa María de la Ciudad Machala, Provincia de El Oro por Vivanco Romero Marco Vinicio.

Tabla 13.

Docentes de Ciencia y Tecnología



Unidad Educativa 19 de Mayo

Descripción del puesto

I. INFORMACIÓN BÁSICA

1. Puesto:	Docentes de Ciencia y Tecnología
2. Área que pertenece:	Académica
3. Reporta	Rectora y Vicerrectora

II. RESÚMEN DEL CARGO

Coordina actividades para lograr el desarrollo y un adecuado mantenimiento del sistema de comunicación y sistema de información y administrativa de la institución.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- 1.- Administrar el funcionamiento permanente del sistema de comunicación e información de la institución.
- 2.- Generar las aplicaciones y dispositivos de seguridad sistema de comunicación e información de la institución.
- 3.- Generar procesos de ciencias y accesos a los servicios del sistema.
- 4.- Responder a consultas técnicas.
- 5.- Vigilar la efectividad y buen funcionamiento de los laboratorios.
- 6.- Mnatener controlada la distibucción de campus para el desarrollo normal de acuerdo a las exigencias de los usuarios.

Tabla 14.

Docentes de Ciencia y Tecnología (continuación)

7.- Colaborar en la investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios que contribuyan a que la institución este a la vanguardia tecnológica en cuanto a herramientas de ciencia soporte a la educación.

8.- Reparación y mantenimiento de equipos de computación de toda la institución.

IV. PERFIL DEL CARGO

Formación académica:	Licenciatura sistemas - informática. Ingeniero administrador de sistemas.
Experiencia:	Tres años en cargo. Manejo adecuado de los recursos tecnológicos e informáticos.
Competencias técnicas:	Seguridad informática. Adhesión a la filosofía institucional. Mantener relaciones interpersonales. Responsabilidad. Disponibilidad.
Competencias comportamentales:	Honradez. Organización y efectividad de las funciones.

Tomada de Diseño de un manual de funciones para el personal administrativo de la Unidad Educativa Santa María de la Ciudad Machala, Provincia de El Oro por Vivanco Romero Marco Vinicio.

4.1.7. Acciones y Lineamientos Estratégicos

Para la Unidad Educativa 19 de Mayo es necesario identificar los lineamientos estratégicos dentro de los principales objetivos y combatir en los próximos años.

Alcanzar la definición de los lineamientos estratégicos permite lograr a la Unidad Educativa 19 de Mayo centralizarse y enfocarse, para tener la capacidad de poder lograr el cumplimiento en la definición de los manuales de cada cargo específico. Identificar estos principales lineamientos estratégicos se sustenta en los análisis identificados de las oportunidades y amenazas en que se desarrolla a diario la Unidad Educativa, hasta identificar las fortalezas y debilidades internas.

4.1.8. Acciones estratégicas

Socializar la adaptación de la propuesta de un manual de funciones:

- Dar alcance a la propuesta innovadora para perfeccionar la productividad y eficiencia de la institución.

- Preparar un manual de funciones para socializar con el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa 19 de Mayo, se realizará a inicio de abril del 2020 para dar en marcha en el nuevo año escolar.

Formar y aplicar un plan estratégico:

- Preparar y desarrollar la planificación de un plan estratégico logrando conseguir una mejor eficiencia y eficacia en las tareas realizadas.
- Diseñar un plan de estrategia para hacer frente a la falta de comunicación que encuentra en la Unidad Educativa 19 de Mayo.

Aplicación de un departamento de Talento Humano:

- Establecer planes de capacitación
- Conseguir tecnología de punta que acceder a brindar una excelente producción.

Rediseño de las políticas de la Unidad Educativa:

- Es fundamental la división de departamentos para obtener un manejo adecuado de las políticas.

Políticas del personal administrativo:

- La Unidad Educativa 19 de Mayo proporcionará uniformes a su personal docente y administrativo.
- Cuidar las herramientas y equipos asignado por la rectora, en caso de pérdida se descuenta del sueldo.
- Será primordial los valores como: respeto, honestidad, puntualidad y honradez en el establecimiento con los trabajadores ya que es un papel muy importante.

- El personal de trabajo estará presto para laborar horas extras en la unidad cuando se lo requiera con anticipado aviso.

Horarios:

Unidad Educativa 19 de Mayo por precedente autorización del Ministerio de Educación y Ministerio de Trabajo, por la actividad de tipo enseñanza, su horario para el ciclo básico de 7:15 a 12:25 y ciclo bachillerato de 7:15 a 13:05.

Políticas administrativas:

- Adecuada administración de recursos para una demanda de crecimiento en la Unidad Educativa 19 de Mayo.
- La responsabilidad en el ámbito laboral como un valor agregado en la Unidad Educativa.
- Elaborar una disposición para el progreso personal y laboral.

4.1.9. Plan de Acciones Estratégicas

Tabla 15.

Plan de Acciones Estratégicas

Acciones estratégicas	Responsables	Objetivo	Tiempo
Socializar la adaptación de la propuesta de un manual de funciones	Personal administrativo	Dar alcance a la propuesta innovadora para perfeccionar la productividad y eficiencia de la institución.	3 meses
Formar y aplicar un Plan Estratégico	Rectora	Preparar y desarrollar la planificación de un plan estratégico logrando conseguir una mejor eficiencia y eficacia en las tareas realizadas.	1 mes

Tomada de las acciones estratégicas por la Unidad Educativa 19 de Mayo

Tabla 16.

Plan de Acciones Estratégicas (continuación)

Aplicación de un departamento de Talento Humano	Rectora y personal administrativo	Establecer planes de capacitación. Conseguir tecnología de punta que acceder a brindar una excelente producción.	1 mes
Lograr Excelencia Operativa	Rectora	Crear un modelo organizacional para el funcionamiento de la Unidad Educativa.	4 meses
Rediseño de las políticas de la Unidad Educativa	Rectora	Para obtener un adecuado manejo de las políticas se plantea en la división de departamentos.	1 mes

Tomada de las acciones estratégicas por la Unidad Educativa 19 de Mayo

4.1.10. Logros de resultados

Para penetrar la propuesta de perfeccionar la enseñanza con los instrumentos de calidad y su aplicación de ejecución que se dará durante el siguiente periodo escolar se podrá comprobar acorde lo que se indica en el siguiente cuadro.

Tabla 17.

Logros de Resultados

Propuesta	Indicadores
Asignar un cronograma para el manual de funciones	Conversación para socializar. A cada colaborar se realizará la entrega de un manual de funciones.
Aprovechar de los recursos humanos y materiales	Verificar que se cumpla el listado de funciones asignadas.

Tomada de las propuestas por la Unidad Educativa 19 de Mayo

Capítulo V. Diseño de la estructura organizacional por procesos para la Unidad Educativa 19 de Mayo.

En este Capítulo se propone el diseño de la estructura organizacional por procesos para la Unidad Educativa 19 de Mayo del cantón La Maná Provincia de Cotopaxi. Primero, se inició el diseño de la Cadena de Valor, se identificó y se clasificó los procesos estratégicos, agregando valor primario de apoyo o soporte. Y se presentan en la Gestión de Procesos con su correspondiente codificación y subprocesos implicados; lo que esta clasificación permita estructurar los respectivos procesos.

5.1. Cadena de valor: Se identificó los procesos primordiales para la Unidad Educativa 19 de Mayo que es brindar un servicio educativo, cuyo objetivo es producir valor al cliente interno y externo (estudiantes y padres de familia). La cadena de valor busca favorecer otros planeamientos que pueden ser más amplios y analizar una herramienta estratégica interna muy perfecta. En esta ocasión se incorpora los procesos clasificándolos en estratégicos, agregando valor primario de apoyo o soporte, accediendo dar con fuentes de diferenciación para originar ventajas competitivas, como se indica en la figura 15, 16 y 17.



Figura 16. Procesos Estratégicos – Gobernantes

Tomada de los procesos de la Unidad Educativa 19 de Mayo



Figura 17. Procesos Agregadores de Valor (Primarios o de Línea)

Tomada de los procesos de la Unidad Educativa 19 de Mayo



Figura 18. Procesos de Apoyo o Soporte

Tomada de los procesos de la Unidad Educativa 19 de Mayo

5.1.1. Procesos Gobernantes o Estratégicos: Dirección de la gestión del establecimiento educativo, y están creados por:

- Planificación Académica
- Planificación de la Gestión Institucional
- Evaluación Educativa

5.1.2. Procesos Agregado de Valor: Su función es generar, administrar y controlar los servicios al cliente interno y externo (estudiantes y padres de familia), orientados a que se cumpla la propuesta de la nueva misión institucional, que compone la razón de la Unidad Educativa 19 de Mayo. Luego se describen las razones de motivación para la definición de los procesos de Admisión, Gestión Académica, Evaluación o Seguimiento Académico y Graduación de Alumnos, que son procesos agregado de valor.

- Al respecto los procesos están vinculados derechamente con la prestación de servicio educativo, que componen el negocio de la Unidad Educativa 19 de Mayo.
- Un conveniente proceso de **Admisión** garantiza el ingreso de nuevos estudiantes válido a la institución.
- El proceso de **Gestión Académica**, integra la principal actividad de la gestión de servicios educativos. Los servicios
- **El proceso de evaluación y seguimiento académico**, acepta evaluar el beneficio o rendimiento académico de los alumnos para definir la promoción, remoción y/o incorporación de los estudiantes durante el período escolar y al concluir cada ciclo escolar, es decir, a través del rendimiento académico de los alumnos permitirá medir la calidad del servicio escolar. El diagnóstico de los resultados accede a identificar los puntos de vista para mejorar y desarrollar las acciones que den garantía a una altura académica de calidad.
- El **proceso de graduación de los alumnos** conforma el resultado final del servicio institucional, los estudiantes que entran tienen que pasar por el proceso de **gestión académica** y finalizan su período escolar en la Unidad Educativa 19 de Mayo.

5.1.3. Procesos de apoyo o soporte: Es viable para la gestión institucional. Los puntos de vista adaptados para definir a los procesos de: Gestión Administrativa, Gestión Documental y Tecnología son:

- Con respecto a los procesos agregan valor a la gestión del servicio institucional, no están rectamente asociadas con la gestión educativa. Aunque los procesos disponen y organizan los medios para el progreso de las actividades que se lleva a cabo en el proceso de gestión académica

- El método tecnológico asegura a manejar de manera adecuada las tecnologías del informe de la provisión de servicios institucionales y ejecutar los procesos administrativos y financieros.

5.2. Descripción de Departamentos y Niveles Jerárquicos: Se definió tres niveles jerárquicos para el diseño de la nueva estructura organizacional para la Unidad Educativa, estableció de la siguiente manera:

5.2.1. Nivel Directivo: Se encargará de establecer directrices a los dos siguientes niveles, para que se logre la visión de la institución. Está conformado por el Rectorado y Vicerrectorado.

5.2.2. Nivel Operativo: Se compone por las áreas que efectúan el servicio educativo, es la razón de ser del establecimiento, que permite el cumplimiento de su misión; está constituida por la Inspección General.

5.2.3. Nivel de Soporte: Se conforma por la Secretaría General; esta área brinda apoyo a los niveles directivo y estratégico, permitiendo que se cumplan los objetivos de la institución.



5.3. Grupos de Interés: La Unidad Educativa 19 de Mayo pertenece al sector educativo, se basa en los análisis de su entorno y las relaciones descritas en el Capítulo III, se detectaron personas, grupos y organizaciones

que son afectados o influyen en las actividades para el cumplimiento de la misión, en la Tabla 18, se puede apreciar los grupos de interés. En el Anexo 1, se ha identificado en cada grupo de interés las actividades que se debe desarrollar para satisfacer los requerimientos y necesidades de las personas, grupos y organizaciones identificados; en sí la mayoría se relaciona con el subproceso de Gestión Administrativa.

Tabla 18.

Descripción de Grupo de Interés

GRUPO DE INTERÉS	
Internos o Involucrados	Externos o Relacionados
<p>Autoridades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rectorado y Vicerrectorado <p>Empleados, estudiantes y padres de familia</p> <p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de alimentación • Suministros de oficina • Material didáctico • Uniformes 	<p>Sistema Financiero:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banco del Pichincha • BanEcuador <p>Empresas proveedoras de servicios públicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi ELEPCO S.A • Consejo Nacional de Telecomunicaciones – CNT • Junta Administradora de Agua Potable

Tomada de los Archivos de la Unidad Educativa 19 de Mayo

5.3.1. Análisis de los Grupos de Interés identificados:

Empleados: El personal administrativo, docentes y de servicio, ejerce un papel fundamental en la gestión de la institución por relacionarse de un centro educativo, el 85% de los empleados está formado por el personal docente.

Estudiantes y padres de familia: El principal grupo de interés son los estudiantes y padres de familia, es el eje primordial de la gestión institucional, por lo tanto, el servicio educativo es para los estudiantes y es pensionado por los padres de familia.

Proveedores: La Unidad Educativa mantiene excelentes relaciones con los proveedores para asegurar una provisión en los servicios públicos, pagando las facturas al día y suscribiéndose a convenios por pronto pago para adquirir descuentos. Los principales bienes y servicios que el establecimiento solicita de forma constante están: Servicios básicos,

suministro de oficina, Internet, servicio de alimentación, provisión de uniformes; entre otros, y los principales proveedores son: Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi ELEPCO S.A, Consejo Nacional de Telecomunicaciones CNT y Junta Administradora de Agua Potable.

Sistema Financiero: La institución mantiene Cuentas de Ahorros en el Banco Pichincha y BanEcuador.

Organismos de control: Dependiendo cómo se desarrolla la empresa se debe cumplir con las obligaciones de acuerdo al sector económico con un manejo de los controles de requerimientos de las entidades del Gobierno; por ello, esta es una organización dedicada al sector de servicios educativos. Seguido se detalla las obligaciones que debe cumplir la Unidad Educativa 19 de Mayo.

Servicio de Rentas Internas SRI: El establecimiento educativo debe cumplir con sus obligaciones tributarias de forma adecuada y aplicar la emisión de facturas de ventas, emisión de retenciones en la fuente y registro de gastos cumpliendo con la normativa vigente. El retraso, incumplimiento y omisión generaría sanciones y multas que afectarían de forma directa a la gestión administrativa. En realidad debe remitir las Declaraciones de Impuestos (Retenciones en la Fuente, IVA, Anexos de Compras y Renta).

Ministerio de Educación – MINEDUC: Entidad Pública que otorga a la institución los permisos de funcionamientos, legalización de matrículas, notas, acta de grado, promociones y títulos, regula el costo de pensiones y matriculas.

Ministerio de Relaciones Laborales – MRL: El centro educativo de registrar y legalizar los contratos de servicios ocasionales y actas de finiquito de los empleados que trabajen y dejen de trabajar en la institución.

5.3. Gestión por Procesos: En efecto para que el establecimiento educativo funcione de manera eficiente, debe reconocer y administrar los abundantes procesos relacionados entre sí; la Gestión por Procesos es una manera de

administrar la organización, por medio de los procesos, permitiendo el diseño particular de lo que desea la institución anhela lograr.

Finalmente se detalla los criterios aplicados para definir los procesos y el diseño de la propuesta de la estructura organizacional de la Unidad Educativa 19 de Mayo:

5.3.1. Métodos aplicados para el diseño de la Estructura Organizacional por Procesos para la Unidad Educativa 19 de Mayo

- Guía de las actividades del centro educativo hacia satisfacer los grupos de interés involucrados en su gestión institucional: alumnos, padres de familia y docentes.
- Organizar y asignar las responsabilidades de manera transversal. Asignar tareas a los departamentos para coordinar la asignación de responsabilidades en función de la operación de los procesos.
- Evaluar la gestión en base a los indicadores de rendimiento y resultados de los procesos establecidos. De esa manera, se debe cumplir las tareas y actividades encargadas, es imprescindible conseguir los resultados planeados en función de cada proceso.
- Flexibilidad y agilidad en la relación entre el personal administrativo y docentes.

La dinámica para el diseño de la Estructura Organizacional por procesos para la Unidad Educativa 19 de Mayo, se formó sobre las consecutivas fases:

5.3.2. Fase I: Identificación de Procesos: Para definir los procesos para el establecimiento educativo se realizó por medio de una participación con las autoridades, personal administrativo y docentes de la institución. Se definió un listado general, agrupando y clasificando las actividades existentes; las cuales se identificaron dependientemente de su significación, tamaño, orden

y jerarquía; con el fin de favorecer las posteriores fases de la gestión por procesos.

5.3.3. Fase II: Inventario y Clasificación de Procesos: La identificación de los procesos de un centro educativo, la dificultad es su “tamaño”; se puede asegurar que un proceso es la “evaluación de los alumnos”, o con un término más amplio “proceso pedagógico”; y por ende es importante aclarar que para la Unidad Educativa 19 de Mayo, el tamaño de los procesos es un método que se manejó de manera arbitraria, determinando dos categorías procesos y subprocesos. Se tomó en consideración que estructurar los procesos en más de dos niveles demanda una complicación innecesaria, al menos en una institución pequeña.

Los resultados de esta segunda fase, se consiguieron una lista estructurada de procesos en el que se realizó un proceso principal, y un grupo de subprocesos que son dependientes de él con sus correspondientes actividades, como se distingue en la siguiente lista y se llamó Catálogo de Procesos.

Tabla 19.

Proceso y Subprocesos de la Planificación Académica

Proceso 01	Planificación Académica
1.1. Elaboración de planes, programas y proyectos anuales.	DOCUMENTOS DE ENTRADA LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural). Currículo Nacional MINEDUC (Ministerio de Educación).
1.2. Aprobación de planes, programas y proyectos anuales.	
1.3. Socialización en Junta de Profesores.	
Subprocesos	DOCUMENTOS DE SALIDA POA (Planificación Operativa Anual) PCI (Planeación Curricular Institucional). Programaciones anuales y Syllabus.

Tomada de Análisis y Diseño de una estructura organizacional por procesos para el Colegio Guadalupano de Quito por Cadena Baquero Maritsa Liliana.

Tabla 20.

Procesos y Subprocesos de la Planificación de la Gestión Institucional

Proceso 02	Planificación de la Gestión Institucional	
Subprocesos	2.1. Revisión y actualización de la Planeación Estratégica Institucional.	DOCUMENTOS DE ENTRADA LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural).
	2.2. Elaboración del Proyecto Educativo Institucional. PEI.	Currículo Nacional MINEDUC (Ministerio de Educación).
	2.3. Elaboración del Plan de Gestión Institucional. PGI.	PE (Planeación Estratégica).
	2.4. Aprobación de PEI y PGI.	DOCUMENTOS DE SALIDA
	2.5. Socialización de planes con los Directivos.	PEI (Proyecto Educativo Institucional). PGI (Plan de Gestión Institucional).

Tomada de Análisis y Diseño de una estructura organizacional por procesos para el Colegio Guadalupano de Quito por Cadena Baquero Maritsa Liliana.

Tabla 21.

Proceso y Subprocesos de la Evaluación Educativa

Proceso 03	Evaluación Educativa	
Subprocesos	3.1. Aplicación de Encuestas a alumnos, padres de familia y empleados.	DOCUMENTOS DE ENTRADA
	3.2. Seguimiento y verificación del cumplimiento de estándares de calidad (MINEDUC, PEI y PGI).	LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural). PEI, POA, PGI y estándares.
	3.3. Autoevaluación institucional.	Formularios de Encuestas.
	3.4. Tabulación y análisis de los resultados obtenidos.	DOCUMENTOS DE SALIDA Informes de evaluación académica.

Tomada de Análisis y Diseño de una estructura organizacional por procesos para el Colegio Guadalupano de Quito por Cadena Baquero Maritsa Liliana.

Tabla 22.

Procesos y Subprocesos de Admisión

Proceso 04		Admisión
Subprocesos	4.1. Atención a padres familia para Admisión	
	4.2. Inscripción	
Subprocesos 4.1	4.3. Evaluación de Admisión	
	4.4. Matriculación	
Actividades	Atención a padres de familia para la Admisión	
	4.1.1. Contactar a los padres de familia.	DOCUMENTOS DE ENTRADA
Actividades	4.1.2. Agendar visita.	Trípticos e Instructivos.
	4.1.3. Realizar tour (visita instalaciones).	Registro de citas.
	4.1.4. Informar servicios académicos y complementarios.	Registro de contactos y censos. Información económica. Horarios.
		DOCUMENTOS DE SALIDA Certificados de Matrícula. Listas.
Subprocesos 4.2		Inscripción
	4.2.1. Contactar padre de familia	DOCUMENTOS DE ENTRADA
Actividades	4.2.2. Entregar Formularios	Formularios de inscripción Solicitud de Admisión
	4.2.3. Recibir Formularios llenos	
	4.2.4. Cobrar valor de la inscripción	
	4.2.5. Hacer cita para evaluación	DOCUMENTOS DE SALIDA
	4.2.6. Registrar contactos en base de datos	Facturas Registro de citas Registro de contactos

Tomada de Análisis y Diseño de una estructura organizacional por procesos para el Colegio Guadalupano de Quito por Cadena Baquero Maritsa Liliana.

Tabla 23.

Proceso y Subprocesos de Admisión (continuación)

Subprocesos 4.3		Evaluación de Admisión
Actividades	4.3.1. Contactar a padre de familia.	
	4.3.2. Agendar cita para evaluación de aspirante.	
	4.3.3. Seleccionar prueba de evaluación.	DOCUMENTOS DE ENTRADA Evaluación Física Evaluación Psicopedagógica
	4.3.4. Aplicar pruebas a aspirantes.	Evaluación académica
	4.3.5. Evaluar pruebas.	Certificados Disciplina Certificados DECE
	4.3.6. Entrevistar aspirantes y padres de familia.	Evaluación Financiera
	4.3.7. Revisar documentos.	DOCUMENTOS DE SALIDA
	4.3.8. Elaborar Informe de Evaluación.	Informes de Evaluación
	4.3.9. Informar resultados.	
Subprocesos 4.4		Matriculación
	4.4.1. Receptar y verificar documentos	
Actividades	4.4.2. Entregar Formularios	DOCUMENTOS DE ENTRADA
	4.4.3. Ingresar y registrar datos del estudiante en el Sistema de Gestión Escolar (SIGEE).	Formularios de Servicios complementarios (transporte, alimentación, deberes dirigidos, clubes)
	4.4.4. Asignar Tutor y aula	Formularios de Matrícula
	4.4.5. Registrar Servicios Complementarios	Formularios de Compromiso
	4.4.6. Registrar datos representante legal	Documentos personales (cédula, fotos, partida nacimiento, certificado de vacunas)
	4.4.7. Facturar y Recaudar	
	4.4.8. Legalizar matrículas en el Ministerio de Educación	DOCUMENTOS DE SALIDA Certificados de Matrícula
	4.4.9. Elaborar Certificados de Matrícula	

Tomada de Análisis y Diseño de una estructura organizacional por procesos para el Colegio Guadalupano de Quito por Cadena Baquero Maritsa Liliana.

Tabla 24.

Proceso y Subprocesos de la Gestión Académica

Proceso 05	Gestión Académica	
Subprocesos	5.1. Revisión del PEI, PCI, POA y PG	
	5.2. Control de asistencia.	DOCUMENTOS DE ENTRADA
	5.3. Ejecución de syllabus.	LOEI.
	5.4. Aplicación de la metodología educativa (pedagogía conceptual).	Currículo Nacional (MINEDUC). PEI, PCI, POA, PGI, Syllabus.
		DOCUMENTOS DE SALIDA Cronogramas. Horarios.

Tomada de Análisis y Diseño de una estructura organizacional por procesos para el Colegio Guadalupano de Quito por Cadena Baquero Maritsa Liliana.

Tabla 25.

Proceso y Subprocesos de la Evaluación y Seguimiento Académico

Proceso 06	Evaluación y Seguimiento Académico	
Subprocesos	5.1. Revisión del PEI, PCI, POA y PG	
	5.2. Control de asistencia.	DOCUMENTOS DE ENTRADA
	5.3. Ejecución de syllabus.	LOEI.
	5.4. Aplicación de la metodología educativa (pedagogía conceptual).	Currículo Nacional (MINEDUC). PEI, PCI, POA y PGI. Cronogramas de actividades. Formularios de Pruebas escritas.
		DOCUMENTOS DE SALIDA Informes generales y promociones.

Tomada de Análisis y Diseño de una estructura organizacional por procesos para el Colegio Guadalupano de Quito por Cadena Baquero Maritsa Liliana.

Tabla 26.

Proceso y Subprocesos de la Graduación de Estudiantes

Proceso 07	Graduación de Estudiantes	
Subprocesos	7.1. Verificación de requisitos de graduación.	DOCUMENTOS DE ENTRADA
	7.2. Elaboración de documentos.	Registros de Calificaciones.
	7.3. Graduación de Estudiantes.	LOEI.
	7.4. Registro y legalización de documentos MINEDUC.	Directrices MINEDUC.
		DOCUMENTOS DE SALIDA Promociones y listas. Actas de Grado. Títulos.

Tomada de Análisis y Diseño de una estructura organizacional por procesos para el Colegio Guadalupano de Quito por Cadena Baquero Maritsa Liliana.

Tabla 27.

Proceso y Subproceso de la Gestión Administrativa

Proceso 08	Gestión Administrativa	
Subprocesos	8.1. Gestión de mantenimiento. 8.2. Adquisiciones de bienes y servicios. 8.3. Gestión de servicios complementarios. 8.4. Gestión de cumplimiento de Obligaciones con el Organismo de Control.	DOCUMENTOS DE ENTRADA Formularios y formatos: Municipio, MIES, Ministerio de Educación MINEDUC, IESS y MRL. Normativa laboral, tributaria y societaria vigente. PEI y PGI. Cronogramas.
		DOCUMENTOS DE SALIDA Informes y registros. Solicitudes de pago. Ingresos y Egresos.

Tomada de Análisis y Diseño de una estructura organizacional por procesos para el Colegio Guadalupano de Quito por Cadena Baquero Maritsa Liliana.

Tabla 28.

Proceso y Subprocesos de la Gestión Documental

Proceso 09	Gestión Documental	
Subprocesos	9.1. Recepción e Ingreso de documentos. 9.2. Generación de documentos 9.3 Almacenamiento y custodia de documentos. 9.4 Entrega de documentos.	DOCUMENTOS DE ENTRADA PEI y PGI. Disposiciones de directivos. Solicitudes.
		DOCUMENTOS DE SALIDA Archivos institucionales. Expedientes académicos individuales por estudiante.

Tomada de Análisis y Diseño de una estructura organizacional por procesos para el Colegio Guadalupano de Quito por Cadena Baquero Maritsa Liliana.

Tabla 29.

Proceso y Subproceso de Tecnología

Proceso 10	Tecnología	
Subprocesos	10.1. Gestión de nuevas implementaciones al sector educativo. 10.2. Soporte tecnológico. 10.3. Seguimiento vigencia tecnológica.	DOCUMENTOS DE ENTRADA PEI y PGI. Requerimientos.
		DOCUMENTOS DE SALIDA Informes.

Tomada de Análisis y Diseño de una estructura organizacional por procesos para el Colegio Guadalupano de Quito por Cadena Baquero Maritsa Liliana.

Clasificación de los Procesos: Se determinó clasificar los siguientes procesos establecidos en el Catálogo definido en el punto anterior.

Procesos Estratégicos: Su objetivo es la determinación de las directrices para el funcionamiento correcto de otros procesos de la unidad educativa.

Se define estratégicos a los procesos como los siguientes:

- Planificación de Gestión Institucional
- Evaluación Educativa

Los elementos de entrada están constituidos por:

- Normativa actual aplicado al sector educativo
- Normativa laboral
- Normativa tributaria
- Normativa societaria
- Disposición de recursos

Las salidas son las siguientes:

- PEI- Proyecto Educativo Institucional
- POA – Plan Operativo Anual
- PGI – Plan de Gestión Institucional
- Planeación Curricular Institucional
- Cronograma de tareas o actividades
- Horarios
- Programas y planes
- Syllabus académico

Procesos claves o agregado de valor: Considerar que el fin de la Unidad Educativa 19 de Mayo es proveer servicios educativos que se pueda agregar valor y constituir la razón de ser del centro educativo. Se define procesos claves a los siguientes:

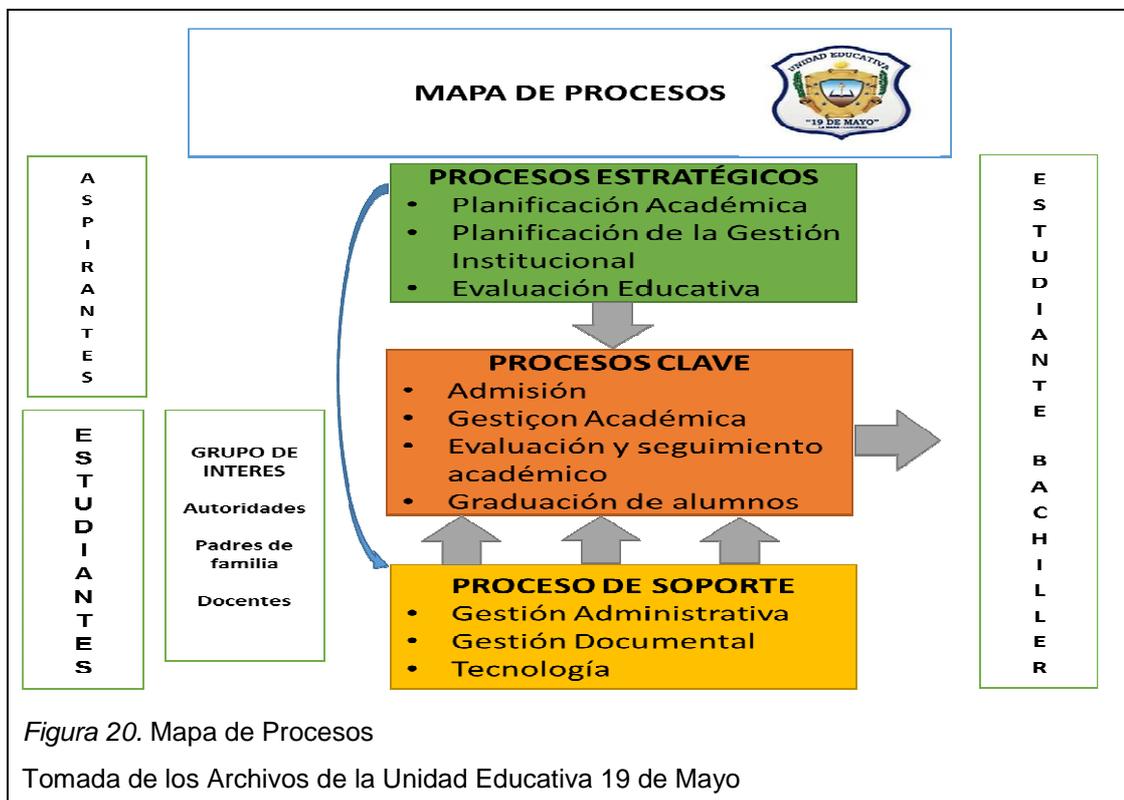
- Admisión

- Gestión Académica
- Evaluación y seguimiento académico
- Graduación de los alumnos

Procesos de Soporte o Apoyo: Se considera que los procesos tienen la responsabilidad de organizar, proveer y coordinar los medios que la Unidad Educativa solicita para desarrollar su actividad o tarea educativa; se identificaron los siguientes:

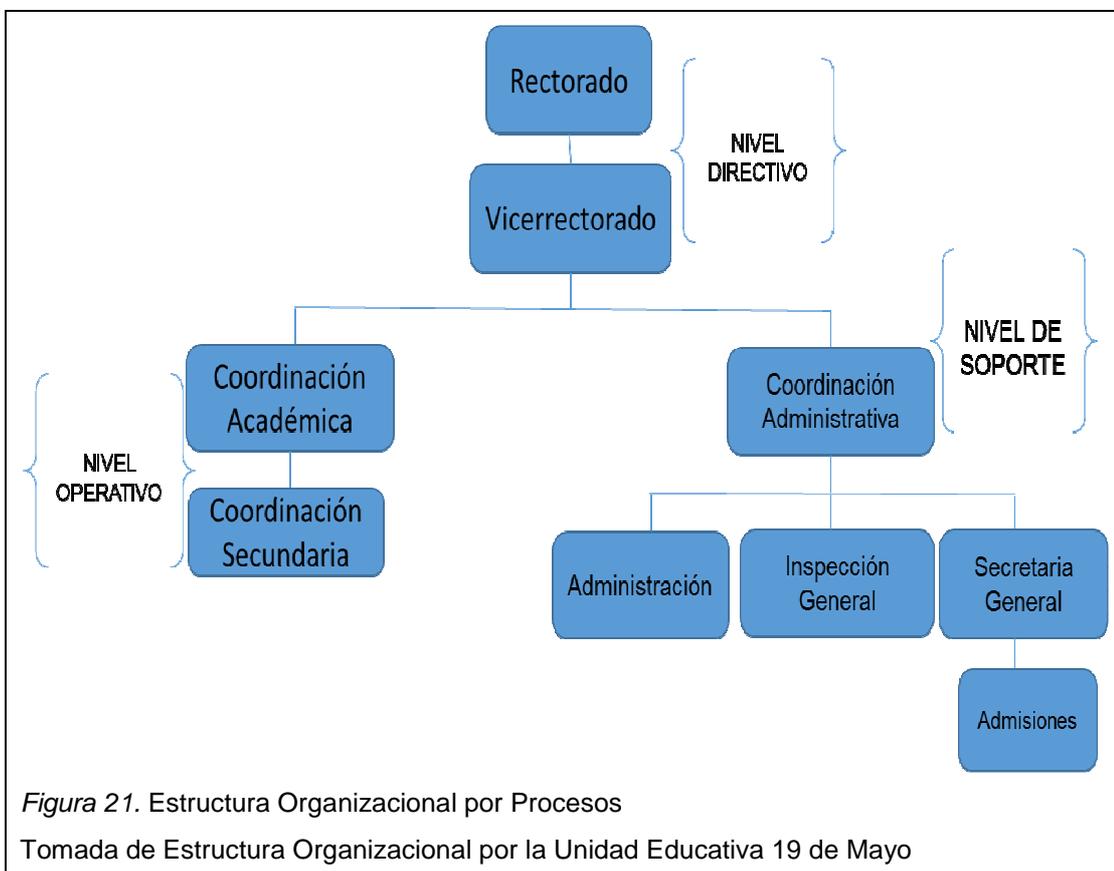
- Gestión Administrativa
- Gestión Documental
- Tecnología e innovación

5.3.4. FASE III: Mapa de Procesos: Una vez que se hayan identificados los procesos, su jerarquía y su clasificación, es fundamental representarlos con gráfico, con el fin de tener una imagen general de las interrelaciones que existen entre ellos. El Mapa de Procesos que se desarrolla para la Unidad Educativa 19 de Mayo, es la imagen que expresa el establecimiento educativo su estructura de gestión y se indica en la Figura 19.

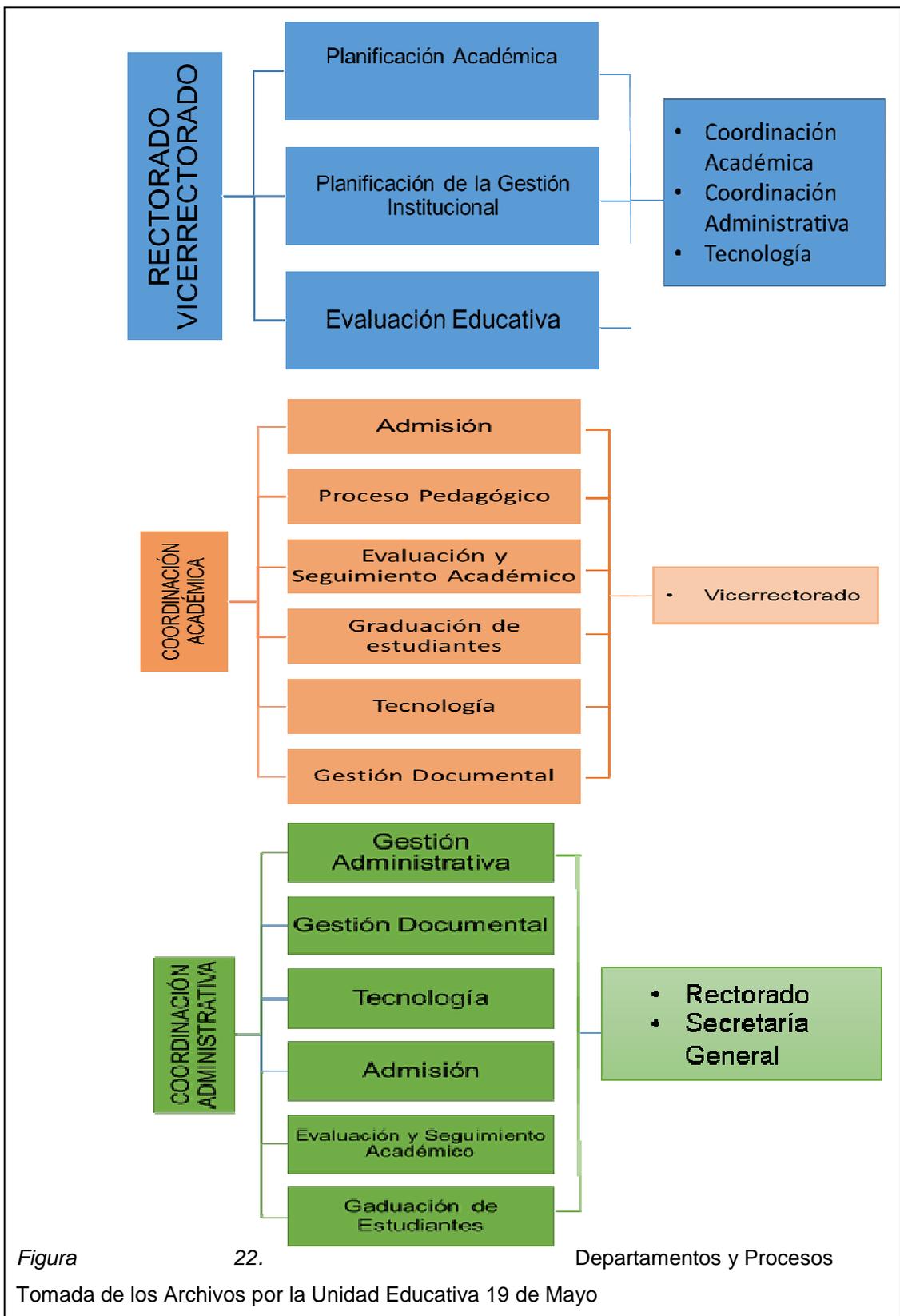


La estructura es la definición que abarca la Misión y Visión institucional de la Unidad Educativa 19 de Mayo y sirvió de apoyo para diseñar la estructura por procesos propuesta.

5.3.5. FASE IV: Estructura organizacional por procesos propuesta: Se estructuró el organigrama por procesos como propuesta para mejorar la estructura institucional, se realizó un diagrama que indica la Figura 20 se detalla por cada nivel jerárquico y se puede observar en las siguientes figuras:



Descripción de procesos por departamento: Se presenta a continuación cada nivel jerárquico definido y los procesos identificados por cada departamento involucrado en las interrelaciones.



5.3.6. Beneficios de la nueva estructura organizacional por procesos:

La implementación propuesta de una estructura organizacional, en mediano y largo plazo, permitirá a la Unidad Educativa desarrollar una ventaja competitiva con la estrategia institucional, logrando mejorar su gestión institucional y contribuir al cumplimiento de su misión. Este posible impacto de mejora, permitirá que se cumpla el objetivo planteado número 3) de los Objetivos Específicos de este proyecto. Los beneficios que logrará evidenciar en el día a día, mediante los aspectos de mejora que se a continuación, los cuales se basan en aprovechar las oportunidades del análisis FODA, evitando las amenazas por medio del buen uso de las fortalezas y neutralizando las debilidades y los problemas identificados.

- Gestión que se basa en los planes y programas asignados, con una visión a futuro; el hoy no es lo imprescindible.
- Creación de capacidades para mejorar la eficiencia y eficacia del servicio educativo. Con el fin de mejorar la competitividad de la Unidad Educativa 19 de Mayo.
- Gestión a la orientación de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente interno y externo (estudiantes y padres de familia).
- El personal administrativo no realizará actividades de manera injusta, en la nueva estructura organizacional. Los empleados y docentes estarán en el sitio que les corresponda de acuerdo con las exigencias de la competencia y procesos. Se descartará la contratación de familiares no calificados.
- Se estabiliza una relación equitativa entre la cantidad de puestos y procesos.
- La autoridad se concentra en los responsables de los procesos.
- El proyecto es de forma horizontal, favorece a los empleados a que sepan que sitio o lugar ocupa dentro de un proceso.

- Se incentiva el trabajo en equipo.
- Se descarta todo lo que no contribuye valor agregado al servicio institucional que es el motivo de ser de la Unidad Educativa 19 de Mayo.
- Procurar la mejora de los procesos, si se logra mejorar constantemente, se eliminará las causas que incitan los errores.
- Por medio de los indicadores establecidos en las Fichas de Procesos (Anexo 3), se calculará la eficiencia y efectividad de los procesos en conexión con el valor agregado apreciado por los padres de familia y estudiantes.
- Permite promover la mejora continua de los procesos, si se logra mejorar, se eliminan las causas que incitan los errores.
- Los problemas son causas atribuibles a los procesos, jamás a las personas, por ese motivo la solución está en cambiar o mejorar los procesos no precisamente a los empleados. Esto reduce la alternancia de empleados.

5.3.7. FASE V: Selección de Procesos Críticos de Éxito: Es fundamental e indispensable priorizar y concretar los esfuerzos para la mejora; por ello, con la Selección de Procesos se logrará identificar los procesos puntualizados en el Catálogo, los cuáles son precisos para que la Unidad Educativa alcance con sus objetivos. Los procesos elegidos se los denominaron FCE – Factores Críticos de Éxito y se los seleccionó tomando en cuenta los siguientes argumentos:

- La Unidad Educativa tiene significativamente definido su correlación con los objetivos y visión.
- Es necesario aplicar el sistema propuesto, ya que el establecimiento se encuentra en una situación desestructurada o desordenada.

- La regularización de este proceso logrará reducir costos y tiempo en cada una de las actividades.
- Al mejorar los procesos permitirá perfeccionar la calidad de atención del servicio educativo y por tanto sus políticas institucionales.
- La clasificación de los procesos siempre estará sujeta a los objetivos estratégicos de la institución.

Se definió Factores Críticos de Éxito a los siguientes procesos:

1.- Planificación de Gestión Institucional: Como proceso estratégico es importante definir las políticas y lineamientos sobre cómo se desarrollará la gestión institucional; la privación de este proceso es el causante de los problemas que presenta el establecimiento educativo.

2.- Admisión: Este proceso se debe ejecutar de manera efectiva sino es así, corre el riesgo de perder el ingreso de un nuevo estudiante acorde a la unidad educativa o de permitir el ingreso de un alumno con problemas de rendimiento, disciplina o actitud; causando conflictos con los padres de familia y dificultad con el resto de alumnado. Un apropiado manejo del subproceso de la calidad de atención a padres de familia para la admisión, con comunicación e información oportuna, logra lealtad que garantiza fidelidad y confianza a los padres de familia y estudiantes, que componen los clientes de la unidad educativa. Teniendo en consideración que debe existir una relación de calidad entre lo que se ofrece y lo que se entrega en la gestión educativa del día a día; de lo contrario, el incumplimiento de lo dicho generaría insatisfacción, malestar o descontento.

3.- Gestión Documental: La adecuada organización de archivos, control, registro y seguimiento de los documentos que se genera en el establecimiento, facilita los procesos de legalización y registro de notas y títulos requeridos por el Ministerio de Educación. El mal manejo y la desorganización de este proceso generarían problemas con la localización de documentos para atender los requerimientos de

certificados y documentos solicitados por el estudiante, padre de familia y organismo de control; incrementando la burocracia de la gestión de servicios y los tiempos de atención.



5.3.8. Planificación de los procesos: La herramienta de gestión para la respectiva planificación de los procesos seleccionados como Factores Críticos de Éxito de la Unidad Educativa 19 de Mayo, se usó la Ficha de Procesos, descritas en el Anexo 3, se puede apreciar cada uno de los procesos seleccionados como FCE, con su correspondiente entradas, salidas, indicadores y subprocesos implicados. La información brindará la facilidad de definir los perfiles de cada uno de los puestos, que permitirá controlar con eficiencia cada resultado de los procesos. Por lo contrario, será un aporte adicional por lo cual se estructuró las Fichas de los 10 procesos.

5.3.9. Flujogramas: Bajo otra forma, se diseñó los respectivos flujogramas de los procesos identificados como Factores Críticos de Éxito, los cuales constan en el Anexo 4. Los 10 flujogramas diseñados acceden a tener una apreciación gráfica de cada uno de los procesos con los subprocesos en la estructura organizacional propuesta.

CONCLUSIONES

La Unidad Educativa 19 de Mayo realizó un diagnóstico, que tuvo como objetivo enfocarse en la situación actual de la institución, lo cual se estableció un principal problema por no contar con un Diseño de Gestión de Procesos para los distintos departamentos.

La estructura de la organización es la manera como se organiza el trabajo y como se crea vínculos para desarrollar las actividades y funciones, lo que permite alcanzar los principales objetivos.

Diseñar es elegir un proceso de estructuras organizacionales para alcanzar los objetivos, lo cual, implica determinar cuáles son las áreas que se dividirá las responsabilidades denominada por los directivos.

Al ejecutar el proceso de diseño; es fundamental tener claro sobre quién y dónde debe inclinarse la organización, quién tiene el mando de tomar las decisiones, el tipo de entorno interno o externo que se procede y cuáles son los reglamentos necesarios para formalizar los procesos.

La primordial aportación para este trabajo, es aplicar la metodología descrita en el marco teórico para el diseño de una estructura organizacional por procesos para la Unidad Educativa; proyecto poco usual para el sector económico y que sin incertidumbre, será la contribución para el desarrollo del establecimiento.

En este trabajo, es evidente que la estructura propuesta considera la participación y aporte de los Directivos, su expectativa y la experiencia para la institución, construyendo un ejercicio participativo.

Los Directivos de la unidad educativa mostraron total apertura desde el inicio hasta el final de este proyecto. Se pudo evaluar el cambio de mentalidad y compromiso para ejecutar un proceso de mejora.

Los Directivos y personal de trabajo manifestaron su interés para la mejora; se comprometieron a respetar la institucionalidad y no mezclar el presupuesto familiar.

Se definió los procesos y subprocesos, identificando las relaciones y determinando la clasificación según el nivel de valor agregado que aporta a la gestión del servicio educativo.

Es factible el diseño de la estructura organizacional para el alcance de los objetivos de la institución, la adaptación y competitividad que necesita.

Detectando los procesos los cuales fueron desglosados en subprocesos, fue posible construir la nueva estructura organizacional de la Unidad Educativa; de manera que facilitará definir los cargos y perfiles necesarios.

RECOMENDACIONES

- Recibido el Manual de Funciones se recomienda a los directivos realizar una reunión de carácter obligatorio para todos los trabajadores de la Unidad Educativa 19 de Mayo, para dar a conocer la práctica de este presente trabajo de investigación.
- La institución debe ejecutar el Manual de Funciones para que cada personal docente, administrativo e incluso directivo tengan claro cuáles son sus funciones, de manera similar se logrará simplificar los procesos y lograr los resultados deseados de una manera eficiente y eficaz.
- A la rectora de la institución se le recomienda respetar el organigrama por cada área siendo ella la función principal del establecimiento y en conjunto con sus colaboradores, para lograr un orden y propósito común.
- Para brindar valor al cliente, es decir a los padres estudiantes y estudiantes, se debe incrementar valor a las actividades primordiales; mejorando los procesos de admisión, gestión académica, evaluación, seguimiento académico y graduación de estudiantes; de manera que sean más eficientes.
- Para la nueva estructura es necesario la contratación de un nuevo personal que ejecute el proceso de soporte (Gestión Administrativa, Gestión Financiera y Gestión del Talento Humano); situación que al inicio generará costos para la institución sin afectar a los estudiantes, pero los beneficios serán a mediano y largo plazo, lo cual, compensará la inversión. Esta decisión será tomada por los Directivos del establecimiento para ejecutar la propuesta.
- La planificación institucional deberá atada a la misión y visión de la institucional.
- El liderazgo directivo que asegure el cumplimiento de metas y objetivos, generando compromiso y lealtad a los empleados.

- La estructura planteada es orientada hacia los padres de familia y estudiantes que se enfoca al cliente y se recomienda mantener este criterio como política.
- La gestión de las competencias de los docentes profesionales es la manera que la unidad educativa selecciona, capacita y orienta a los profesionales que trabajan en ella, es fundamental disminuir la rotación de empleados que dispone el establecimiento.

REFERENCIAS

- 11338 Porter, M. E. D. 1947-. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* /. México, DF : CECSA,.
- Aguilar, L. J. (2008). *Fundamentos de programación*. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.
- Aira, M. R. (2016). *INSTITUTIONS AND THEIR IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*. 14.
- Belloso, R. A. P. (2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 15(3), 53-67. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15529662004>
- Bernal Torres, C. A. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones: enfoque global e integral*. México: Pearson Educación.
- Bertoglio, O. (1996). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*. México: Limusa : Noriega.
- Carbonell, C.-A. T. (1995). *Procedimientos en historia: Un punto de vista didáctico*. Grao.
- Chiavenato, I. (1978). *Introdução à Teoria Geral da Administração – edição compacta*. Editora Manole.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Comorera, V. O., Vilà, M. P. C., Cuevas, C. A. D., Rodríguez-Serrano, J. C., Nuez, R. T., & Lorenzo, J. T. (2011). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC.

Daft, R. L. (2004). *Administración*. Mexico: International Thomson editores.

Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.

De Zuani, E. R. (2005). *Introducción a la administración de organizaciones*. Buenos Aires: Valletta.

Ecuador. Ministerio de Educación. (2012). *Marco legal educativo: constitución de la república, ley orgánica de educación intercultural y reglamento general*. Quito: Ministerio de Educación.

Estallo, M. Á. G. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. ESIC Editorial.

Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo.

Franklin Fincowsky, E. B. (1999). *Organización de empresas: análisis, diseño y estructura*. México[etc.]: Mcgraw-Hill.

Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas*. México D.F. (México): Mc Graw Hill.

Gallardo, E. G. (2012). *Apuntes sobre la ESTRUCTURA y el DISEÑO ORGANIZATIVO*. 54. Recuperado de

<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/23642/1/Apuntes%20Estructura%20y%20Dise%C3%B1o%20E%20Gallardo.pdf>

García, A. M. D., & Cuello, R. O. (2008). *Los procedimientos en el ámbito tributario*. Editorial UOC.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2014). *Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos*. Recuperado 7 de junio de 2019, de Scribd website: <https://es.scribd.com/doc/250756355/Las-Organizaciones-Comportamiento-Estructura-Procesos-Gibson-Ivancevich-Donnelly>

González, G. J. B. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. ESIC Editorial.

Griffin, R. W. (2011). *Administracion*. Cengage Learning Editores.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J., & John W. (2002). *Administracion: Un enfoque basado en competencias*. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.

Hernandez y Rodriguez, S. J. (2002). *Administracion: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hodge, B. J., Anthony, W. P., Gales, L. M., & (. (2011). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice-Hall.

Jones, G. R., & George, J. M. (2017). *Essentials of contemporary management* (Seventh Edition). Dubuque: McGraw-Hill Education.

- Madison, D. (2005). *Process Mapping, Process Improvement, and Process Management: A Practical Guide for Enhancing Work and Information Flow*. Paton Professional.
- Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70204-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70204-8)
- Martzloff, C. (1976). *El ordenador rentable: metodología informática*. Barcelona: Editores Técnicos Asociados.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Grupo Planeta (GBS).
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization* (Edición: 1). Recuperado de <https://www.amazon.es/Images-Organization-Gareth-Morgan/dp/1412939798>
- Naumov García, S. L. (2011). *Organización total*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2007). *Gestión de procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

Ponce, A. R. (1992). *Administración moderna*. Editorial Limusa.

Puppio, V. J. (2004). *Teoría General del Proceso* (5 ed. rev. y ampliada).
Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson Educación.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2005). *Fundamentos de metodología de la investigación: bachillerato*. McGraw-Hill.

Schein, E. H. (1982). Psicología de la organización. Recuperado 6 de junio de 2019, de <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=2600>

Torres, M. G. A. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Panorama Editorial.

ANEXOS

Grupos de Interés

GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS O INVOLUCRADOS				
PERSONAS, GRUPOS Y ORGANIZACIÓN	ACTIVIDADES ESTABLECIDAS	RESPONSABLES		
Rector	Elaborar y presentar planificaciones anuales PEI, POA y PCI.	Vicerrectorado		
	Elaborar y presentar informes económicos y de gestión.			
	Elaborar y presentar informes de gestión académica.			
	Elaborar y presentar informes administrativos y financieros.			
	Elaborar y presentar informes de evaluación de gestión académica.			
	Reclutar, seleccionar y contratar personal.			
	Elaborar y registrar contratos y finiquitos en el Ministerio de Relaciones Laborales.			
	Registrar afiliaciones y salidas en el IESS.			
	Controlar y registrar horas extraordinarias y complementarias.			
	Elaborar, revisar y pagar en forma oportuna de nómina y beneficios sociales.			
EMPLEADOS Personal administrativo, docente y de servicios	Ejecutar y planificar programas de Capacitación.	Rectorado		
	Inducir e entrenar al personal nuevo.			
	Cumplir con la normativa laboral vigente.			
	Desarrollar programas de Seguridad Laboral			
	Registrar y controlar asistencia.			
	Manejar y actualizar expedientes individuales de empleados.			
	Aspirantes		Promocionar el establecimiento educativo.	Secretaría General
			Proporcionar información adecuada y oportuna de los servicios de la Unidad Educativa.	
	Estudiantes		Ejecutar proceso pedagógico.	Inspección General
			Cumplir con planificaciones académicas y cronogramas de actividades.	
Evaluación y seguimiento: PEI, POA Y PCI.				
Padres de Familia	Evaluar calidad educativa.	Secretaría General		
	Gestionar la atención a padres de familia.			
	Lograr una comunicación oportuna y permanente.			
Proveedores de bienes y servicios	Determinar y planificar las necesidades y requerimientos de bienes y servicios.	Rectorado y Secretaría General		
	Gestionar compras de bienes y servicios.			
	Verificar disponibilidad del presupuesto.			

GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS O RELACIONADOS		
PERSONAS, GRUPOS Y ORGANIZACIÓN	ACTIVIDADES ESTABLECIDAS	RESPONSABLES
Ministerio de Educación MINEDUC	Registrar matrículas.	Secretaría General
	Registrar y legalizar el inicio año lectivo.	
	Legalizar Participación Estudiantil.	
	Gestionar trámites de Aprobación de costos.	
	Legalizar notas y promociones del cierre del ciclo escolar.	
	Registrar y legalizar Títulos y Actas de Grado.	
Ministerio de Relaciones Laborales MRL	Registrar cierre año lectivo.	Rectorado y Secretaría General
	Elaboración y registración de Contratos.	
	Elaborar y gestionar la aprobación del Reglamento Interno.	
	Elaborar y registrar de Actas de Finiquito.	
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS	Ingresar afiliaciones de nuevos empleados.	Vicerrectorado y Secretaría General
	Ingresar valores de horas extraordinarias y pagos adicionales en la remuneración mensual de los empleados.	
	Obtener planillas y hacer seguimiento de débitos mensuales de aportes, fondos de reserva y préstamo de empleados.	
Servicio de Rentas Internas - SRI	Declarar impuestos (IVA) en forma mensual.	Secretaría General
	Declarar impuestos (Retenciones en la Fuente) en forma mensual.	
Servicios Públicos (ELEPCO S.A, CNT Y JAAP)	Declarar de Anexos Transaccionales (ATS Y RDP).	Secretaría General
	Declarar impuestos a la Renta en forma mensual.	
	Pagar en forma oportuna las planillas de consumo de servicios básicos.	
Sistema Financiero	Cumplir requerimientos técnicos de mantenimiento, seguridad y prevención de riesgos naturales y laborales.	Rectorado y Secretaría General
	Pagar en forma oportuna las cuotas de préstamos obtenidos.	
	Generar liquidez institucional.	

ANEXO 2

Clasificación y Codificación de Procesos

Tipo de proceso	Estratégicos - Gobernantes		
Código	PC 01		
Nombre	Planificación Académica		
Procesos	Subprocesos	Responsables	Documentos
Estratégicos - Gobernantes	1.1. Elaboración de planes, programas y proyectos anuales. 1.2. Aprobación de planes, programas y proyectos anuales. 1.3. Socialización en Junta de Profesores	Vicerrectorado	Documentos de Entrada LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural) Currículo Nacional MINEDUC (Ministerio de Educación) Documentos de Salida POA (Planificación Operativa Anual) PCI (Planeación Curricular Institucional) Programaciones anuales, Syllabus
Tipo de proceso	Estratégicos - Gobernantes		
Código	PC 02		
Nombre	Planificación de la Gestión Institucional		
Procesos	Subprocesos	Responsables	Documentos
Estratégicos - Gobernantes	2.1. Revisión y actualización de la Planeación Estratégica Institucional. 2.2. Elaboración del Proyecto Educativo Institucional. PEI. 2.3. Elaboración del Plan de Gestión Institucional. PGI. 2.4. Aprobación de PEI y PGI. 2.5. Socialización de planes con los Directivos.	Rectorado - Vicerrectorado	DOCUMENTOS DE ENTRADA LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural). Currículo Nacional MINEDUC (Ministerio de Educación). PE (Planeación Estratégica). DOCUMENTOS DE SALIDA PEI (Proyecto Educativo Institucional). PGI (Plan de Gestión Institucional).
Tipo de proceso	Estratégicos - Gobernantes		
Código	PC 03		
Nombre	Evaluación Educativa		
Procesos	Subprocesos	Responsables	Documentos
Estratégicos - Gobernantes	3.1. Aplicación de Encuestas a alumnos, padres de familia y empleados. 3.2. Seguimiento y verificación del cumplimiento de estándares de calidad (MINEDUC, PEI y PGI). 3.3. Autoevaluación institucional. 3.4. Tabulación y análisis de los resultados obtenidos	Rectorado - Vicerrectorado	DOCUMENTOS DE ENTRADA LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural). PEI, POA, PGI, estándares. Formularios de Encuestas. DOCUMENTOS DE SALIDA Informes de evaluación académica.

Tipo de proceso	Agregadores de Valor	
Código	PC 04	
Nombre	Admisión	
Procesos	Subprocesos	Responsables
4.1 Atención a padres de familia para admisiones	4.1.1. Contactar a los padres de familia. 4.1.2. Agendar visita. 4.1.3. Realizar tour (visita instalaciones). 4.1.4. Informar servicios académicos y complementarios.	Rectorado - Secretaria General
4.2 Inscripción	4.2.1. Contactar padre de familia. 4.2.2. Entregar Formularios. 4.2.3. Recibir Formularios llenos. 4.2.4. Cobrar valor de la inscripción. 4.2.5. Hacer cita para evaluación.	Secretaria General
4.3 Evaluación de Admisión	4.3.1. Contactar a padre de familia 4.3.2. Agendar cita para evaluación de aspirante. 4.3.3. Seleccionar prueba de evaluación. 4.3.4. Aplicar pruebas a aspirantes 4.3.5. Evaluar pruebas 4.3.6. Entrevistar aspirantes y padres de familia 4.3.7. Revisar documentos 4.3.8. Elaborar Informe de Evaluación 4.3.9. Informar resultados	Secretaria General
4.4 Matriculación	4.4.1. Receptar y verificar documentos. 4.4.2. Entregar Formularios. 4.4.3. Ingresar y registrar datos del estudiante en el Sistema de Gestión Escolar (SIGEE). 4.4.4. Asignar Tutor y aula. 4.4.5. Registrar Servicios Complementarios. 4.4.6. Registrar datos representante legal. 4.4.7. Facturar y Recaudar. 4.4.8. Legalizar matrículas en el Ministerio de Educación. 4.4.9. Elaborar Certificados de Matricula.	Secretaria General
Tipo de proceso	Agregadores de Valor	
Código	PC 05	
Nombre	Gestión Académica	
Procesos	Subprocesos	Responsables
Proceso clave - Agregador de Valor	5.1. Revisión del PEI, PCI, POA y PG. 5.2. Control de asistencia. 5.3. Ejecución de syllabus. 5.4. Aplicación de la metodología educativa (pedagogía conceptual).	Vicerrectorado - Secretaria General
Tipo de proceso	Agregadores de Valor	
Código	PC 06	
Nombre	Evaluación y Seguimiento Académico	
Procesos	Subprocesos	Responsables
Proceso clave - Agregador de Valor	6.1. Elaboración de pruebas. 6.2. Evaluación Diagnóstica, Formativa y Sumativa. 6.3. Registro de calificaciones. 6.4. Seguimiento académico. 6.5. Presentación de resultados.	Vicerrectorado
Tipo de proceso	Agregadores de Valor	
Código	PC 07	
Nombre	Graduación de Estudiantes	
Procesos	Subprocesos	Responsables
Proceso clave - Agregador de Valor	7.1. Verificación de requisitos de graduación. 7.2. Elaboración de documentos. 7.3. Graduación de Estudiantes. 7.4. Registro y legalización de documentos MINEDUC.	Rectorado y Vicerrectorado

Tipo de proceso	Apoyo - Soporte	
Código	PC 08	
Nombre	Gestión Administrativa	
Procesos	Subprocesos	Responsables
Apoyo - Soporte	8.1. Gestión de mantenimiento. 8.2. Adquisiciones de bienes y servicios. 8.3. Gestión de servicios complementarios. 8.4. Gestión de cumplimiento de Obligaciones con el Organismo de Control.	Rectorado

Tipo de proceso	Apoyo - Soporte	
Código	PC 09	
Nombre	Gestión Documental	
Procesos	Subprocesos	Responsables
Apoyo - Soporte	9.1. Recepción e Ingreso de documentos. 9.2. Generación de documentos. 9.3. Almacenamiento y custodia de documentos. 9.4. Entrega de documentos.	Secretaria General

Tipo de proceso	Apoyo - Soporte	
Código	PC 10	
Nombre	Gestión Documental	
Procesos	Subprocesos	Responsables
Apoyo - Soporte	10.1. Gestión de nuevas implementaciones al sector educativo. 10.2. Soporte tecnológico. 10.3. Seguimiento vigencia tecnológica.	Rectorado y Inspección General

ANEXO 3

Fichas de Procesos

Ficha de Proceso	
Proceso:	Planificación Académica
Código:	PC 01
Objetivo:	Elaborar planes y programas académicos anuales para la ejecución adecuada del servicio educativo.
Cliente de Proceso:	Estudiantes, Padres de Familia, Empleados y MINEDUC.
ENTRADAS	Documentos de Entrada LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural). Currículo Nacional MINEDUC (Ministerio de Educación).
Información recopilada	
SALIDAS	Documentos de Salida POA (Planificación Operativa Anual). PCI (Planeación Curricular Institucional). Programaciones anuales, Syllabus.
POA, PCI, Programaciones	
SUBPROCESOS IMPLICADOS	1.1 Elaboración de planes, programas y proyectos anuales. 1.2 Aprobación de planes, programas y proyectos anuales. 1.3 Socialización en Junta de Profesores.
Criterios para la realización del proceso:	
1) Cumplimiento de la normativa vigente. 2) Cumplimiento de requerimientos del ministerio. 3) Enfoque en la satisfacción de las necesidades de los clientes.	
Documentos de Apoyo:	LOEI, Reglamentos, Instructivos, Normas emitidas por el MINEDU.
Indicadores:	
Definición:	1) Entrega de planes 2) Nivel de cumplimiento
Método:	1) Planificación oportuna = (# Planes académicos presentados a tiempo / # Planes académicos elaborados). 2) Cumplimiento de planes (n) = (# Actividades ejecutadas / # Actividades planificadas)
Frecuencia:	1) Anual 2) Anual
Responsable:	Vicerrectorado
Nivel deseado:	1) 100% 2) 100%
Elaborado por:	Maday Cabrera
Aprobado por:	Ing. Gabriela Sarabía
Fecha:	
Observaciones:	

Ficha de Proceso	
Proceso:	Planificación de la Gestión Institucional
Código:	PC 02
Objetivo:	Elaborar planes de gestión institucional que permiten cumplir la misión de la Unidad Educativa.
Cliente de Proceso:	Estudiantes, Padres de Familia, Empleados y MINEDUC.
ENTRADAS	Documentos: LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural). Currículo Nacional MINEDUC (Ministerio de Educación). PE (Planeación Estratégica).
Planeación Estratégica	
SALIDAS	Documentos: PEI (Proyecto Educativo Institucional). PGI (Plan de Gestión Institucional).
PEI y PGI	
SUBPROCESOS IMPLICADOS	2.1 Revisión y actualización de la Planeación Estratégica Institucional. 2.2 Elaboración del Proyecto Educativo Institucional PEI. 2.3 Elaboración del Plan de Gestión Institucional PGI. 2.4 Aprobación de PEI y PGI. 2.5 Socialización de planes con los Directivos.
Criterios para la realización del proceso:	
1) Cumplimiento de la normativa vigente. 2) Cumplimiento de requerimientos del ministerio. 3) Enfoque en la satisfacción de las necesidades de los clientes.	
Documentos de Apoyo:	LOEI, Reglamentos, Instructivos, Normas emitidas por el MINEDUC.
Indicadores:	
Definición:	1) Tiempo de cumplimiento. 2) Gasto educativo por estudiante.
Método:	1) Cumplimiento de planes = (# Planes académicos presentados a tiempo / # Planes académicos elaborados). 2) Gasto educativo por estudiante (n) = (\$ Total gasto educativo / # Estudiantes atendidos.)
Frecuencia:	1) Anual 2) Anual
Responsable:	1) Rectorado y Vicerrectorado 2) Rectorado y Vicerrectorado
Nivel deseado:	1) 100%
Elaborado por:	Maday Cabrera
Aprobado por:	Ing. Gabriela Sarabía
Fecha:	
	Observaciones:

Ficha de Proceso	
Proceso:	Evaluación Educativa
Código:	PC 03
Objetivo:	Evaluar el cumplimiento de los estándares de la Unidad Educativa.
Cliente de Proceso:	Estudiantes, Padres de Familia, Empleados y MINEDUC.
ENTRADAS	Documentos: LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural). Normativa MINEDUC (Ministerio de Educación). PEI, POA Y PGI.
Encuestas y estándares	Formularios de Encuestas.
SALIDAS	Documentos: Informes de evaluación académica.
Informes	
SUBPROCESOS IMPLICADOS	3.1 Aplicación de Encuestas a estudiantes, padres de familia y empleados. 3.2 Verificación y seguimiento que se cumplan los estándares de calidad (MINEDUC, PEI Y PGI). 3.3 Autoevaluación institucional. 3.4 Tabulación y análisis de los resultados obtenidos.
Criterios para la realización del proceso:	
1) Cumplimiento de la normativa vigente. 2) Cumplimiento de requerimientos del ministerio. 3) Enfoque en la satisfacción de las necesidades de los clientes.	
Documentos de Apoyo:	LOEI, Reglamentos, Instructivos, Normas emitidas por el MINEDUC.
Indicadores:	
Definición:	1) Cumplimiento de estándares de calidad. 2) Tasa de instalación.
Método:	1) Cumplimiento de estándares (n) = (# Estándares logrados / # Estándares Requeridos) 2) Instalación (n) = (# Uso de aulas / Total aulas disponibles)
Frecuencia:	1) Anual 2) Anual
Responsable:	1) Rectorado y Vicerrectorado 2) Rectorado y Vicerrectorado
Nivel deseado:	1) 70% 2) 90%
Elaborado por:	Maday Cabrera
Aprobado por:	Ing. Gabriela Sarabia
Fecha:	
Observaciones:	

Ficha de Proceso	
Proceso:	Admisión
Código:	PC 04
Objetivo:	Coordinar el ingreso de nuevos alumnos a la institución.
Cliente de Proceso:	Padres de Familia, Aspirantes y MINEDUC.
ENTRADAS	Documentos:
	Instructivos Registro de citas Registro de contactos
Lista de contactos y censos	Información económica Horarios
SALIDAS	Documentos:
	Certificados de Matrícula
Lista de estudiantes	
SUBPROCESOS IMPLICADOS	1) Atención a padres de familia.
	2) Incripción.
	3) Evaluación de Admisión.
	4) Matriculación
Criterios para la realización del proceso:	
1) Comunicación adecuada y oportuna. 2) y profesional de pruebas y evaluaciones Manejo técnico 3) Enfoque en la satisfacción de las necesidades de los clientes 4) Manejo conveniente de cupos disponibles 5) Cumplimiento de la normativa vigente	
Documentos de Apoyo:	LOEI, Reglamento de Admisiones, PEI, POA, PCI Y PGI.
Indicadores:	
Definición:	1) Porcentaje de Admisiones de Aceptación.
Método:	1) Admisiones Aceptación = (# Admisiones aceptables / # Total de solicitud de admisión). Donde n = (Ciclo Escolar)
Frecuencia:	1) Anual
Responsable:	1) Vicerrectorado
Nivel deseado:	1) 100%
Elaborado por:	Maday Cabrera
Aprobado por:	Ing. Gabriela Sarabia
Fecha:	Observaciones:

Ficha de Proceso		
Proceso:	Planificación de la Gestión Institucional	
Código:	PC 05	
Objetivo:	Poner a disposición servicios educativos de calidad basados en la metodología y pedagogía.	
Cliente de Proceso:	Estudiantes, Padres de Familia, y MINEDUC	
ENTRADAS	Documentos: LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural) Currículo Nacional MINEDUC (Ministerio de Educación) PEI, PCI, POA Y PGI	
	Lista de alumnos matriculados	Syllabus
SALIDAS	Documentos: Informes Registros de asistencia	
	Syllabus ejecutado	
SUBPROCESOS IMPLICADOS	5.1 Revisión del PeI, PCI, POA Y PGI	
	5.2 Control de asistencia	
	5.3 Ejecución de syllabus	
	5.4 Aplicación de la metodología educativa	
Criterios para la realización del proceso:		
1) Comunicación adecuada y oportuna 2) Cumplimiento de planes y programas anuales 3) Cumplimiento de requerimientos del ministerio 4) Innovación permanente 5) Satisfacción de las necesidades de los clientes.		
Documentos de Ap	LOEI, Reglamentos, Instructivos, Circulares emitidos por el MINEDUC	
Indicadores:		
Definición:	1) Tasa de asistencia. 2) Nivel de ejecución del Syllabus. 3) Estudiantes retirados.	
Método:	1) Asistencia = (% Asistencia por nivel / % Total de asistencia) Donde p = Período a evaluar Donde g = grado, curso o sección a evaluarse. 2) Ejecución de Syllabus (n) = (% Syllabus ejecutados / % Syllabus planificados). 3) Estudiantes retirados (n) = (# Total estudiantes retirados / # Total estudiantes matriculados).	
Frecuencia:	1) Semanal 2) Quimestral 3) Anual	
Responsable:	1) Inspección General 2) Vicerrectorado	
Nivel deseado:	1) 95% 2) 100% 3) 3%	
Elaborado por:	Maday Cabrera	Observaciones:
Aprobado por:	Ing. Gabriela Sarabia	
Fecha:		

Ficha de Proceso	
Proceso:	Evaluación y Seguimiento Académico
Código:	PC 06
Objetivo:	Evaluación del cumplimiento de planes, programas y normativas vigentes para asegurar la calidad
Cliente de Proceso:	Estudiantes, Padres de Familia, Empleados y MINEDUC
ENTRADAS	Documentos de Entrada
	LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural)
	Currículo Nacional MINEDUC (Ministerio de Educación)
	PEI, PCI, POA Y PGI Cronogramas y Syllabus
Lista de estudiantes	
SALIDAS	Documentos de Salida
	Informes generales Promociones
Promociones y reportes	
SUBPROCESOS IMPLICADOS	6.1 Elaboración de pruebas.
	6.2 Evaluación Diagnóstica, Formativa y Sumativa.
	6.3 Registro de calificaciones.
	6.4 Seguimiento académico.
	6.5 Presentación de resultados.
Criterios para la realización del proceso:	
1) Comunicación adecuada y oportuna	
2) Cumplimiento de planes y programas anuales	
3) Entrega oportuna de informes	
4) Cumplimiento de requerimientos del ministerio	
Documentos de Apoyo:	LOEI, Reglamentos, Instructivos, Normas emitidas por el MINEDU.
Indicadores:	
Definición:	1) Estudiantes aprobados por nivel. 2) Nivel de rendimiento escolar.
Método:	1) Aprobación (n) = (# Estudiantes promovidos por nivel / # total estudiantes matriculados) * 100 Donde n = Ciclo escolar Donde g = grado, curso o sección a evaluarse. 2.1) Estudiantes Sobresalientes (n) = % Esudiantes con aprovechamiento Sobresaliente. 2.2) Estudiantes Muy Buenos (n) = % Esudiantes con aprovechamiento Muy Bueno. 2.3) Estudiantes Buenos (n) = % Esudiantes con aprovechamiento Bueno. 2.4) Estudiantes Regulares (n) = % Esudiantes con aprovechamiento Regular.
Frecuencia:	1) Anual 2) Quimestral y Anual
Responsable:	Vicerrectorado
Nivel deseado:	1) 98% 2.1) 10% 2.2) 70% 2.3) 18% 2.4) 2%
Elaborado por:	Maday Cabrera
Aprobado por:	Ing. Gabriela Sarabia
Fecha:	Observaciones:

Ficha de Proceso	
Proceso:	Graduación de Estudiantes
Código:	PC 07
Objetivo:	Promover y/o graduar estudiantes con alta calidad de educación
Cliente de Proceso:	Estudiantes, Padres de Familia, Empleados y MINEDUC
ENTRADAS	Documentos: LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural) Currículo Nacional MINEDUC (Ministerio de Educación) Registros de Calificaciones
	Lista de estudiantes promovidos
SALIDAS	Documentos: Promociones Actas de Grado
	Promociones y reportes Títulos
SUBPROCESOS IMPLICADOS	7.1 Verificación de requisitos de graduación
	7.2 Elaboración de documentos
	7.3 Graduación de Estudiantes
	7.4 Registro y legalización de documentos MINEDUC
Criterios para la realización del proceso:	
1) Comunicación adecuada y oportuna 2) Cumplimiento de planes y programas anuales 3) Entrega oportuna de informes 4) Cumplimiento oportuno de requerimientos del ministerio	
Documentos de Apoyo:	LOEI, Reglamentos, Instructivos, Normas emitidas por el MINEDU
Indicadores:	
Definición:	1) Tasa de Graduaciones 2) Tasa de Graduados con honores 3) Tasa de ingreso de graduados a instituciones de Educación Superior
Método:	1) Graduados (n) = (# Estudiantes graduados /# Estudiantes matriculados en 3ero Bachillerato) * 100 2) Graduados con honores (n) = (# Estudiantes graduados con honores /# Estudiantes graduados) * 100 3) Graduados que ingresaron a Universidades (n) = (# Estudiantes graduados que ingresaron a la Universidad /# Estudiantes graduados) * 100 Donde n = Ciclo escolar Donde IES = Instituciones de Educación Superior
Frecuencia:	1) Anual 2) Anual 3) Anual
Responsable:	1) Rectorado y Vicerrectorado
Nivel deseado:	1) 100% 2) 30% 3) 90%
Elaborado por:	Maday Cabrera
Aprobado por:	Ing. Gabriela Sarabia
Fecha:	Observaciones:

Ficha de Proceso	
Proceso:	Gestión Administrativa
Código:	PC 08
Objetivo:	Promover servicios de forma oportuna a los clientes internos de la institución para la ejecución de las actividades.
Cliente de Proceso:	Directivos, Empleados y Estudiantes.
ENTRADAS	Documentos: Formularios y formatos: Municipio, MIES, Ministerio de Educación MINEDUC. Normativa laboral, tributaria y societaria vigente. PEI Y PGI.
	Requerimientos
SALIDAS	Documentos: Informes. Solicitudes de pago. Ingresos y Egresos. Ordenes de Compra.
	Informes y registros
SUBPROCESOS IMPLICADOS	8.1 Gestión de mantenimiento.
	8.2 Adquisiciones de bienes y servicios.
	8.3 Gestión de servicios complementarios.
	8.4 Gestión de cumplimiento de Obligaciones con los Organismos de Control.
Criterios para la realización del proceso:	
1) Comunicación adecuada y oportuna.	
2) Cumplimiento oportuno de obligaciones con organismo de control.	
3) Atención oportuna de requerimientos.	
4) Optimización de recursos.	
Documentos de Apoyo:	LOEI, Reglamentos, Instructivos, Normas emitidas por el MINEDU.
Indicadores:	
Definición:	1) Nivel de cumplimientos de adquisiciones de bienes y servicios.
	2) Atención oportuna y efectiva de solicitudes de compra.
	3) Cumplimiento de obligaciones con organismo de control.
Método:	1) Cumplimiento de adquisiciones (p) = (# Procesos atendidos /# Planificación total de procesos) * 100
	2) Compras efectivas (p) = (# Compras atendidas a tiempo /# Total órdenes de compra emitidas) * 100
	3) Notificaciones recibidas de incumplimiento de Organismo de Control
Donde p = Período a evaluar	
Frecuencia:	1) Mensual 2) Mensual 3) Anual
Responsable:	1) Rectorado
Nivel deseado:	1) 100%
	2) 100%
	3) 0%
Elaborado por:	Maday Cabrera
Aprobado por:	Ing. Gabriela Sarabia
Fecha:	Observaciones:

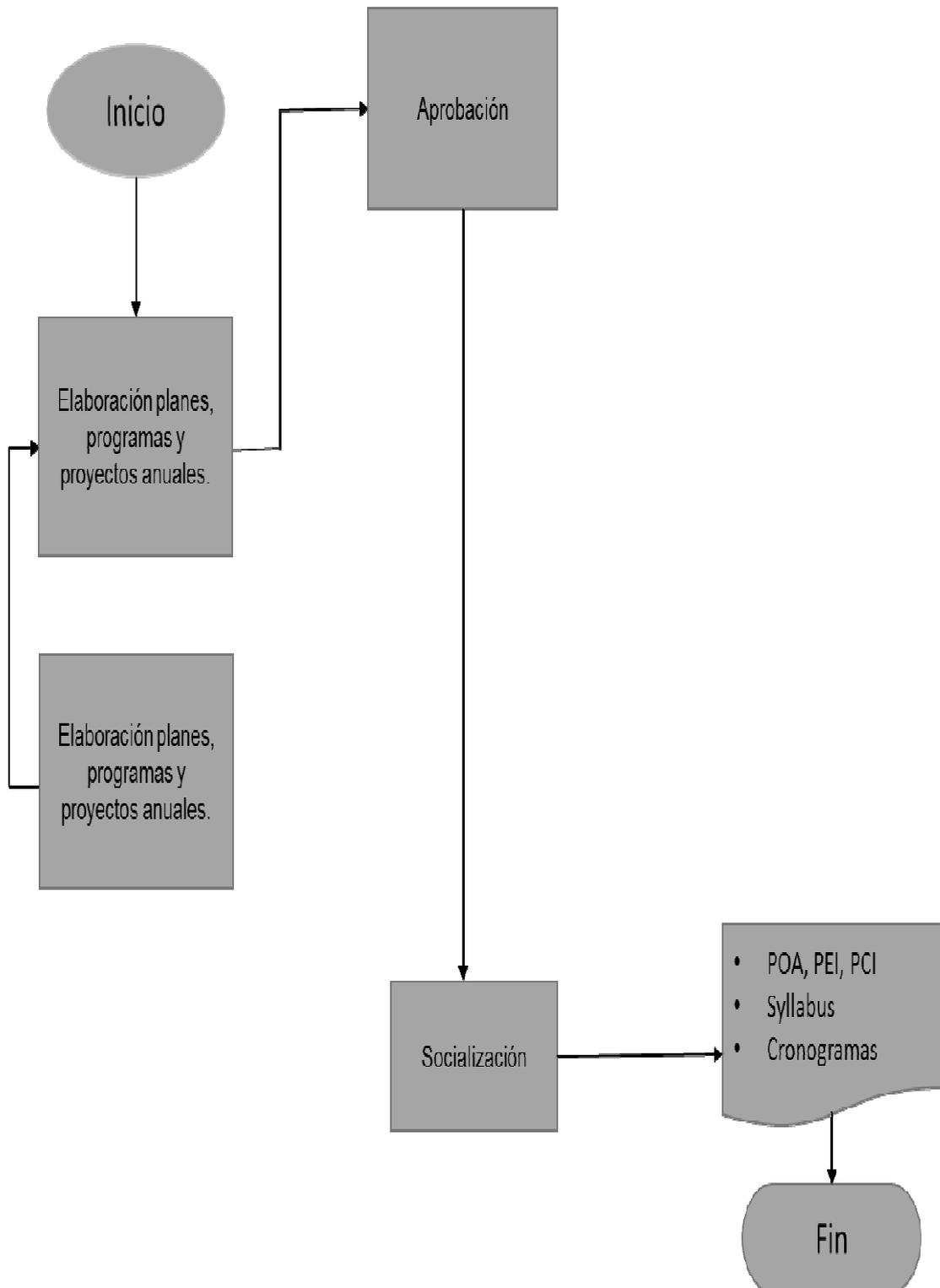
Ficha de Proceso	
Proceso:	Gestión Documental
Código:	PC 09
Objetivo:	Administrar la generación, flujo y almacenamiento de la documentación institucional.
Cliente de Proceso:	Directivos, Empleados, Estudiantes y Padres de Familia.
ENTRADAS	Documentos: Disposiciones de directivos. Solicitudes.
Documentos recibidos y/o generados	
SALIDAS	Documentos: Archivos institucionales. Expedientes académicos individuales por estudiantes.
Informes y registros	
SUBPROCESOS IMPLICADOS	9.1 Recepción e Ingreso de documentos. 9.2 Generación de documentos. 9.3 Almacenamiento y custodia de documentos. 9.4 Entrega de documentos.
Criterios para la realización del proceso:	
1) Comunicación adecuada y oportuna. 2) Manipulación adecuada de documentos. 3) Atención oportuna de requerimientos. 4) Organización adecuada de documentos.	
Documentos de Apoyo:	Técnicas de Archivo, Manuales e Instructivos.
Indicadores:	
Definición:	1) Atención oportuna de solicitudes.
Método:	1) Atención oportuna (p) = (# Solicitudes atendidas a tiempo / # Solicitudes recibidas) * 100 Donde p = Período a evaluar.
Frecuencia:	1) Mensual
Responsable:	1) Secretaría General
Nivel deseado:	1) 100%
Elaborado por:	Maday Cabrera
Aprobado por:	Ing. Gabriela Sarabia
Fecha:	Observaciones:

Ficha de Proceso		
Proceso:	Tecnología	
Código:	PC 10	
Objetivo:	Gestionar el uso de TIC's y brindar soporte técnico.	
Cliente de Proceso:	Directivos, Empleados y Estudiantes.	
ENTRADAS	Documentos: PEI y PGI Requerimientos	
	Requerimientos recibidos	
SALIDAS	Documentos: Informes	
	Requerimientos atendidos	
BPROCESOS IMPLICAD	10.1 Gestión de implementación de nuevas TIC's aplicadas al sector educativo.	
	10.2 Gestión de soporte tecnológico.	
	10.3 Seguimiento vigencia tecnología.	
Criterios para la realización del proceso:		
1) Comunicación adecuada y oportuna.		
2) Mantenimiento preventivo.		
3) Atención oportuna de requerimientos.		
Documentos de Apoyo: Técnicas de Archivo, Manuales e Instructivos		
Indicadores:		
Definición:	1) Atención oportuna de requerimientos	
	1) Atención oportuna (p) = (# Requerimientos atendidas a tiempo / # Requerimientos recibidos) * 100	
Método:	Donde p = Período a evaluar	
Frecuencia:	1) Mensual	
Responsable:	1) Rectora	
	2) Inspección General	
Nivel deseado:	1) 100%	
Elaborado por:	Maday Cabrera	Observaciones:
Aprobado por:	Ing. Gabriela Sarabía	
Fecha:		

ANEXO 4

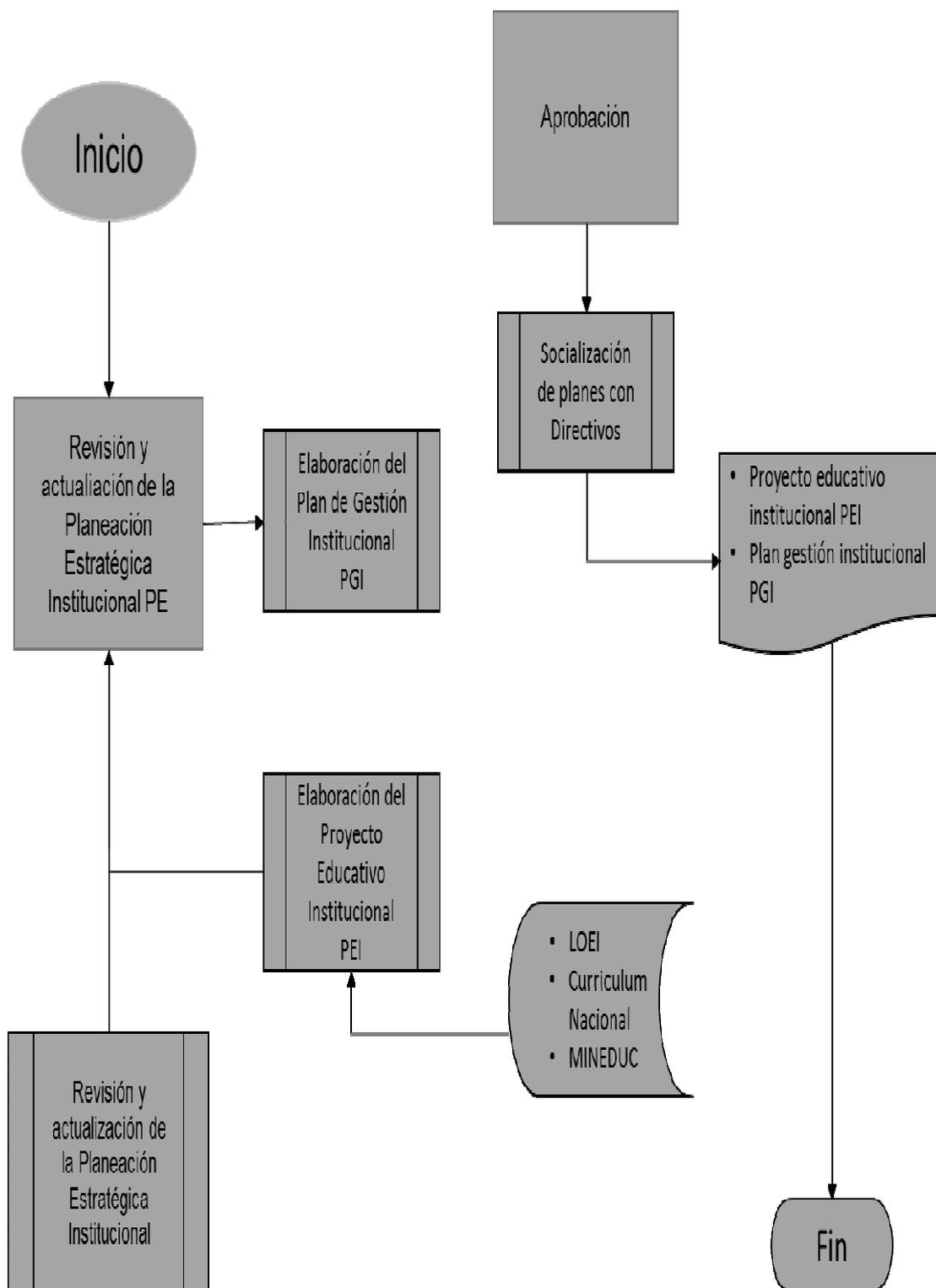
Flujogramas

Proceso 01: Planificación Académica



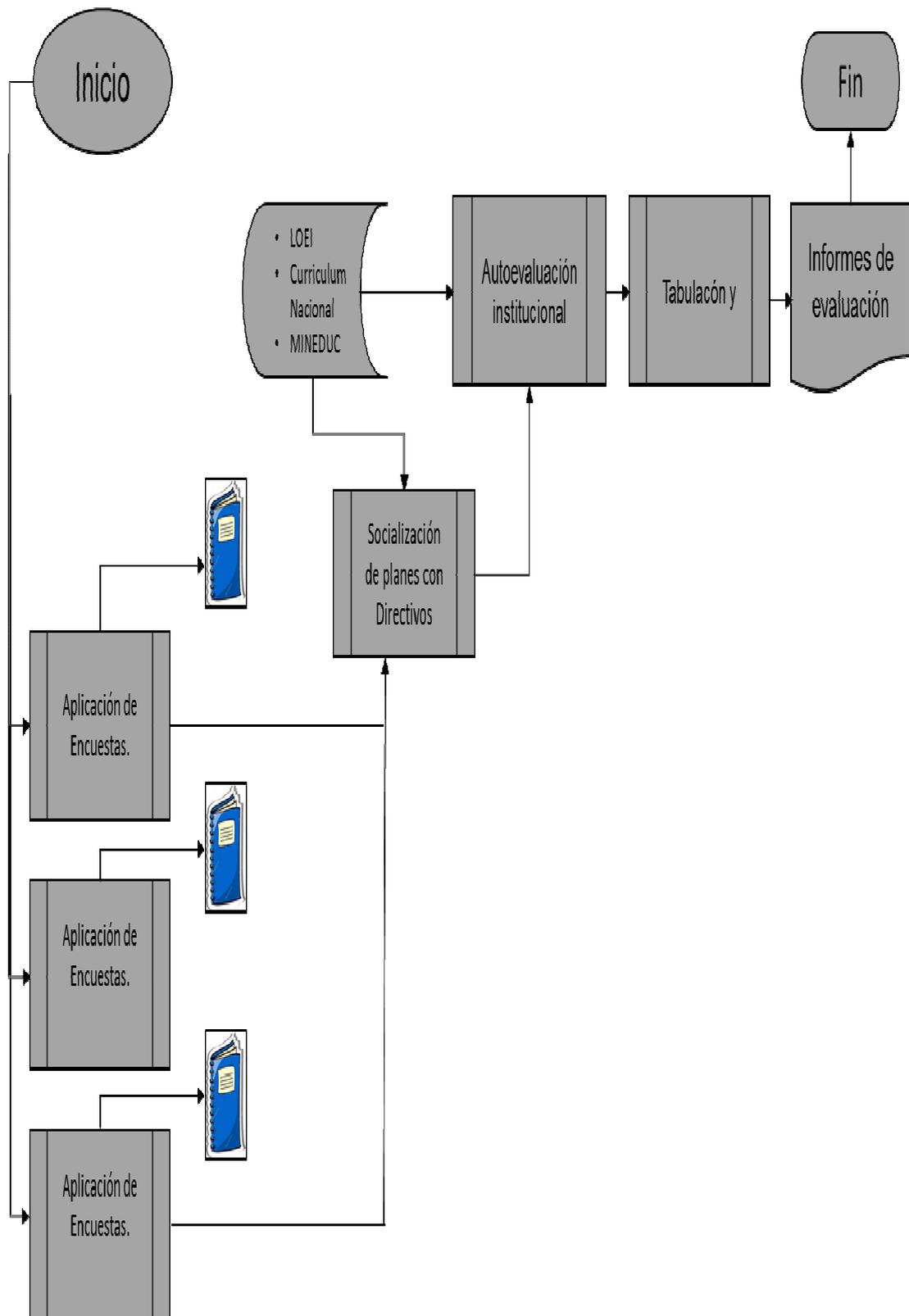
Tomada de Análisis y Diseño de una estructura organizacional por procesos para el Colegio Guadalupano de Quito por Cadena Baquero Maritsa Liliana.

Proceso 02: Planificación de la Gestión Institucional



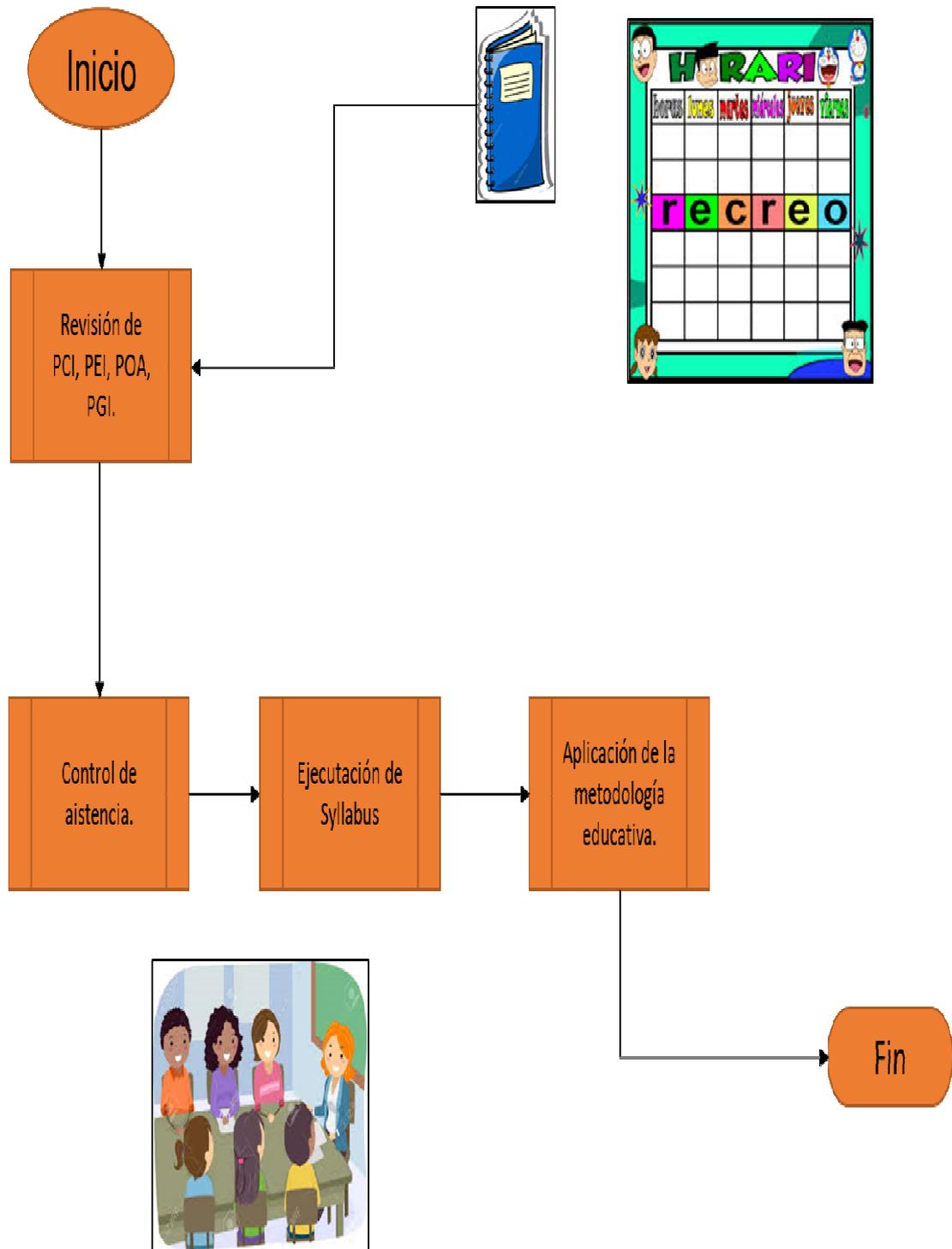
Tomada de Análisis y Diseño de una estructura organizacional por procesos para el Colegio Guadalupano de Quito por Cadena Baquero Maritsa Liliana.

Proceso 03: Evaluación Educativa



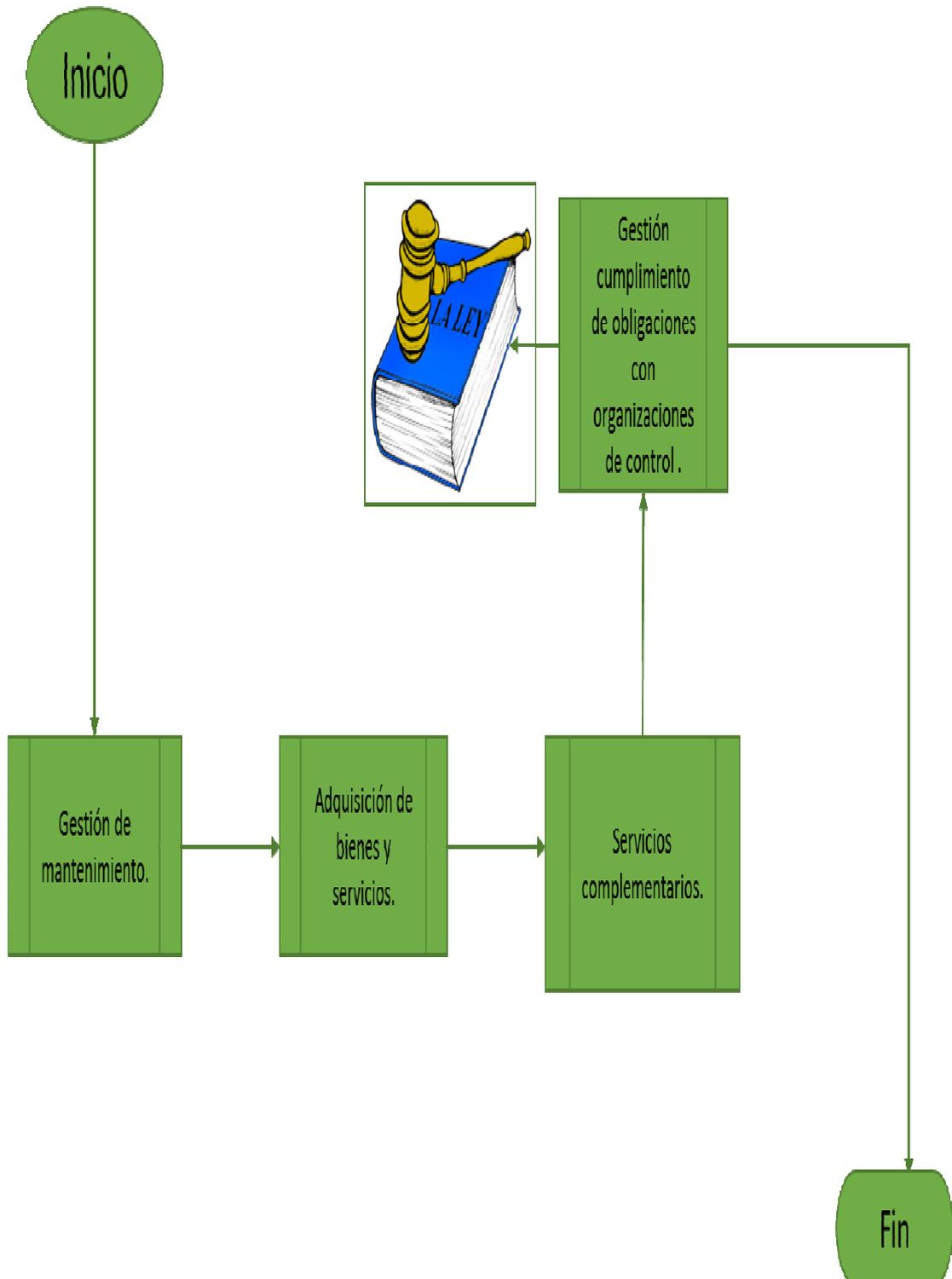
Tomada de Análisis y Diseño de una estructura organizacional por procesos para el Colegio Guadalupano de Quito por Cadena Baquero Maritsa Liliana.

Proceso 05: Gestión Académica



Tomada de Análisis y Diseño de una estructura organizacional por procesos para el Colegio Guadalupano de Quito por Cadena Baquero Maritsa Liliana.

Proceso: Gestión Administrativa



Tomada de Análisis y Diseño de una estructura organizacional por procesos para el Colegio Guadalupano de Quito por Cadena Baquero Maritsa Liliana.

ANEXO 5

Detalles de la Entrevista con la Rectora

Entrevista a la Rectora de la Unidad Educativa 19 de Mayo

- 1) ¿Cuáles son los servicios que la Unidad brinda a sus usuarios?
- 2) ¿Cuántas personas están inscritas actualmente?
- 3) ¿Se controla los procesos de los servicios que presta la Unidad Educativa? ¿De qué manera?
- 4) ¿Existe un organigrama en la Unidad Educativa que especifique exactamente las áreas o departamentos que tiene el establecimiento?
- 5) ¿Con que otras instituciones la Unidad trabaja para organizar las actividades que la Unidad realiza?
- 6) ¿Con cuántos colaboradores cuenta la Unidad? ¿Á que se dedican?
- 7) ¿Se organizan reuniones de trabajo con el personal? ¿Con que frecuencia?
- 8) ¿Existe algún sistema de evaluación del desempeño de los colaboradores?
- 9) ¿Las personas que colaboran tienen algún perfil en particular enfocado a lo que realizan?
- 10) ¿Existen descripciones en las funciones?
- 11) ¿Cuál es el porcentaje de deserción de los matriculados en los servicios que brinda la Unidad?
- 12) Nombre algunos problemas frecuentes en el trabajo diario
- 13) ¿Existe una planificación de las actividades de la Unidad y existe seguimiento de aquello?
- 14) ¿Existe capacitaciones para los colaboradores de la Unidad?
- 15) ¿Qué objetivo tiene la Unidad?
- 16) ¿A quién reporta la Rectora?

Tomada de Diseño de Manual de Funciones para el personal administrativo de la Unidad Educativa Santa María de la Ciudad de Machala, Provincia de El Oro por Vivanco Romero Marco Vinicio.



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Cabrera Capelo Maday Patricia**, con C.C: # 0502605248 autora del trabajo de titulación: " **Diseño de una propuesta de la estructura organizacional para la Unidad Educativa 19 de Mayo del Cantón La Mana, Provincia de Cotopaxi** " previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 12 de Septiembre de 2019

f. _____

Nombre: **Cabrera Capelo, Maday Patricia**

C.C: **0503605248**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	" Diseño de una propuesta de la estructura organizacional para la Unidad Educativa 19 de Mayo del Cantón La Mana, Provincia de Cotopaxi "		
AUTOR(ES)	Cabrera Capelo Maday Patricia		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Lcda. Cedeño Alcívar Gioconda Auxiliadora, MSc.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniera Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	9 de Septiembre de 2019	No. PÁGINAS:	126
ÁREAS TEMÁTICAS:	Modelo de Negocios, Administración, Cultura Organizacional, Gestión de Recursos Humanos.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Organización, procesos administrativos, estructura organizacional, gestión de procesos y descripción de funciones.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La Unidad Educativa 19 de Mayo, es una institución que brinda servicios educativos a jóvenes del cantón La Maná. El personal docente y autoridades están motivadas por implementar un proceso de mejoramiento, por lo cual tiene como objetivo la estructura organizacional basada en procesos. En el Capítulo II se presenta el marco teórico refiriendo conceptos de varios autores. En el Capítulo III se realiza el diagnóstico de la situación actual de la Unidad educativa, el análisis del entorno interno y externo y las Fuerzas Competitivas de Porter. En el Capítulo IV se diseña un Manual de Funciones para que no exista la duplicidad de actividades por cada uno de los puestos de trabajo, por no conocer el funcionamiento de un Manual de Funciones. En el Capítulo V se desarrolla el diseño de la estructura organizacional por procesos de la Unidad Educativa 19 de Mayo.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-993648565	E-mail: madaycabrera1993@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs.		
	Teléfono: +593-999406190		
	E-mail: paola.traverso@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			