



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA
DEL COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI DEL
CANTÓN PUJILÍ”.**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial

Autoras:

Acurio Hoyos Mayra Judith
AsimbayaMontaguano Nancy Janeth

Directora:

Lic. Mgs. Libia Almeida Lara

Latacunga – Ecuador

Junio 2013

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI DEL CANTÓN PUJILÍ”**, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Mayra Judith Acurio Hoyos
C.I. 050348527-8

Nancy Janeth AsimbayaMontaguano
C.I. 171692218-0

AVAL DE LA DIRECTORA DE TESIS

En calidad de Directora del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI DEL CANTÓN PUJILÍ”, de Acurio Hoyos Mayra Judith, Asimbaya Montaguano Nancy Janeth, egresadas de la Carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Grado, que el Honorable Consejo Académico de la Carrera de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Junio 2013

Lic. Mgs. Libia Almeida Lara
C.I. 0501797997
Directora



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, las postulantes: Acurio Hoyos Mayra Judith y Asimbaya Montaguano Nancy Janeth, egresadas de la Carrera de Ingeniería Comercial con el tema de tesis: **“REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI DEL CANTÓN PUJILÍ”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Junio 2013

Para constancia firman:

.....
PRESIDENTE
Ing. Ruth Hidalgo

.....
MIEMBRO
Ing. Juan Chancusig

.....
OPOSITOR
Ing. Doris Calero

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento es para **DIOS**, por regalarme la vida, por estar donde estoy, por hacerme lo que soy, por darme lo que tengo, por hacerme comprender todos y cada uno de los conocimientos impartidos en este centro de estudios y la perseverancia para finalizar esta carrera, además por darme una madre ejemplar y hermanos colaboradores.

Todo se lo debo a él, mi formación mi aprendizaje todos esos procesos de mi vida buenos y otros malos pero de los cuales aprendí mucho más, aprendí a no darme por vencido aun estando vencido, aprendí que el que persevera alcanza y que nunca hay que dejar de intentarlo.

Gracias Dios por encargarte de mi trabajo de tesis de grado, por todas las personas que pusiste para colaborar de alguna forma en la consecución de este trabajo.

Mayra; Nancy

DEDICATORIA

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mis hermanos, tíos, primos, abuelos y amigos.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

Mayra

DEDICATORIA

A Dios, por ser la luz que ilumina mi vida.

A mi madre por su apoyo y comprensión en cada etapa de mi vida.

A mis hermanos por su ayuda y sus buenos deseos.

A mis amigos por estar siempre a mi lado en cada uno de los momentos de mi vida.

Nancy

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS	PÁG.
Portada.....	i
Autoría.....	ii
Aval de la Directora de Tesis.....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Dedicatoria.....	vii
Índice General.....	viii
Índice de Tablas.....	xii
Índice de Gráficas.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Aval de Traducción.....	xvi
Introducción.....	xvii

CAPÍTULO I

1. Marco teórico.....	1
1.1. Organización.....	1
1.1.1. Importancia.....	1
1.2. Principios de la organización.....	3
1.2.1. División de trabajo.....	3
1.2.2. Departamentalización.....	3
1.2.3. Especialización.....	3
1.2.4. Jerarquía.....	4
1.2.5. Unidad de mando.....	4
1.2.6. Centralización y Descentralización.....	4
1.3. Instrumentos de la organización.....	5

1.3.1.	Organigramas	5
1.3.2.	Manuales de funciones	7
1.3.3.	Manual de Procesos	8
1.4.	Diseño organizacional	9
1.4.1.	Diseño de la estructura organizacional.....	9
1.5.	Rediseño organizacional.....	10
1.5.1.	Cómo rediseñar la estructura organizacional	10
1.5.2.	Cómo organizar una empresa	11
1.5.3.	Cómo reorganizar una empresa	12
1.6.	Plan de reorganización	13
1.6.1.	Objetivos de un plan de reorganización	14
1.7.	Procedimiento para la reorganización	15
1.7.1.	Situación actual de la empresa	15
1.7.2.	Resumen de la problemática encontrada	16
1.7.3.	Propuesta de la nueva organización o modificación	16
1.7.4.	Implementación de modificación	17
1.7.5.	Vigilancia sobre la modificación.....	17
1.8.	Evaluación del desempeño	18
1.8.1.	Importancia.....	19
1.9.	Análisis FODA	19
1.10.	Cadena de valor	20

CAPÍTULO II

2.	Análisis e interpretación de resultados	22
2.1.	Marco institucional del colegio nacional “provincia de cotopaxi” del cantón pujilí.....	22
2.1.1.	Reseña Histórica.....	22
2.1.2.	Ubicación Geográfica.....	23
2.1.3.	Misión.....	23
2.1.4.	Visión	23
2.1.5.	Objetivos	24

2.1.6. Filosofía	24
2.1.6.1. Valores corporativos	24
2.1.7. Organización Estructural del Colegio Nacional “Provincia de Cotopaxi” ...	25
2.2. Análisis organizacional de la institución	26
2.2.1. Análisis Interno del Colegio Nacional “Provincia de Cotopaxi”	29
2.2.1.1. Departamentos	29
2.3. Análisis situacional del Colegio Nacional “Provincia de Cotopaxi” del Cantón Pujilí.	31
2.4. Marco temporal/ espacial	32
2.5. Marco comunitario	33
2.6. Marco legal.....	33
2.7. Metodología.....	33
2.7.1. Tipos de Investigación.....	33
2.7.1.1. Método inductivo- deductivo	33
2.7.2. Técnicas de Investigación	33
2.8. Instrumentos.....	35
2.9. Fuentes de información	35
2.9.1.1. Fuentes primarias.	36
2.9.1.2. Fuentes secundarias.....	36
2.10. Unidad de análisis	36
2.10.1. Población y Muestra.....	36
2.11. Análisis de los resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo del Colegio Nacional “Provincia de Cotopaxi”	37
2.12. Entrevista aplicada al Rector del Colegio Nacional “Provincia de Cotopaxi” del Cantón Pujilí.	53
2.13. Entrevista aplicada a la Colectora del Colegio Nacional “Provincia de Cotopaxi” del Cantón Pujilí.	55
2.14. Perfil de competencias.....	57
2.15. Conclusiones	73

CAPÍTULO III

3.	Aplicación de la propuesta de un rediseño organizacional.....	74
3.1.	Diseño de un manual de funciones para el Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi del Cantón Pujilí en el año 2013.....	74
3.2.	Justificación	75
3.3.	Objetivos	76
3.3.1.	Objetivo general	76
3.3.2.	Objetivos específicos	76
3.4.	Organización	77
3.5.	Cadena de valor.....	82
3.6.	Manual de funciones	84
3.7.	Manual de procesos.....	91
3.8.	Recursos	107
3.9.	Implementación del Rediseño Organizacional	110
3.10.	Evaluación del rediseño organizacional propuesto	112
4.	Conclusiones	114
5.	Recomendaciones.....	115
6.	Bibliografía	116
	Anexos.....	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Objetivos y Metas del Colegio.....	37
Tabla 2 Manual de Funciones	38
Tabla 3 Descripción de Puesto.....	39
Tabla 4 Organigrama.....	40
Tabla 5 Mecanismos de Control	48
Tabla 6 Capacitación.....	49
Tabla 7 Herramientas para desempeñar su trabajo	50
Tabla 8 Frecuencias de evaluación	51
Tabla 9 Relación Laboral	52
Tabla 10 Escalas para la calificación de actividades de Trabajo	57
Tabla 11 Gradación de las escalas	57
Tabla 12 Calificación / Nivel	58
Tabla 13 Calificación promedio de la Evaluación de desempeño 360° para el cargo de Rector	59
Tabla 14 Funciones relevantes del Rector	60
Tabla 15 Calificación promedio de la Evaluación de Desempeño 360° para el cargo de Vicerrector	61
Tabla 16 Funciones Relevantes del Vicerrector.....	62
Tabla 17 Calificación promedio de la evaluación de desempeño 360° para el cargo de Inspector General	63
Tabla 18 Funciones relevantes del Inspector General.....	64
Tabla 19 Calificación promedio de la evaluación de desempeño 360° para el cargo del DOBE	65
Tabla 20 Funciones relevantes del DOBE	66
Tabla 21 Calificación promedio de la Evaluación de desempeño 360° para el cargo de la Secretaria	67
Tabla 22 Funciones relevantes de la Secretaria	68
Tabla 23 Calificación promedio de la Evaluación de desempeño 360° para el cargo del Departamento Financiero	69
Tabla 24 Funciones relevantes del Departamento Financiero	70

Tabla 25 Calificación promedio de la evaluación de desempeño 360° para el cargo de Servicios Generales	71
Tabla 26 Funciones relevantes de Servicios Generales	72

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Objetivos y metas del colegio	37
Gráfica 2 Manual de Funciones	38
Gráfica 3 Descripción del puesto	39
Gráfica 4 Organigrama.....	40
Gráfica 5 Mecanismos de control	48
Gráfica 6 Capacitación.....	49
Gráfica 7 Herramientas para desempeñar su trabajo.....	50
Gráfica 8 Frecuencia de evaluación	51
Gráfica 9 Relación laboral	52



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

TEMA: “REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI DEL CANTÓN PUJILÍ”.

Autora: Acurio Hoyos Mayra Judith
Asimbaya Montaguano Nancy Janeth

RESUMEN:

El objetivo del presente trabajo investigativo es desarrollar un rediseño organizacional en el área administrativa lo cual se convierte en una herramienta útil, que permite fomentar la eficiencia, la eficacia, la productividad, en cada uno de los procesos que realiza la Institución Educativa, mediante una descripción de los procesos, políticas, funciones encontrados en la investigación las cuales cuentan con la base conceptual y visión en conjunto con el fin de dotar a la institución de una guía que permita el fortalecimiento de la estructura organizacional, incrementando su productividad, lo cual es posible ser alcanzado mediante el compromiso y la colaboración del personal administrativo de la Institución Educativa.

Es por ello que el manual se realizó con la finalidad de contar con adecuados procesos los cuales contribuyan a una mejor organización, y se sustente en base a un sistema de calidad y de mejoramiento continuo, necesarios para la mejor ejecución del trabajo, misma que permite la reestructuración de las funciones y los procesos que se desarrollan en el mencionado colegio; a fin de asignarles las atribuciones que deben cumplir, establecimiento de políticas que ayudaran a mantener una estructura y control de la Institución Educativa, en donde el personal asuma de manera responsable y eficiente la realización de las diferentes actividades que se llevan a cabo en la mencionada Institución.



TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE SCIENCES AND HUMANITIES

Latacunga – Ecuador

TOPIC: "ORGANIZATIONAL REDESIGN IN ADMINISTRATION NATIONAL IN THE COTOPAXI PROVINCE PUJILI HIGH SCHOOL"

Authors: AcurioHoyos Mayra Judith

Asimbaya Montaguano Nancy Janeth

ABSTRACT:

The goal of the present research is developed an organizational redesign in the administrative area which is a useful tool, that allows you to promote the efficiency, effectiveness, productivity, in each one of the processes carried out the educational institution, through a description of processes, policies, functions found in the investigation which have the conceptual basis and overall vision in order to endow the institution of a guide that allows the strengthening of the organizational structure, increasing its productivity, which is possible to be achieved through the commitment and collaboration of the administrative staff of the educational institution.

Therefore, the manual was carried out with the aim of having appropriate processes which contribute to a better organization, and is based on the basis of a system of quality and continuous improvement, necessary for the better execution of the work, same enabling restructuring of the functions and processes that are developed in the mentioned school; in order to assign the functions to be fulfilled, establishment of policies that help maintain a structure and control of the educational institution, where the staff assume responsibly and efficiently the different activities that are conducted in the mentioned institution.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Lic. Mishelle Velastegui con C.I. 050187099-2 CERTIFICO, que he revisado la respectiva revisión del abstract.

TEMA: “REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI DEL CANTÓN PUJILÍ”, a cargo de la Asesoría de la Lic. Mgs. Libia Almeida Lara, cuyas autoras son las señoritas Acurio Hoyos Mayra Judith, Asimbaya Montaguano Nancy Janeth.

Latacunga, Junio 2013

Docente

.....
Lic. Mishelle Velastegui

C.I. 050187099-2

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se encuentra una descripción de los procesos, políticas, funciones del personal administrativo del Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi, los cuales tienen relación con el Área Administrativa, en la cual se establecen controles para las funciones. Teniendo en cuenta lo mencionado, se realizó la investigación la misma que se encuentra dividida de la siguiente forma:

En el **CAPÍTULO I**, se encuentra detallado la fundamentación teórica en donde se detalla todo lo relacionado con la reorganización estructural de una Institución Educativa; en donde mencionadas los pasos a seguir para la realizar el rediseño organizacional, el cual se encuentra sustentado en bases teóricas, mismo que se aplica en el desarrollo de la propuesta.

En el **CAPÍTULO II**, se encuentra la metodología en donde se detalla el Análisis e Interpretación de las encuestas y entrevistas aplicadas al personal administrativo del Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi, en lo que se refiere a una estructura organizacional es indispensable un rediseño, ya que está permitirá, contar con una adecuada gestión administrativa en cuanto se refiere a la consecución de objetivos y metas encaminadas al desarrollo institucional.

El **CAPÍTULO III**, Análisis Situacional Reestructuración del Manual de Funciones en donde se detalla la misión, visión, objetivos, organigrama estructural y posicional, procesos, políticas y funciones; a la vez se realizó un plan de implementación para el rediseño organizacional el mismo que incluye fichas de observación que permiten medir el grado de cumplimiento de las actividades en cada uno de los departamentos que incluyen la Unidad Administrativa, la cual se realizó con la finalidad de dotar a la Institución Educativa de una herramienta que ayude al cumplimiento de los objetivos, metas institucionales.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. ORGANIZACIÓN

Según GARETH, Jones (2008), La Organización es.-“Una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas, una organización es la respuesta a alguna necesidad humana y el medio de satisfacerla cuando hay nuevas tecnologías disponibles y se descubren nuevas necesidades se crean nuevas organizaciones”. (Pág. 2)

Según BENJAMÍN, Enrique (2007), La organización es.- “Un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas”. (Pág. 264)

De lo expuesto anteriormente se puede determinar que las organizaciones son entidades necesarias para el manejo de actividades las cuales nos ayudan a dirigir las metas establecidas dentro de las mismas.

1.1.1. Importancia

Es muy difícil creer que hoy día las organizaciones o corporaciones como nosotros las conocemos llegaron recientemente a la historia de la humanidad, a

finales del siglo XIX, había organizaciones de diferentes tamaños e importancia, sólo unas cuantas grandes compañías, organizaciones que no obtenían ganancias financieras o departamentos gubernamentales la revolución industrial y el desarrollo de las grandes organizaciones transformó a la sociedad gradualmente, las corporaciones se volvieron el centro de la vida de las personas, y actualmente ejercen tremenda influencia en nuestra sociedad.

Las organizaciones existen para hacer lo siguiente:

- Reúne los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados.
- Produce bienes y servicios con eficiencia.
- Facilita la innovación.
- Utiliza fabricación moderna y tecnología basada en computadora.
- Se adapta e influye en un ambiente cambiante.
- Crea valor para los propietarios, clientes y empleados.
- Acomoda los desafíos constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional y la motivación y coordinación de los empleados.

Es de vital importancia las organizaciones ya que en la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover el trabajo de la mejor manera.

1.2. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

1.2.1. División de trabajo

Según este principio se descompondrían las tareas propias de una actividad entre diferentes personas, de forma que a cada persona se le asignaría una función específica con el objetivo de que se convierta en un experto en la realización de dicha función.

1.2.2. Departamentalización

Los gerentes, con el objeto de seguir la pista de esta maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos Departamentos. Por lo tanto la departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos “parecidos”. Como se puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes unos de los otros.

1.2.3. Especialización

La especialización es consecuencia de la división de trabajo; cada órgano o cargo tiene funciones y tareas específicas y especializadas.

El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizara más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas, mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

1.2.4. Jerarquía

Según este principio deben existir diferentes niveles de autoridad en la institución, ordenados de forma jerárquica según el grado de responsabilidad y control.

Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

1.2.5. Unidad de mando

Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.

1.2.6. Centralización y Descentralización

Indica que la autoridad para tomar decisiones está cerca de la cúpula de la organización.

La centralización enfatiza en las relaciones jerárquicas, es decir, en la cadena de mando. La organización se diseña según la premisa de que el individuo situado en la cúpula posee el mayor grado de autoridad y que la autoridad de los demás individuos se halla escalonada hacia abajo, según la posición que ocupe en el organigrama.

La autoridad para tomar decisiones está desplazada hacia los niveles más bajos de la organización.

La descentralización permite que los niveles inferiores de la organización analicen en detalle las decisiones. El principio de la descentralización se define así, la autoridad para emprender o iniciar una acción debe ser delegada lo más

cerca posible del escenario de la acción , por consiguiente , el grado de descentralización es mayor cuando:

- Las decisiones se toman en los niveles inferiores de la jerarquía.
- Las decisiones más importantes se toman en los niveles más bajos de la jerarquía.
- Se supervisa menos la decisión tomada. La descentralización significa autonomía e independencia relativas para tomar decisiones y ocurre cuando no se supervisa o controla la toma de decisiones.

1.3. INSTRUMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Dentro de los instrumentos de la organización se pueden mencionar los siguientes:

1.3.1. Organigramas

Son representaciones gráficas, necesarias para llevar a cabo una organización racional, muestran los diferentes niveles de autoridad que existen en la misma; los cuales van de mayor a menor jerarquía.

Se definen como la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

1.3.1.1. Clasificación de los organigramas

Según la información que proporcionan: basándonos en este criterio tendríamos:

- a) **Organigrama de estructura:** a partir de la representación gráfica pone de manifiesto los elementos que componen la estructura de la empresa,

facilitando información sobre: denominación de los elementos, colocación en la línea jerárquica y relaciones funcionales y de autoridad existentes.

- b) **Organigrama funcional:** representa de forma detallada las funciones de los diferentes elementos que configuran el organigrama.

- c) **Organigrama de personal:** refleja los cargos o puestos de trabajo, figurando el nombre de la persona que ocupa dicho cargo o puesto de trabajo. Ponen así de relieve las líneas jerárquicas existentes en la organización.

Según su forma: distinguiríamos entre:

- a) **Organigrama de forma ramificada:** es el más usual, en él una línea indica las relaciones de autoridad y jerarquía a partir de un tronco común se van ramificando líneas y figuras geométricas que a su vez representan funciones, puestos de trabajo o departamentos. Estos organigramas pueden elaborarse de forma vertical o de forma horizontal.
 - **Vertical:** las unidades con mayor nivel de autoridad y jerarquía se sitúan en la parte superior, mientras que las unidades con menor nivel de autoridad y jerarquía lo hacen en la parte inferior.

 - **Horizontal:** las unidades con mayor nivel de autoridad y jerarquía se sitúan en la parte izquierda, mientras que las unidades con menor nivel de autoridad y jerarquía lo hacen en la parte derecha.

- b) **Organigrama de forma circular:** se forma a partir de un conjunto de círculos concéntricos que progresivamente se van alejando a medida que las unidades, áreas o departamentos se separan del centro, de forma que cuanto más próximo se encuentre la unidad al centro, mayor grado de autoridad y mayor poder de decisión.

- c) **Organigrama de forma mixta:** consistiría en combinaciones de las formas anteriores.

1.3.2. Manuales de funciones

Según GALINDO, Carlos (2008), El manual de funciones.-“Expresa todas las actividades que debe desarrollar un trabajador en determinado cargo. También se debe contemplar las responsabilidades que le son inherentes, así como su nivel de interacción.”. (Pág. 83)

Una vez definida la estructura de la empresa y sus niveles de autoridad y responsabilidad, dados en el organigrama, se requiere la caracterización de los cargos o descripción de los puestos de trabajo. Esta descripción la hacen los llamados manuales de funciones que comprenden información precisa sobre:

- El nombre del cargo o puesto de trabajo.
- Su ubicación dentro de la estructura de la empresa.
- Su dependencia jerárquica.
- De si tiene o no mando sobre otras personas.

Ventajas del uso del manual de Funciones

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.

- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan La formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.

1.3.3. Manual de Procesos

Según GALINDO, Carlos (2008), **El manual de funciones.**-“Es un mecanismo de operación que sirve para describir las actividades que se ejecutan en los diferentes procesos de trabajo efectuados en las diferentes dependencias u órganos de la empresa.”. (Pág. 141).

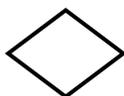
1.3.3.1. Simbología para elaborar los diagramas de flujo



Inicio o Termino: Indica el principio o el fin del flujo.



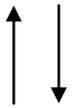
Proceso: Muestra las actividades que conlleva un proceso.



Decisión: Indica un punto dentro de un flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones (generalmente son sí y no). Cada camino se señala otros procedimientos de acuerdo con la respuesta. .



Documento: Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



Líneas de flujo: Muestra la dirección hacia donde se dirigen las actividades.

1.4. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Según GARETH, Jones (2008), El diseño organizacional consiste en.- “El proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas, la estructura y cultura organizacionales son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios”. **(Pág. 9)**

Según SLOCUM, Hellriegel (2009), El diseño organizacional es.-“Un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización, influye en los patrones de comunicación entre los individuos y los equipos y en cuanto a cual persona o departamento tienen el poder político necesario para que se hagan las cosas”. **(Pág. 424)**

Diseñar la organización de manera que cuente con las estructuras adecuadas para orientar la conducta de los empleados ya que cada uno de los necesita tener bien definido sus tareas a las cuales se van a dirigir continuamente para que la organización funcione de la mejor manera y puedan lograr alcanzar las metas planteadas.

1.4.1. Diseño de la estructura organizacional

El diseño organizacional es un proceso que afecta al trabajo, al personal y al puesto, los Gerentes deben de tomar decisiones para elegir la estructura adecuada a las necesidades de la empresa.

El propósito de una estructura organizacional, es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño del recurso humano. Es un instrumento administrativo que permite la coordinación de todos los elementos con los que la empresa cuenta y su eficaz aplicación. En la estructura se debe definir las tareas por realizar y para su diseño debe tomarse en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

1.5. REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Según SOTO, Eduardo (2007), El rediseño organizacional consiste en.- “Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas de rendimiento como son costos, calidad, servicio y rapidez ya que el rediseño es como queremos organizar hoy en día el trabajo, dadas las exigencias de los mercados y el potencial de las tecnologías actuales”. **(Pág. 216)**

Según HITT, Michael (2006), El rediseño organizacional es.- “Un procedimiento también llamado reingeniería que implica el rediseño fundamental de los procesos con el propósito de lograr mejoras contundentes, para que el rediseño tenga éxito en las organizaciones”. **(Pág. 633)**

1.5.1. Cómo rediseñar la estructura organizacional

El rediseñar la estructura organizacional, afectará de forma directa a toda la organización, ya que involucra todas las relaciones que existen entre las funciones, niveles, actividades de los elementos materiales y humanos de la empresa.

Es importante contar con una lista de todas y cada una de las actividades que se desarrollan actualmente en la empresa, la cual servirá como guía para asignarlas a las áreas que les corresponde realizarlas.

En la medida en que se agrupan las funciones en unidades básicas de la empresa, es conveniente considerar el grado de participación de esas unidades en la consecución de los objetivos o fines de la entidad se recomienda la integración de: una asamblea de accionistas, un consejo de administración, una dirección o gerencia general, una área de producción, un área de mercadotecnia, una área de finanzas.

1.5.2. Cómo organizar una empresa

Debe realizarse de forma ordenada y conforme a un proyecto de estudio, se fundamenta en el principio de la especialización y división de trabajo. A continuación se mencionan algunos pasos que se consideran necesarios:

- **Conocer los objetivos**

Todos los esfuerzos que se desarrollen en la organización, deben ir enfocados a alcanzar el o los objetivos que la misma se ha planteado, por ello la importancia de que el personal los conozcan.

- **Dividir el trabajo en operaciones**

Cierta cantidad de actividades, subordinarán a otras, por lo tanto, todas las operaciones, por pequeñas que sean, debe llevar un detalle de las mismas, para crear un agrupamiento de todas las actividades que tengan similitud entre ellas.

- **Indicar quién deberá desempeñar cada una de las actividades**

El administrador asignará, qué es lo que debe realizarse y quién lo debe realizarlo, con el fin de que los trabajadores tengan una clara idea de lo que la administración espera de ellos.

- **Asignar personal especializado**

Al haber realizado los pasos anteriores, ya se tiene determinado el tipo de labor que habrá que desarrollar, el paso que continua, es llenar esos puestos con el personal capacitado.

- **Delegar autoridad**

Es importante la autoridad que se debe conferir a los empleados para que lleven a cabo el trabajo que se les ha asignado, por consiguiente, el trabajador deberá saber qué actividad desarrollará dentro de la organización y conocer qué relación tendrá con el resto de la empresa.

Par organizar una empresa debemos realizar un estudio pertinente de cada área de la cual está conformada y con ello conocer qué medidas debemos tomar en beneficio de la misma, además dar a cada empleado la tarea que le corresponde y realizarla de manera eficiente pero con la ayuda de los superiores los cuales deben demostrar mayor interés en cada tarea dar siempre el apoyo necesario a sus colaboradores para que la empresa siempre se mantenga estable.

1.5.3. Cómo reorganizar una empresa

Para que una empresa se desarrolle exitosamente dentro del ámbito empresarial, se hace necesario que ésta ejecute cada una de las operaciones de forma eficiente y eficaz. “Esto sólo puede lograrse si la administración está consciente de las ventajas que las técnicas modernas de planeación y control pueden proporcionar y las aplica con inteligencia.

La falla principal por la que actualmente las empresas se debilitan, se debe al descuido que la administración presta, a la aplicación en su totalidad de los principios de la organización, porque se desconoce o no se aprecia el valor de los mismos.

Los problemas y dificultades administrativamente que requieren solución inmediata y el desarrollo mismo de las actividades, son algunas de las principales causas que originan la desatención de los problemas organizativos, sacrificándolos en función de la producción.

El producto de una mala organización, se manifiesta a través de la deficiencia en el desarrollo de sus operaciones, porque no hay dirección, comunicación, cooperación, distribución de trabajo, lo cual provoca duplicidad de funciones y uso inadecuado de recursos.

Como consecuencia de lo anterior, se hace necesario, la realización de un estudio de funciones, estructura, niveles, jerarquías, métodos, controles; con ello se podrá determinar cuáles son los principales problemas que la empresa posee y así poder definir las soluciones necesarias para solventar el problema.

1.6. PLAN DE REORGANIZACIÓN

Según RODRÍGUEZ, Joaquín (2011) dice que “En las propuestas de medidas presentadas a los clientes suele faltar un elemento: un plan de organización realista y factible de aplicación de las propuestas, como el cliente recibe una descripción del plan tal como debe ser aplicado sin embargo puede haber un largo camino por recorrer para llevar a esa situación deseada y quizá existan diversas vías además, la planeación de actividades para poner en práctica el nuevo plan puede revelar otros problemas permitiendo que la propuesta se mejore aún antes que se presente al cliente una versión definitiva” **Pág. 150**

El plan de la organización permiten el desarrollo de actividades a fin de buscar soluciones a los problemas que se presentan dentro de una entidad, para ello es necesario de la implementación de mencionado plan a fin de buscar correctivos que permita mejorar a la institución.

1.6.1. Objetivos de un plan de reorganización

Un adecuado plan de reorganización requiere la fijación de objetivos generales y particulares, entre los objetivos que se persiguen con este plan están los siguientes:

- **Objetivos generales**

Realizar la reestructuración del sistema de organización para lograr una mejor definición de las áreas funcionales, lo que implica dividir tareas y responsabilidades, diseñar puestos de trabajo y entablar relaciones relativas a la coordinación del trabajo.

Realizar la reestructuración de los procedimientos para proporcionar un marco uniforme y estable del funcionamiento eficaz de la empresa.

- **Objetivos particulares**

Aplicar el criterio de eficacia para aumentar el logro de los objetivos organizacionales e individuales.

Aplicar el criterio de eficiencia para optimizar el uso de recursos organizacionales.

Determinar y establecer como entidades separadas el menor número de funciones para dividir y especializar el trabajo.

Establecer los medios a través de los cuales se ejerza la autoridad de cada jefe para evitar la duplicidad en la misma.

Determinación exacta de las funciones de cada puesto para lograr una mejor asignación de las mismas y evitar duplicidad de actividades y cargas de trabajo desproporcionadas.

Lograr mayor coordinación en las actividades de los departamentos para promover una sincronización en la empresa mediante la adecuada descripción de procedimientos.

Definición y fijación correcta de políticas para guiar y orientar las acciones de decisión y definir la zona de actuación de cada departamento de la empresa.

Diseñar una comunicación más efectiva para la ejecución adecuada del trabajo y la cooperación con otros.

1.7. PROCEDIMIENTO PARA LA REORGANIZACIÓN

Para llevar a cabo la reorganización, es conveniente dividir el procedimiento en etapas, tal como se describe a continuación.

1.7.1. Situación actual de la empresa

Consiste en la forma actual y real con que está operando la empresa y se determina de la siguiente manera:

- a) Recopilación de información.
- b) Estudio de niveles jerárquicos y de la distribución de autoridad.
- c) Estudios de las funciones generales de cada área.
- d) Análisis de puestos de trabajo.

- e) Determinación de controles establecidos.
- f) Determinación y análisis de cargas de trabajo.
- g) Estudio general sobre procedimientos para la comunicación.

1.7.2. Resumen de la problemática encontrada

Analizar los datos recolectados en la etapa de la investigación:

- a) Estudio de la delegación de autoridad.
- b) Análisis de flujo de trabajo.
- c) Análisis de la distribución de las actividades por áreas.
- d) Análisis de comunicación.
- e) Análisis procesos y cargas de trabajo.

1.7.3. Propuesta de la nueva organización o modificación

Consiste en sugerir a la empresa las modificaciones que la organización necesita, para lograr la efectividad en las operaciones que realiza:

- a) Definición de la nueva estructura de la empresa.
- b) Fijación de políticas administrativas.
- c) Definición de líneas de autoridad.

- d) Asignación de funciones y actividades.
- e) Determinación de controles.
- f) Establecimiento de canales de comunicación.
- g) Coordinación de funciones y actividades.

1.7.4. Implementación de modificación

Para implementar las modificaciones que se consideran necesarias en la estructura organizacional de la empresa, hay que considerar los puntos siguientes:

- a) Cambio de impresiones sobre la reorganización propuesta con los ejecutivos de la empresa.
- b) Explicación de los resultados y beneficios de la nueva organización y modificación de la actual.
- c) Adiestramiento del personal sobre particularidades o especialidades de nuevos sistemas, procesos y métodos.
- d) Explicación al personal sobre detalles del sistema.
- e) Explicación de las ventajas sobre las modificaciones para lograr su colaboración.

1.7.5. Vigilancia sobre la modificación

Deberá realizarse una vigilancia constante para solucionar dudas y modificaciones que surjan en el momento real de las situaciones cambiantes.

Un trabajo de reorganización realizado en la empresa, le proporciona a ésta un conocimiento especializado y un punto de vista interno y externo a sus problemas, el estudio debe realizarse cuando los miembros de la alta dirección de la empresa reconozcan la existencia de esta necesidad y estén de acuerdo en forma general y estén preparados para aceptar que las unidades subordinadas proporcionen la cooperación necesaria.

El buen éxito del rediseño organizacional dependerá hasta cierto punto del apoyo y tiempo que le preste la administración superior y de la colaboración de los ejecutivos en general, el estudio presentado en general para este tipo de trabajos, deberá ser adaptado a la situación concreta una vez que se disponga de datos reales de la empresa a analizar.

Toda empresa, pequeña, mediana, grande y de todo tipo de comercio, debe darle la atención necesaria a su estructura organizacional, para coordinar y ordenar cada una de las actividades que se desarrollan en la organización.

1.8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según CHIAVENATO, Idalberto (2009) La evaluación del desempeño es.- El proceso de revisar la actividad productiva o desempeño humano con el objeto de evaluar que tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo. (Pág.245)

Según NEWSTROM, John (2007) La evaluación del desempeño es.- El proceso que mide el desempeño del trabajador, entendiéndolo como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo” (Pág. 131)

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, en tal virtud la evaluación del

desempeño no es un fin, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados del área administrativa de la institución, y así garantizar el cumplimiento de los objetivos.

1.8.1. Importancia

La evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan solo un componente de la administración del desempeño, es vital ya que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. La evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos.

La evaluación del desempeño es un proceso que proporciona retroalimentación sobre el rendimiento y actuación profesional de un colaborador y permite fundamentar acciones de mejora, basada en las Competencias Organizacionales Estratégicas y las del Puesto de Trabajo, motivando con ello una serie de cambios en todos los involucrados, evaluados y evaluadores, fomentando una sinergia muy especial por la consecución de mejores resultados.

1.9. ANÁLISIS FODA

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

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las

amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

1.10. CADENA DE VALOR

Según KEEGAN, Warren (2007), La cadena de valor es.-“Un diagrama de una cadena de valor, que es una manera poderosa de conceptualizar un negocio. Las empresas crean valor para sus compradores mediante las actividades que realizan. La medida del valor de estas actividades es el precio que los clientes de la empresa están dispuestos a pagar para sus productos o servicios. Si este precio es mayor que el coste total de todas las actividades que realiza la empresa, ésta tiene beneficios”. (Pág. 251)

Según TARZIJA, Jorge. (2008). La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la descomposición de una

empresa en partes, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. (Pág.110-112).

La ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de creación de valor a un costo inferior al de sus rivales, o ejecutar actividades que generen diferenciación y una mayor disposición de los consumidores a pagar por un producto o servicio.

La cadena de valor permite describir la empresa como una serie de actividades, de proceso u operaciones interrelacionadas, donde cada una de ellas se considere como un eslabón de una cadena que finalmente explica la forma en que la empresa genera su margen de utilidad.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1. MARCO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO NACIONAL “PROVINCIA DE COTOPAXI” DEL CANTÓN PUJILÍ

2.1.1. Reseña Histórica

Mediante Decreto Presidencial N° 582 de 21 de abril de 1971, el Doctor José María Velasco Ibarra, crea el Colegio de Ciclo Básico de Pujilí con los tres cursos. Mediante Resolución Ministerial N° 003016 de 20 de noviembre de 1980 se autoriza al Colegio Nacional “Gral. Guillermo Rodríguez Lara” se autoriza el funcionamiento del Primer Curso de Bachillerato, en Humanidades Modernas, especializaciones: Físico – Matemático, Químico – Biológicas y Ciencias Sociales; Sección Diurna y la Especialización de Ciencias Sociales en la Sección Nocturna.

Con Resolución Ministerial N° 647 del 3 de abril de 1981, se cambia la denominación por COLEGIO NACIONAL “PROVINCIA DE COTOPAXI”, por resolución 001711 se autoriza el funcionamiento de Segundo Curso y por resolución 811 se autoriza el Tercer Curso de Bachillerato del año lectivo 1982-1983. A partir de Octubre de 1995, funciona como Colegio Experimental.

2.1.2. Ubicación Geográfica



Fuente: Google map,ubicación Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi

2.1.3. Misión

El Colegio Nacional “Provincia de Cotopaxi”, es una entidad de carácter fiscal, formadora de bachilleres en ciencias brinda un servicio educativo de calidad a la juventud del Cantón Pujilí y la Provincia de Cotopaxi; con profesionales responsables, respetuosos, justos y equitativos , basado en principios y valores que fundamenta el desarrollo de las capacidades científicas y humanísticas.

2.1.4. Visión

El Colegio Nacional “Provincia de Cotopaxi”, aspira ser líder en la educación de calidad, basada en proyectos experimentales pedagógicos, comprometidos con la formación integral de los jóvenes, en la Provincia de Cotopaxi.

2.1.5. Objetivos

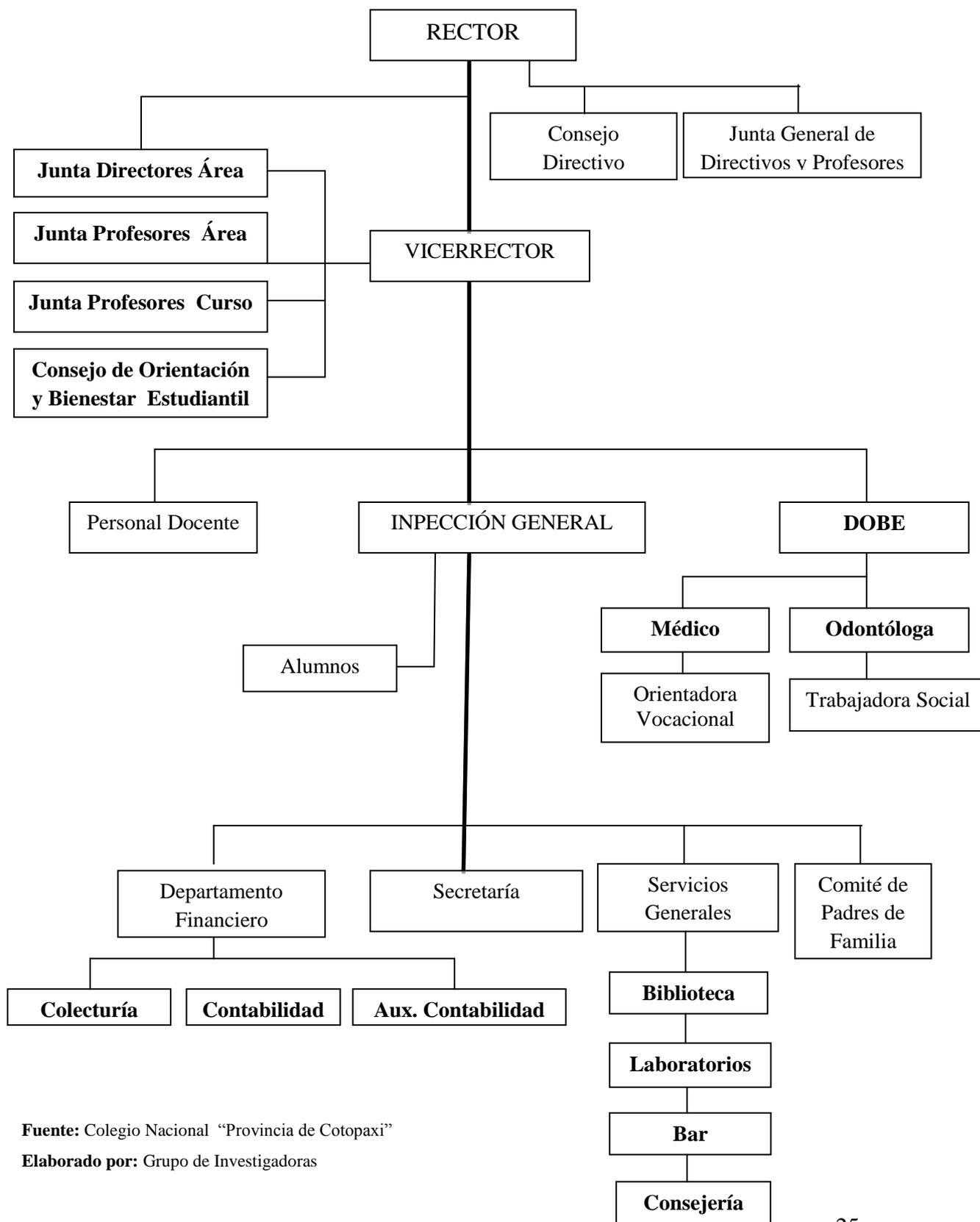
- Mejorar los procesos de formación profesional, para elevar la calidad educativa.
- Alcanzar que la comunidad educativa privilegie el trabajo en equipo.
- Alcanzar que los recursos didácticos y metodológicos se utilicen con eficiencia y efectividad.

2.1.6. Filosofía

2.1.6.1. Valores corporativos

- Responsabilidad,
- Puntualidad,
- Honestidad
- Solidaridad
- Verdad
- Trabajo
- Disciplina
- Transparencia

2.1.7. Organización Estructural del Colegio Nacional “Provincia de Cotopaxi”



Fuente: Colegio Nacional “Provincia de Cotopaxi”

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

2.2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN

Los niveles de autoridad en la institución se miden desde el punto de vista del rango o título que poseen dentro de la organización. Se debe establecer los niveles de autoridad, de manera que los empleados o subordinados sepan a quién acudir cuando necesiten ayuda o soporte para desarrollar sus propias actividades.

En la búsqueda de las mejores prácticas para la generación y difusión del conocimiento, tiene un impacto importante en la sociedad, ya que el fin último de ésta debería ser la de formar individuos con un pensamiento crítico y positivo, con altas cualidades éticas y humanas, lo cual se podría lograr proporcionando a los estudiantes las herramientas adecuadas para enfrentar los cambios del futuro.

Al ser aplicado los niveles jerárquicos cada funcionario público deberá respetar las decisiones tomadas por los altos directivos ya que será para el bien de la institución y de las personas que laboran en ella, sin olvidar que se toma en cuenta las opiniones del personal que integra cada área de acuerdo a sus necesidades y actividades que desempeñan.

- **División del trabajo**

Con lo que se refiere a la división del trabajo dentro de la institución se puede decir que cada persona tiene sus funciones establecidas las cuales si se han estado cumpliendo a cabalidad ya que de ello depende el buen funcionamiento del colegio y sus actividades y por ende lograr obtener mayores resultados en la eficiencia de cada individuo cumpliendo los objetivos personales y más aún los objetivos y metas institucionales.

- **Departamentalización**

En el colegio encontramos un aspecto importante en la estructura departamental que el grupo de profesores se encuentran en el mismo espacio físico donde pueden

intercambiar permanentemente, de manera formal e informal, experiencias y expectativas relacionadas con un área común de trabajo. La relación permanente entre miembros de un mismo campo de conocimiento hace que se incremente la ciencia del grupo para resolver problemas. Este tipo de relación incrementa la cohesión del grupo y favorece la sana competencia entre los departamentos.

La elección del criterio a utilizar para repartir el trabajo y realizar la departamentalización depende, en general, de los objetivos de la organización, de las características del entorno exterior, de la tecnología utilizada, de la formación de los trabajadores, del tipo de tareas ejecutadas.

En el Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi el tipo de departamentos que se utilizó se realizó por procesos es decir este tipo de departamentalización combinada permite usar los diferentes niveles: directivo, operativo y de apoyo en la consecución de objetivos institucionales.

- **Especialización**

En el colegio se realizan las funciones de acuerdo al departamento en el cual laboran, pero las personas que trabajan allí no todas están especializadas en lo que realizan sino más bien se han sabido guiar por su experiencia de trabajo como también se realizan las actividades colaborando con todos los demás lo que ayuda a minimizar tiempo y costos brindando un mejor servicio a la comunidad estudiantil, tomando en cuenta que siempre en cada departamento existen las funciones y actividades dirigidas a cada una para que no existan contradicciones al momento del desempeño laboral ya que es muy importante porque ayuda a tener una mejor organización, comunicación por ende ser más eficientes.

- **Jerarquía**

Dentro del colegio si se establece los niveles jerárquicos de acuerdo al nivel de preparación y experiencia obtenida por cada funcionario público para lo que se

establecen determinados requisitos para ocupar los diferentes puestos de trabajo como también la institución ha optado por realizar concursos de mérito y oposición los cuales les han hecho merecedores del cargo al cual están destinados, ocupando así personal mejor capacitado.

- **Unidad de mando**

En la institución cada departamento está encargado por una persona que a través del tiempo de trabajo ha obtenido experiencia y conocimientos de determinada área por lo que puede desempeñarse con plena capacidad, sabiendo guiar e indicar el mejor procedimiento para cumplir con lo establecido en sus actividades ya que por ende no es necesario comunicar a su superior como es el caso de la máxima autoridad ya que cada uno es capaz de resolver los problemas que se presentan en sus respectivas áreas.

- **Descentralización**

En la institución cada departamento está encargado de supervisar a sus subordinados ya que ellos son los que toman las decisiones para resolver los problemas cotidianos que a diario se presentan en sus actividades con esto se busca disminuir el trabajo de la principal autoridad pudiendo resolverlos internamente en cada grupo de trabajo, teniendo en cuenta el grado de conflictibilidad e importancia del problema.

2.2.1. Análisis Interno del Colegio Nacional “Provincia de Cotopaxi”

2.2.1.1. Departamentos

- **Rectorado**

En lo que se refiere al perfil que se requiere tener para ocupar el cargo del rectorado no han cumplido aún los postulantes que han presentado sus carpetas en la Dirección Provincial de Cotopaxi por ende el colegio aún no cuenta con un rector de planta que dirija las funciones del cargo lo que ha transcurrido ya mucho tiempo con dos rectores encargados ya que en este departamento lo primordial que se toma en cuenta es coordinar las acciones de funcionamiento de la institución, realizar control de gestión del cumplimiento de las áreas respectivas en lo pedagógico, lo administrativo, haciendo cumplir lo emanado de la supervisión en cuanto a la aplicación de la política educativa y el cumplimiento de planes y programas.

- **Vicerrectorado**

En esta área también se encuentra con personal encargado ya que se están realizando el debido proceso para ocupar el cargo presentando sus respectivos requisitos que lo ameritan ya que lo principal que se puede mencionar como función de la Vicerrectora es que es la encargada de dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos Institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes; dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones, y mantener contacto permanente con sus responsables, lo que se lleva a cabo correctamente en la institución, se puede destacar que existe un nivel considerable y satisfactorio con todo el personal docente como también con los funcionarios públicos.

- **Inspección General**

De igual manera en el área de inspección general se encuentra personal encargado ya que aún ningún candidato ha obtenido los respectivos documentos para desempeñar dicha labor pero ello no ha sido un obstáculo para saber difundir todos los aspectos a tomar en consideración para controlar a los estudiantes la puntualidad del ingreso a sus respectivas aulas y el cumplimiento de sus deberes y obligaciones dentro de la institución.

- **DOBE**

Las personas encargadas de esta área si cumplen con los perfiles establecidos en la institución por lo que aún permanecen desde varios años atrás desempeñando cada función asignada lo que la experiencia y el buen servicio les ha llevado a mantener el cargo hasta la actualidad.

- **Departamento Financiero**

Cada una de las personas que integran este departamento si tienen su perfil adecuado para desempeñar su labor ya que esta área es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de la institución para identificar los requerimientos y logros, ya que si la institución no posee presupuesto no se lograría obtener mayores resultados.

La principal finalidad es alcanzar los objetivos institucionales; elementos que en conjunto dan paso al desarrollo organizacional y de los colaboradores que se van preparando para alcanzar su mejor desempeño.

- **Secretaría**

Dentro de este departamento existe tres personas las mismas que se encargan de dar y recibir información tanto para el Rector, como también realizar el cronograma de actividades del mismo, lo que se ha podido identificar que poseen un canal de comunicación inadecuado, por el mismo hecho de trabajar en un

mismo departamento realizando diferentes actividades, compartiendo horas a fin de que haya una adecuada comunicación y un ambiente de trabajo favorable.

Años atrás estas personas no contaban con el perfil establecido pero de acuerdo a los requerimientos que en la actualidad se exige se han visto en la necesidad de continuar con sus estudios superiores especializándose en el cargo que ahora ellas desempeñan para de esa manera no perder su lugar de trabajo.

- **Servicios Generales**

Dentro de esta área cada persona que integra si cumple con los perfiles establecidos ya que al tener un contacto directo con la Comunidad Estudiantil se requiere contar con personal altamente capacitado para el control y buen servicio.

El desarrollo y capacitación permanente de las personas es responsabilidad de cada una de los individuos involucrados en un proceso de calidad para aprovechar y desarrollar sus competencias. Toda persona posee un potencial que debe ser descubierto y desarrollado para lograrlo se reforzarán los mecanismos de participación, se mantendrá un diálogo fluido y permanente y se fortalecerá la interacción, ya que todas las actividades realizadas por la organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros.

2.3. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL COLEGIO NACIONAL “PROVINCIA DE COTOPAXI” DEL CANTÓN PUJILÍ.

Mediante el análisis situacional se pudo identificar todo lo correcto e incorrecto que la institución presenta y con ello conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de obtener posibles soluciones que conlleven a un mejor desempeño institucional.

FODA

FODA	FACTOR INTERNO	FACTOR EXTERNO
ASPECTOS POSITIVOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado y con experiencia • Infraestructura moderna y propia. • La Institución cuenta con reglamentos los cuales ayudan a una mejor organización. • Cuenta con un organigrama que permite conocer las responsabilidades tanto del nivel directivo como del operativo. • Contar con un excelente Talento Humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de crecimiento de estudiantes por año • Cuenta con computadoras actualizadas de última tecnología para docentes y estudiantes. • Contar con una herramienta la cual ayude a la toma de decisiones oportunas. • Mejorar la situación administrativa.
ASPECTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • No hay Manual de Funciones. • Diseño de Manual de Procesos y Funciones • Crecimiento de la población requiere mayor infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la competencia • Servicios que ofrece la competencia: tecnología, infraestructura, pénsum académico • Competencia dirigida al mismo segmento de mercado: Clase media-alta.

2.4. MARCO TEMPORAL/ ESPACIAL

La presente investigación se realizó con miras a aportar en el rediseño organizacional por procesos en el Colegio Nacional “Provincia de Cotopaxi” que se encuentra ubicado en la Provincia de Cotopaxi cantón Pujilí en la Av. Velasco Ibarra y Teófilo Segovia en el año 2011.

2.5. MARCO COMUNITARIO

El Colegio Nacional “Provincia de Cotopaxi”, incentiva constantemente en sus educandos el desarrollo de la investigación, por consiguiente siempre está en vinculación con la comunidad que se encuentra a su alrededor ya que participan en la ayuda de mingas, limpieza de calles.

2.6. MARCO LEGAL

El Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi del Cantón Pujilí fue creado mediante resolución ministerial N° 582, en el año lectivo 1971 han transcurrido sus años de vida institucional y en la actualidad la institución está regida a la LOEI y a los reglamentos del Ministerio de Educación.

2.7. METODOLOGÍA

2.7.1. Tipos de Investigación

2.7.1.1. Método inductivo- deductivo

Mediante este método partimos de la información obtenida en la institución la cual nos llevó a comprender los problemas que abarca el entorno administrativo del Colegio.

2.7.2. Técnicas de Investigación

Las herramientas que se utilizarán son las encuestas y entrevistas enfocadas a la población objeto de estudio.

a) Observación

Por su parte, Sierra y Bravo , la define como: “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda

de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”.

b) Entrevista

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser directores o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. Sin embargo, las entrevistas no siempre son la mejor fuente de datos de aplicación.

Dentro de una organización, la entrevista es la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar datos.

c) Encuesta

Es necesario que conozca, directamente, lo que el personal opina y desea, como por ejemplo: su opinión sobre la educación, el servicio que presta, en general, las expectativas que éste tiene. Para conocer lo anterior, se formuló preguntas relacionadas, para aplicar en la encuesta en la que es muy importante que los datos que se desean conocer, sean cuestionados breve y claramente para que obtenga la información que se desea de los empleados que laboran en la institución ya que su opinión es un factor importante para el desarrollo de la misma.

A través de la información de campo aplicada al personal que se encuentra involucrado en el Área Administrativa del Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi del Cantón Pujilí, se ha determinado que con la aplicación de la entrevista, las encuestas, la observación directa, que se aplicó a fin de conocer las falencias que se dan dentro de la Institución Educativa.

2.8. INSTRUMENTOS

a) Ficha de observación

Es aquel documento mediante el que es posible tener toda la información posible de algún tema en particular, puede ser la información sobre alguien o sobre algo, esta obtención de datos son el resultado de la observación.

a) Cuestionario

El cuestionario se define como una forma de encuesta caracterizada por la ausencia del encuestador, lo que obliga a este a manifestar explicaciones que orientan la forma de encuestar. Es una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos, con el objetivo de que un segundo investigador pueda repetirlo siguiendo los mismos pasos, es decir, tiene un carácter sistemático.

b) Entrevista Estandarizada

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, está consta de un cuestionario estructurado el cual está dirigido al Rector del Colegio Provincia de Cotopaxi y a la Colectora a través de preguntas que proponen las investigadores, está consta de preguntas abiertas.

2.9. FUENTES DE INFORMACIÓN

Definido el tipo de investigación, métodos de recolección de datos y técnicas, se identifican la principal fuente de información que ayuda al desarrollo de la investigación.

2.9.1.1. Fuentes primarias.

Para dar cumplimiento con el presente proyecto y permitir alcanzar los objetivos propuestos, se decidió elaborar y ejecutar una encuesta al personal administrativo, para contar con información sobre la institución, y otras formas que permitan demostrar las inquietudes planteadas. En la encuesta se procedió al ingreso y tabulación de datos, análisis estadístico e interpretación de dicha información.

2.9.1.2. Fuentes secundarias.

Es la información de segunda mano, pero más organizada. Se evalúan las fuentes secundarias por la interpretación acertada y objetiva del tema, evitando fuentes que sean parciales o inexactas. Un investigador lee de fuentes secundarias para aprender de otros investigadores. A través de esta fuente se pudo recabar información que ha sido de mucha utilidad para conocer las falencias que con lleva el análisis de estudio de la institución.

2.10. UNIDAD DE ANÁLISIS

2.10.1. Población y Muestra

Debido a que la población es reducida, no es indispensable el cálculo de la muestra razón por la cual se toma en consideración a la población en su totalidad los cuales son **14 empleados** que desempeñan sus funciones en el Área Administrativa del Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi.

2.11. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO NACIONAL “PROVINCIA DE COTOPAXI”

1. ¿Son los objetivos y las metas del Colegio claros, precisos, y debidamente comunicados?

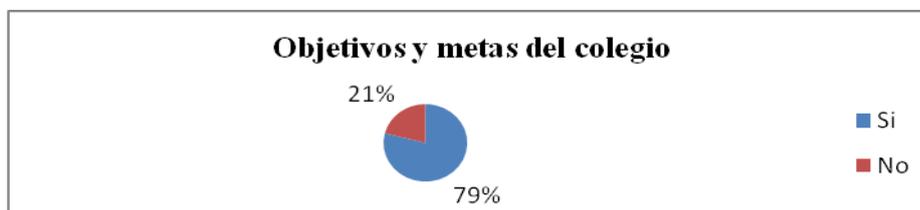
Tabla 1 Objetivos y metas del colegio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	79%
No	3	21%
TOTAL	14	100%

Fuente: Personal Administrativo del Colegio “Provincia de Cotopaxi”

Elaborado por: Grupo de Investigadores

Gráfica 1 Objetivos y metas del colegio



Fuente: Personal Administrativo del Colegio “Provincia de Cotopaxi”

Elaborado por: Grupo de investigadores

Análisis e interpretación

Los docentes del área administrativa mencionan el 79 % que los objetivos, metas del Colegio son claras, precisas y debidamente comunicadas, pero el 21% de los docentes no conocen esto, nos indica que existe un porcentaje mayor que conocen los objetivos, metas del Colegio en el cual laboran.

Se pudo analizar que los empleados no tienen en claro cuál es la misión y visión que posee esta institución lo que afecta muy notoriamente el buen desempeño de sus funciones, además se logró identificar que los docentes no tenían claros los objetivos y metas de la institución en la cual trabajan por ende es difícil desempeñar sus labores lo que con lleva a que pocos de los docentes que si se interesaron en conocer por qué y para que están dentro de la institución laborando realizan su trabajo de una forma más eficaz ayudando alcanzar sus objetivos y metas planteadas con el único afán de superación.

2. ¿Conoce usted si la institución cuenta con un manual de funciones?

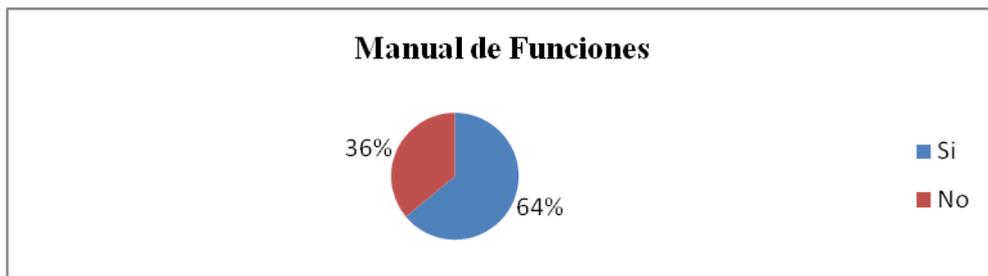
Tabla 2 Manual de Funciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	64%
No	5	36%
TOTAL	14	100%

Fuente: Personal Administrativo del Colegio “Provincia de Cotopaxi”

Elaborado: Grupo de investigadores

Gráfica 2 Manual de Funciones



Fuente: Personal Administrativo del Colegio “Provincia de Cotopaxi”

Elaborado: Grupo de investigadores

Análisis e interpretación

El 64% de docentes encuestados respondieron que si cuenta la institución con un manual de funciones, pero el 36% de los encuestados contestan que desconocen que la institución cuenta con ello es así que se determina que no existe una buena comunicación.

En la encuesta realizada se ha obtenido que existe un nivel mayoritario de docentes que cada uno de ellos cuentan con un manual de funciones, pero el mismo mencionaban que en algunos casos no se los toma en cuenta por no detallar correctamente las funciones de cada docente, es así como existe un porcentaje también algo significativo que contestaron que no cuentan con un manual de funciones, en algunas áreas del establecimiento pasaban realizando otras actividades por desconocimiento de funciones y en cambio existe gran porcentaje de personal que se la pasan por afuera de las oficinas sin tener actividad alguna que ejercer.

3. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del Trabajo dictadas por su superior?

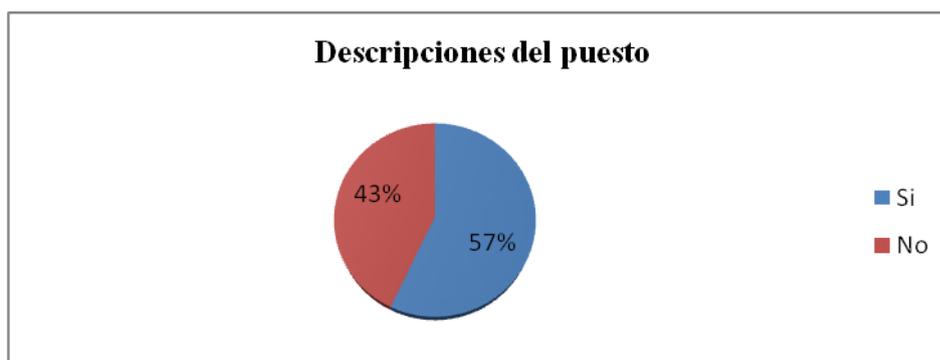
Tabla 3 Descripción de puesto

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	57%
No	6	43%
TOTAL	14	100%

Fuente: Personal Administrativo del Colegio “Provincia de Cotopaxi”

Elaborado: Grupo de investigadores

Gráfica 3 Descripción del puesto



Fuente: Personal Administrativo del Colegio “Provincia de Cotopaxi”

Elaborado: Grupo de investigadores

Análisis e interpretación

De un total de 14 docentes encuestados el 57% responden que si son claras las especificaciones del puesto en el cual laboran, en cambio existe un porcentaje mínimo del 43% que respondieron que no se les ha especificado las funciones que deben desempeñar en su trabajo.

En la presente pregunta los docentes responden en un porcentaje mayor que si son claras las especificaciones del puesto en el que trabajan es como también un porcentaje menor mencionan que no se les ha especificado correctamente la función que deben desempeñar en cada puesto, al momento de publicar los documentos que deberán presentar para el merecimiento de un puesto no es especificadas claramente los requisitos que deben cumplir de acuerdo a las necesidades.

4. ¿Sabe usted si la institución cuenta con un organigrama?

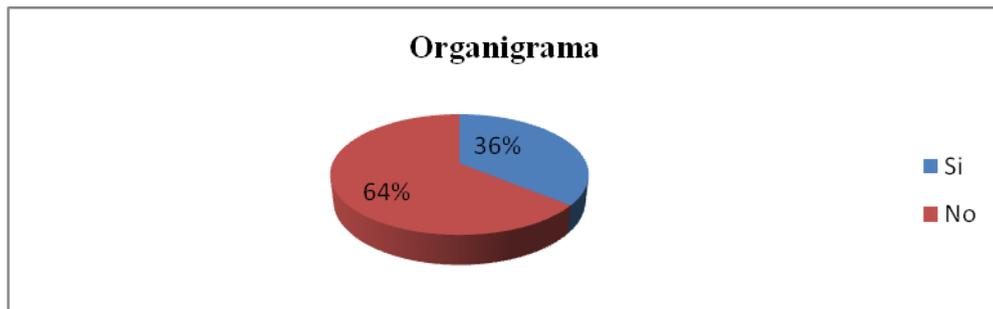
Tabla 4 Organigrama

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	36%
No	9	64%
TOTAL	14	100%

Fuente: Personal Administrativo del Colegio “Provincia de Cotopaxi”

Elaborado: Grupo de investigadores

Gráfica 4 Organigrama



Fuente: Personal Administrativo del Colegio “Provincia de Cotopaxi”

Elaborado: Grupo de investigadores

Análisis e interpretación

Existe un 36% de docentes encuestados que indican que en la institución si existe un organigrama, pero un 64% de docentes contestan que no existe un organigrama por lo que se determina que existe un nivel alto de desconocimiento de la información de esta institución a los docentes.

En la presente pregunta se puede evidenciar que la mayor parte de docentes desconocen si la institución cuenta con un organigrama por ello indicamos que existe una falta de comunicación e interés por conocer cómo está funcionando y desempeñando sus labores la institución, como en muchas instituciones ya se ha evidenciado que si existe un organigrama hoy en día ya es un requisito para la misma, pero el error está en que no se les da a conocer los puestos jerárquicos.

5. ¿Qué funciones desempeña usted en su puesto de trabajo?

a) Funciones del Rector.

- Informar al Consejo Directivo y Asamblea General de profesores acerca de las gestiones y acciones realizadas en representación de la Institución.
- Velar por la conservación de los bienes de la Institución.
- Orientar y coordinar las labores docentes, académicas, estudiantiles, administrativas y de servicio, directamente o por intermedio del Vicerrector o Inspector General e impartir oportunamente las sugerencias y recomendaciones que fueran necesarias para la mejor marcha de la Institución.
- Organizar el Comité Central de Padres de Familia.
- Convocar por secretaría a sesiones de Consejo Directivo y Junta General de Directivos y Profesores con 48 horas de anticipación.
- Presentar informes escritos periódicos, respecto del avance y finalización del proyecto experimental a la Dirección Nacional de Planeamiento.
- Comunicar oportunamente al Inspector General de las licencias concedidas al personal docente, administrativo y de servicio.
- Participar activamente dentro de las vivencias internas del establecimiento como actos cívicos, deportivos y culturales.
- Promover exposiciones, conferencias, congresos, cursos, actos culturales y más actividades que redunden en beneficio del plantel.

- Realizar gestiones y autogestiones para alcanzar el adelanto material del Colegio de manera especial en lo que respecta a talleres, laboratorios, biblioteca, etc.
- Propender en todo instante y oportunidad a mantener la armonía y el respeto entre todos quienes hacemos la Institución.

b) Funciones del Vicerrector

- Mantener al personal docente, permanente y oportunamente informado sobre orientaciones y disposiciones disciplinarias y pedagógicas a implementarse en el plantel.
- Asistir a las sesiones de los organismos e instituciones dentro de su competencia y por disposiciones superiores.
- Aprobar los documentos de carácter técnico pedagógico.
- Revisar y orientar oportunamente las planificaciones de trabajo de los profesores, entregados por los directores de área.
- Recibir y revisar los cuestionarios de exámenes supletorios y de grado luego de la aprobación de las juntas de área y hacer recomendaciones y sugerencia al respecto.
- Dirigir publicaciones pedagógicas del Colegio y orientar el Periódico Mural del mismo.
- Auspiciar exposiciones, conferencias o cualquier acto cultural que redunde en beneficio del colegio.

- Cuidar el orden y la buena marcha de la biblioteca, operador de artes gráficas, talleres y más dependencias del Colegio.

c) Funciones del Inspector General

- Controlar el cumplimiento de los horarios.
- Evaluar mensualmente y cuando creyera conveniente, mediante sesiones de trabajo, la labor de inspección y adoptar las medidas pertinentes.
- Organizar y asistir con los inspectores de cursos al ingreso a clases y a las diferentes actividades dentro y fuera del plantel con el alumnado.
- Asistir a las juntas de cursos e informar sobre la vida estudiantil y ayudar a la prevención y solución de problemas cuando se lo requiera.
- Reportar al Departamento de Orientación Educativa y Bienestar Estudiantil oportunamente los problemas disciplinarios de los estudiantes.
- Prestar la colaboración que le soliciten dentro de su campo de acción, los alumnos, los profesores en general y particularmente los profesores guías de curso.
- Hacer campañas informativas dando a conocer a los alumnos sus derechos y obligaciones así como también las sanciones disciplinarias.

d) Funciones del DOBEs:

- Elaborar el Plan Operativo Anual y someterlo a consideración del Consejo de Orientación.

- Realizar investigaciones diagnósticas integrales sobre aspectos de salud, educativos, psicológicos, sociales, económicos, vocacionales y profesionales de los estudiantes.
- Coordinar y participar en la organización de paralelos, ubicación en las especializaciones y ocupación profesional, en coordinación con el personal docente y administrativo del Colegio.
- Programar actividades encaminadas a lograr la adaptación y bienestar del alumno en el medio escolar, familiar y social.
- Planificar y desarrollar actividades tendientes a prevenir y controlar problemas de comportamiento, rendimiento escolar, económicos y de salud de los estudiantes.
- Orientar a los alumnos y padres de familia para la selección de las diferentes especializaciones y sobre la posibilidad de estudio, campos profesionales y ocupacionales respectivamente.
- Informar y orientar a las autoridades, personal docente y padres de familia sobre aspectos de carácter sicopedagógico, social y de salud de los estudiantes.
- Organizar y mantener actualizado el registro acumulativo y más instrumentos técnicos del departamento.
- Coordinar y participar en el desarrollo de programas que propicien las buenas relaciones humanas y la integración de agentes educativos de la institución.
- Organizar y coordinar con los profesores guías las actividades de asociación de clase.

e) Funciones de la Secretaria

- Recibir por inventario los libros y documentos del archivo, custodiarlos y conservarlos con orden y aseo, previa la formación de índices respectivos.
- Tramitar la correspondencia oficial y llevar un registro de ingresos y egresos de la misma. Conferir previo decreto del rector, copias y certificaciones.
- Suscribir, en base a las disposiciones reglamentarias y conjuntamente con el rector, los documentos de carácter estudiantil.
- Realizar las convocatorias escritas, de acuerdo con las indicaciones del rector.
- Recopilar y conservar debidamente organizados, los instrumentos legales que regulan la educación, tales como: leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos, circulares, planes y programas de estudio.
- Desempeñar sus funciones con oportunidad, cortesía, responsabilidad y ética profesional.
- Guardar la más absoluta reserva de todas las resoluciones del consejo directivo, junta general de directivos y profesores so pena de ser sancionado, según la gravedad de la falta.
- Redactar y suscribir las actas de las sesiones del Consejo Directivo, Junta General de Directivos y Profesores y de Padres de Familia, haciendo constar en forma íntegra y textual las mociones, ponencias y en general toda exposición que se presente en la Junta General de Directivos y Profesores.

f) Funciones del Departamento financiero

- Programar la proforma presupuestaria del plantel.
- Asesorar en materia económica a las autoridades.
- Controlar registros sobre ingresos y gastos presupuestarios.
- Supervisar el control del movimiento económico.
- Custodiar especies valoradas del establecimiento y llevar el kárdex respectivo.
- Suscribir conjuntamente con el rector cheques y comprobantes de egresos.
- Presentación de informes financieros.
- Supervisar y controlar que los inventarios de bienes muebles y suministros de oficina se encuentren actualizado.

g) Funciones de Servicios Generales

- Presentar informes trimestrales sobre novedades en el inventario a su cargo.
- Llevar registro diario del movimiento de la biblioteca.
- Custodiar y administrar los bienes de la biblioteca.
- Solicitar y participar en bajas.

- Orientar a los alumnos en lo posible acerca de los libros de consulta respecto al tema que se proponen obtener información o investigar.
- Sugerir las adquisiciones de libros que debe obtener el colegio en coordinación con los Directores de Área.
- Organizar la biblioteca utilizando los sistemas adoptados en la técnica moderna.
- Mantener una hemeroteca de consulta, relativa a los asuntos de interés del Plantel.
- Clasificar y catalogar textos, libros, revistas y documentos en general aplicando un sistema determinado.

De acuerdo al levantamiento de información planteada se logró conocer las diferentes funciones que desempeñan los empleados del Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi, en sus respectivos puestos de trabajo, las mismas que en lo posterior serán evaluadas bajo una adecuada fórmula que nos permita detectar las falencias e ineficiencias de las mismas, de esta manera se logrará plantear el manual de funciones acorde al perfil de cada cargo.

6. ¿Son efectivos los mecanismos de control de la organización?

Tabla 5 Mecanismos de control

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	29%
No	10	71%
TOTAL	14	100%

Fuente: Personal Administrativo del Colegio “Provincia de Cotopaxi”

Elaborado: Grupo de investigadores

Gráfica 5 Mecanismos de control



Fuente: Personal Administrativo del Colegio “Provincia de Cotopaxi”

Elaborado: Grupo de investigadores

Análisis e interpretación

El 29% de docentes encuestados responden que los mecanismos que se está utilizando para el control si son los adecuados, pero el 71% responden que los mecanismos no son los adecuados para tener un buen control en la institución.

La mayor parte de docentes de esta institución no está de acuerdo con el tipo de control que se está llevando a cabo, ya que no facilita el debido control para todos, lo que representa un problema para la institución al no tener un control apropiado del personal en el desempeño de sus actividades, por lo que se podía evidenciar la constante problemática que ocasiona el no controlar constantemente y con eficiencia lo que cada docente administrativo debe realizar.

7. ¿Recibió capacitación alguna previa a ocupar el cargo que ahora desempeña?

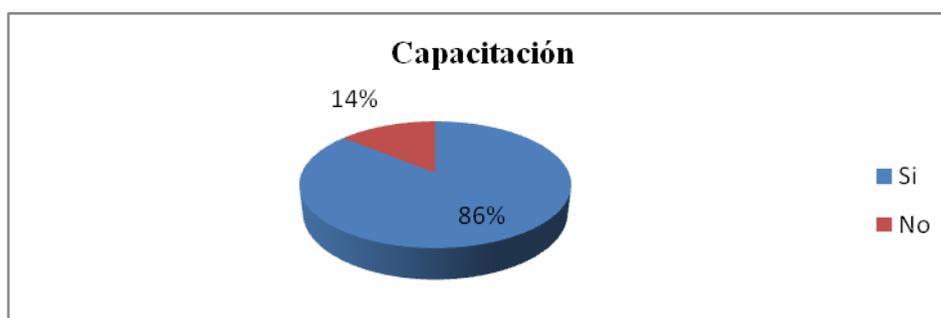
Tabla 6 Capacitación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	86%
No	2	14%
TOTAL	14	100%

Fuente: Personal Administrativo del Colegio “Provincia de Cotopaxi”

Elaborado: Grupo de investigadores

Gráfica 6 Capacitación



Fuente: Personal Administrativo del Colegio “Provincia de Cotopaxi”

Elaborado: Grupo de investigadores

Análisis e interpretación

El 86% de docentes encuestados responden que si recibieron la debida capacitación antes de ingresar a laborar en los cargos que le han sido asignados, pero en un 14% respondieron que no se les ha dado una previa capacitación.

La capacitación que se da en esta institución para ocupar un cargo debidamente dictado en su mayoría, es así también que se deberá eliminar algunos inconvenientes que allí existen, esto es generado por no contar con un equipo de personal directamente especializado para la capacitación del personal en todas sus áreas, actualizando sus conocimientos constantemente con las nuevas tecnologías que hoy en día van evolucionando día tras día y lo que mejora a tener una excelente educación de los estudiantes en la institución, por ende disminuir la deficiencia del personal.

8. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?

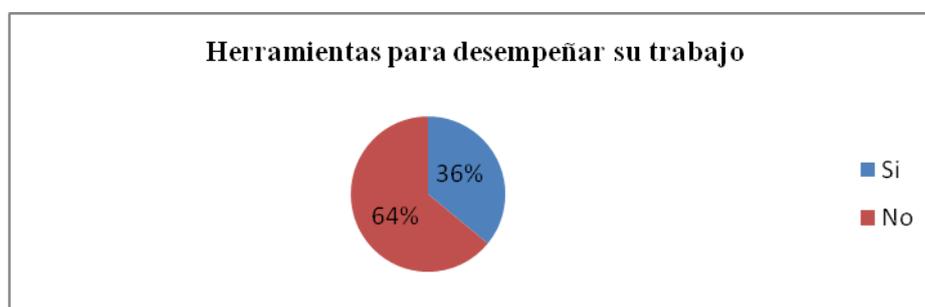
Tabla 7 Herramientas para desempeñar su trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	36%
No	9	64%
TOTAL	14	100%

Fuente: Personal Administrativo del Colegio “Provincia de Cotopaxi”

Elaborado: Grupo de investigadores

Gráfica 7 Herramientas para desempeñar su trabajo



Fuente: Personal Administrativo del Colegio “Provincia de Cotopaxi”

Elaborado: Grupo de investigadores

Análisis e interpretación

El 36% de docentes encuestados respondieron que si cuentan con las herramientas necesarias para poder ejercer con eficiencia su trabajo, pero el 64% responden no contar con el material necesario para poder trabajar de una buena manera.

Es necesario ser equitativo con todos, anualmente se tendría que realizar una proforma de materiales y suministros de oficina que se necesiten en cada oficina de acuerdo a sus actividades que realicen y llevando la contabilidad mensualmente para saber con lo que se cuenta y con lo que no para poder proveer y no tener inconvenientes futuros en el desempeño de sus labores diarias.

9. ¿Con que frecuencia su trabajo es evaluado?

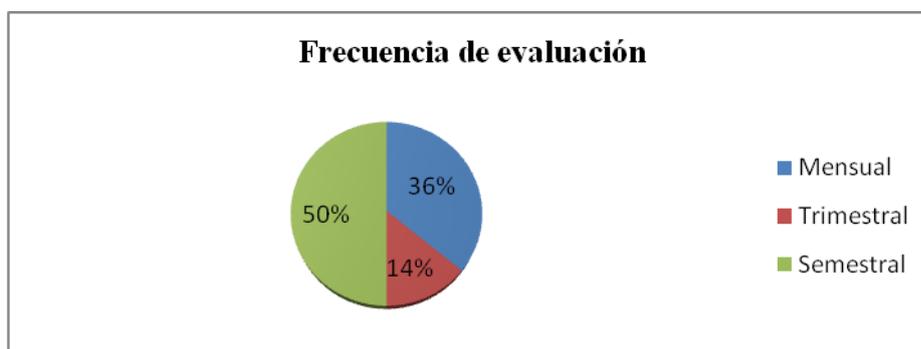
Tabla 8 Frecuencias de evaluación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	5	36%
Trimestral	2	14%
Semestral	7	50%
TOTAL	14	100%

Fuente: Personal Administrativo del Colegio “Provincia de Cotopaxi”

Elaborado: Grupo de investigadores

Gráfica 8 Frecuencia de evaluación



Fuente: Personal Administrativo del Colegio “Provincia de Cotopaxi”

Elaborado: Grupo de investigadores

Análisis e interpretación

De 14 personas encuestadas y teniendo tres variables en las cuales podían responder se obtuvo que 36% de docentes son evaluados mensualmente, 14% de docentes son evaluados en forma trimestral y el 50% son evaluados cada semestre por lo que se considera que no todos son evaluados en el mismo tiempo.

En conclusión no se les evalúa en una sola fecha a todo el personal docente, esto fue constatado ya que existió duda al responder esta pregunta por lo que no se tenía debidamente planificado el evaluar el trabajo del personal, esto es un factor importante ya que de aquí parte el buen funcionamiento de la institución, claro que en un porcentaje mínimo son evaluados pero aleatoriamente.

10. ¿Qué actividades realizan para tener una mejor relación laboral en la institución?

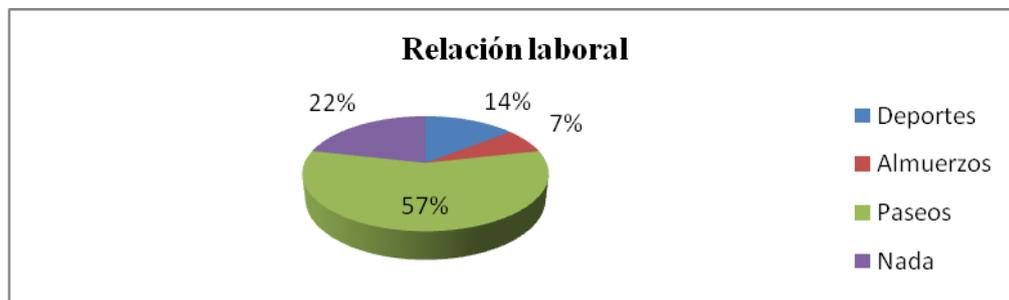
Tabla 9 Relación laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Deportes	2	14%
Almuerzos	1	7%
Paseos	8	57%
Nada	3	21%
TOTAL	14	100%

Fuente: Personal Administrativo del Colegio “Provincia de Cotopaxi”

Elaborado: Grupo de investigadores

Gráfica 9 Relación laboral



Fuente: Personal Administrativo del Colegio “Provincia de Cotopaxi”

Elaborado: Grupo de investigadores

Análisis e interpretación

En la presente encuesta se citó varias alternativas las cuales podían ser respondidas en cualquiera de ellos teniendo así resultados como que el 14% de docentes realizan deportes, el 7% realizan almuerzos, el 21% no realiza nada, y el 57% salen de paseo para mejorar las relaciones laborales y de amistad entre sus compañeros docentes.

Es así que la mayor parte contestaron que salen de paseo todos los docentes cada fin de año o el día del maestro y con ello se puedan relacionar de mejor manera y prestar un excelente servicio a la comunidad estudiantil esto es lo positivo que existe dentro de la institución una relación laboral aceptable claro que hay un mínimo porcentaje que buscan barreras u obstáculos.

2.12. ENTREVISTA APLICADA AL RECTOR DEL COLEGIO NACIONAL “PROVINCIA DE COTOPAXI” DEL CANTÓN PUJILÍ.

Luego de aplicar la Entrevista al Rector del Colegio Nacional “Provincia de Cotopaxi” tenemos los siguientes resultados:

1. ¿En qué consiste el trabajo que usted ejerce como rector del colegio?

Como rector de esta institución mi deber es velar por el bienestar y desarrollo continuo de los estudiantes, docentes y empleados que formamos parte del mismo.

2. ¿Con que frecuencia usted realiza una evaluación a un docente? ¿Cómo y qué instrumentos usa para ello?

Las evaluaciones a los docentes se realizan a diario verificando que sean puntuales y sepan dictar correctamente la materia a los estudiantes.

3. ¿Cuáles son los elementos que considera esenciales, para que un docente trabaje en una institución de educación secundaria?

Tener aptitudes y gusto para ser docente e impartir las clases con paciencia y más que todo conocimiento para enseñar a los estudiantes.

4. ¿La institución cuenta con un manual de funciones para el personal y administrativos?

La institución si cuenta con un manual de funciones, pero no para todas las áreas ya que no se le ha visto necesario elaborarlos por tener un mínimo personal en esas áreas.

5. ¿Cómo se registran la asistencia de los docentes y administrativos en la institución?

El inspector general es el encargado de llevar un registro de los docentes y estudiantes que incumplen el reglamento.

6. **¿Cree usted que todo el personal que laboran en la institución conoce la misión, visión y objetivos?**

Pienso que deben conocer, más que todo el personal docente que en verdad le interesa laborar en la institución.

7. **¿En la institución todo el personal cuenta con el espacio y las instalaciones necesarias para hacer su trabajo eficientemente?**

Claro cada área tiene su espacio para desempeñar sus actividades diarias.

8. **¿Existe justicia e igualdad en la división de cargas de trabajo y asignación de responsabilidades para hombres y mujeres en el mismo puesto?**

Si existe, al inicio del año se designan horas de trabajo iguales a todo el personal es así que cada uno cumple con las horas establecidas en su materia.

9. **¿Qué actividades realizan para tener una mejor relación laboral en la institución?**

Reuniones laborales, se realiza algunos festejos, pero por lo general salen de paseo cada fin de año con los alumnos y profesores.

Análisis

Las funciones que el rector desempeña en la institución son básicamente el ver por el desarrollo del colegio, garantizar la buena educación para los estudiantes y crear un ambiente de trabajo estable para que todos los docentes se sientan a gusto desempeñando cada cargo, es así como la institución se siente orgullosa de tener un rector que se esfuerza día a día y vela por el buen desempeño de las labores de todos los que conforman el colegio, teniendo en cuenta que algunos docentes mencionaban que a pesar de estar en ese cargo apenas dos años ha sabido

mantener y fortalecer los valores institucionales que se posee, no dejando morir así las tradiciones y buenas costumbres que se ha tenido desde la fundación de esta prestigiosa institución.

2.13. ENTREVISTA APLICADA A LA COLECTORA DEL COLEGIO NACIONAL “PROVINCIA DE COTOPAXI” DEL CANTÓN PUJILÍ.

Luego de aplicar la entrevista a la colectora del Colegio Nacional “Provincia de Cotopaxi” tenemos los siguientes resultados:

1. ¿En qué consiste el trabajo que usted ejerce como colectora del colegio?

Administrar los recursos económicos y financieros de la institución en todo el año lectivo.

2. ¿Cuáles son los elementos que considera esenciales, para que un docente trabaje en una institución de educación secundaria?

Poseer conocimientos acerca de la docencia de acuerdo a su especialidad, como también tener actitud y aptitud para ejercer un cargo de maestro.

3. ¿Cree usted que todo el personal que laboran en la institución conoce la misión, visión y objetivos?

Si conocen, ya que siendo miembros de la institución es deber de cada docente el saber a donde está encaminado la institución.

4. ¿En la institución todo el personal cuenta con el espacio y las instalaciones necesarias para hacer su trabajo eficientemente?

Si todo el personal docente cuenta con un espacio donde se puede desempeñar con facilidad las actividades en cada área.

5. ¿Existe justicia e igualdad en la división de puestos de trabajo y asignación de responsabilidades para hombres y mujeres en el mismo puesto?

Si existe en la institución respeto e igual en la división de horas de trabajo para todo el personal.

6. ¿Qué actividades realizan para tener una mejor relación laboral en la institución?

Siempre se relaciona se reúnen por áreas y hablan de algunos temas acorde a su materia que dictan, como también salen cada fin de año de paseo alumnos y profesores.

7. ¿Cómo se administra el presupuesto en la institución durante el periodo académico?

De acuerdo a la necesidad de la institución y adquisición de suministros es cómo se maneja y administra los recursos financieros que cuenta la institución para cada año lectivo.

8. ¿Con que frecuencia se realiza una auditoría interna?

Se realiza una vez al año por lo menos, para verificar que se esté llevando a cabo de acuerdo al reglamento de la ley de educación.

Análisis

Con lo enunciado anteriormente por la colectora del colegio comenta que se viene llevando a cabo correctamente todos los procedimientos establecidos, para el desarrollo y beneficio de toda la comunidad estudiantil, brindando un buen servicio a toda la colectividad y teniendo todas las cosas en regla cuando se pudiese presentar una auditoria, en el caso de este departamento se determinó el día de la entrevista que se encontraban con un Señor Auditor presentando todos

los estados de resultados , balances, los mismos que estaban todo en orden, comentaba que cada seis meses o al finalizar el año lectivo se procedía a realizar una auditoría externa, pues se debe tener todos los documentos en regla y bien organizada comentaban así la Colectora y Contadora de la institución.

2.14. PERFIL DE COMPETENCIAS

Tabla 10 Escalas para la calificación de actividades de trabajo

ESCALAS	DEFINICIÓN
Frecuencia	Cuál es la frecuencia esperada de ésta actividad.
Consecuencias de los errores	Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad en el contexto típico donde se ejecutará.
Dificultad	Qué tan difícil es la ejecución de la actividad en comparación con las demás actividades analizadas.

Fuente: Datos investigados.

Elaborado por: Grupo de Investigadores

Tabla 11 Gradación de las Escalas

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIAS DE LOS ERRORES	DIFICULTAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves; pueden afectar a toda la organización.	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves; pueden afectar a procesos o áreas funcionales de la organización.	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables; pueden afectar el trabajo de otros.	Moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud; afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto.	Fácil
1	Otro (bimestral, trimestral, semanal, etc.)	Consecuencias menores; fácilmente controlables.	Tarea muy fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades.

Fuente: Datos investigados.

Elaborado por: Grupo de Investigadores

Análisis:

Se puede visualizar a continuación que se aplicara el Perfil de Competencias en el cual las personas encargados de evaluar se basaran en el modelo de Evaluación 360 Grados es decir, identificaran a un Nivel Superior, mismo nivel y nivel inferior para de esa forma determinar quiénes van a calificar y dar la prioridad en el listado de actividades que realizan cada persona en su respectivo cargo.

Una vez determinado quienes van a calificar para nuestro caso tenemos

Tabla 12 CALIFICACION / NIVEL

Cargo	Quién califica		
	Nivel Superior	Nivel Inferior	Mismo Nivel
Rectora	Rectora	Vicerrectora	Inspector General, Consejo Directivo
Vicerrectora	Rectora	Inspector General	Consejo Directivo, Junta de Directivos y Profesores.
Inspector General	Rectora	Vicerrectora	Docentes, DOBE
DOBE	Rectora	Vicerrectora	Docentes, Inspector General.
Secretaria	Rectora	Inspección General	Docentes, Inspector General.
Departamento Financiero	Rectora	Inspección General	Docentes, Inspector General.
Servicios Generales	Rectora	Inspección General	Docentes, Inspector General.

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Grupo Investigadores

Para ponderar la tabla y determinar las funciones más relevantes utilizamos la siguiente ecuación:

$$C * D + F$$

Finalmente una vez ponderado y determinado las funciones más relevantes es decir, las que obtengan la calificación más alta, pasamos dichas funciones a una siguiente tabla donde se determinara los Conocimientos, Destrezas y Competencia.

Tabla 13 CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° PARA EL CARGO DE RECTOR

COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI					
LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES					
CARGO: RECTOR					
N°	FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Informar al Consejo Directivo y Asamblea General de profesores acerca de las gestiones y acciones realizadas en representación de la Institución;	3	4	5	23
2	Velar por la conservación de los bienes de la Institución;	2	4	2	10
3	Orientar y coordinar las labores docentes, académicas, estudiantiles, administrativas.	2	4	3	14
4	Organizar el Comité Central de Padres de Familia;	2	2	3	8
5	Convocar por secretaría a sesiones de Consejo Directivo y Junta General de Directivos y Profesores con 48 horas de anticipación.	3	3	4	15
6	Presentar informes escritos periódicos, respecto del avance y finalización del proyecto experimental a la Dirección Nacional de Planeamiento.	2	3	1	5
7	Comunicar oportunamente al Inspector General de las licencias concedidas al personal docente, administrativo y de servicio;	1	3	2	7
8	Realizar gestiones y autogestiones para alcanzar el adelanto material del Colegio de manera especial en lo que respecta a talleres, laboratorios, biblioteca, etc.;	3	2	4	11

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadores

Tabla 14 FUNCIONES RELEVANTES DEL RECTOR

COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI			
Pujilí – Ecuador			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: RECTOR			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Informar al Consejo Directivo y Asamblea General de profesores acerca de las gestiones y acciones realizadas en representación de la Institución;	-Administración. -Planificación estratégica.	-Gestión de recursos humanos. - Organización. -Comunicación.	- Ética. - Responsabilidad. -Puntualidad
Orientar y coordinar las labores docentes, académicas, estudiantiles, administrativas.	- Metodología de evaluación interna. -Organización del personal.	- Manejo de software operativo.	- Honestidad. - Confiabilidad.
Convocar por secretaría a sesiones de Consejo Directivo y Junta General de Directivos y Profesores con 48 horas de anticipación.	- Gestión de talento humano. - Canales de comunicación.	- Expresión clara y concisa.	- Respeto. - Cordura. - Eficiencia.
Realizar gestiones y autogestiones para alcanzar el adelanto material del Colegio de manera especial en lo que respecta a talleres, laboratorios, biblioteca, etc.	-Autogestión con los funcionarios públicos. - Elaboración de presupuestos.	- Planificación.	- Honestidad.

Fuente: Ponderación de las funciones

Elaborado por: Grupo de Investigadores

Tabla 15 CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° PARA EL CARGO DE VICERRECTOR

COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI					
LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES					
CARGO: VICERRECTOR					
N°	FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Mantener al personal docente, permanente y oportunamente informado sobre orientaciones y disposiciones disciplinarias y pedagógicas a implementarse en el plantel.	3	4	3	16
2	Asistir a las sesiones de los organismos e instituciones dentro de su competencia y por disposiciones superiores.	2	3	2	8
3	Aprobar los documentos de carácter técnico pedagógico.	2	4	1	6
4	Revisar y orientar oportunamente las planificaciones de trabajo de los profesores, entregados por los directores de área.	2	2	3	8
5	Recibir y revisar los cuestionarios de exámenes supletorios y de grado luego de la aprobación de las juntas de área y hacer recomendaciones y sugerencia al respecto.	3	3	4	15
6	Dirigir publicaciones pedagógicas del Colegio y orientar el Periódico Mural del mismo.	2	3	1	5
7	Auspiciar exposiciones, conferencias o cualquier acto cultural que redunde en beneficio del colegio.	1	3	4	13
8	Cuidar el orden y la buena marcha de la biblioteca, operador de artes gráficas, talleres y más dependencias del Colegio.	3	2	4	11

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadores

Tabla 16 FUNCIONES RELEVANTES DEL VICERRECTOR

COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI			
Pujilí – Ecuador			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: VICERRECTOR			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Mantener al personal docente, permanente y oportunamente informado sobre orientaciones y disposiciones disciplinarias y pedagógicas a implementarse en el plantel.	-Administración, Talento Humano o carreras afines. -Planificación estratégica.	-Razonamiento Lógico. - Organización.	-Respeto. - Responsabilidad. -Puntualidad
Recibir y revisar los cuestionarios de exámenes supletorios y de grado luego de la aprobación de las juntas de área y hacer recomendaciones y sugerencia al respecto.	- Metodología de evaluación interna. - Organización del personal.	- Fácil adaptabilidad en el entorno. -Manejo de personas adultas.	- Perseverancia. - Confiabilidad.
Auspiciar exposiciones, conferencias o cualquier acto cultural que redunde en beneficio del colegio.	- Gestión de talento humano. - Canales de comunicación.	- Expresión clara y concisa.	- Cordura. - Eficiencia.
Cuidar el orden y la buena marcha de la biblioteca, operador de artes gráficas, talleres y más dependencias del Colegio.	-Publicidad. -Elaboración de presupuestos.	- Planificación. -Sociabilizar con todas las personas	- Honestidad.

Fuente: Ponderación de las funciones

Elaborado por: Grupo de Investigadores

Tabla 17 CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° PARA EL CARGO DE INSPECTOR GENERAL

COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI					
LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES					
CARGO: INSPECTOR GENERAL					
N°	FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Controlar el cumplimiento de los horarios.	3	3	2	9
2	Evaluar mensualmente y cuando creyera conveniente, mediante sesiones de trabajo, la labor de inspección y adoptar las medidas pertinentes.	2	3	4	14
3	Organizar y asistir con los inspectores de cursos al ingreso a clases y a las diferentes actividades dentro y fuera del plantel con el alumnado.	2	2	2	6
4	Asistir a las juntas de cursos e informar sobre la vida estudiantil y ayudar a la prevención y solución de problemas cuando se lo requiera.	2	2	3	8
5	Reportar al Departamento de Orientación Educativa y Bienestar Estudiantil oportunamente los problemas disciplinarios de los estudiantes.	3	3	4	15
7	Prestar la colaboración que le soliciten dentro de su campo de acción, los alumnos, los profesores en general y particularmente los profesores guías de curso.	2	3	1	5
8	Hacer campañas informativas dando a conocer a los alumnos sus derechos y obligaciones así como también las sanciones disciplinarias.	3	2	4	11

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadores

Tabla 18 FUNCIONES RELEVANTES DEL INSPECTOR GENERAL

COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI			
Pujilí – Ecuador			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: INSPECTOR GENERAL			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Controlar el cumplimiento de los horarios.	-Administración, Talento Humano o carreras afines. -Competitivo.	- Practico. -Versátil.	-Respeto. - Responsabilidad. -Puntualidad
Evaluar mensualmente y cuando creyera conveniente, mediante sesiones de trabajo, la labor de inspección y adoptar las medidas pertinentes.	- Utilización de nueva tecnología. - Organización del personal.	-Visionario. -Eficiente.	- Perseverancia. - Confiabilidad.
Reportar al Departamento de Orientación Educativa y Bienestar Estudiantil oportunamente los problemas disciplinarios de los estudiantes.	- Gestión de Talento Humano. - Cursos continuos de capacitación profesional.	- Expresión clara y concisa.	- Cordura. -Paciencia.
Hacer campañas informativas dando a conocer a los alumnos sus derechos y obligaciones así como también las sanciones disciplinarias del Colegio.	-Publicidad. -Elaboración de presupuestos.	- Planificación. -Rapidez de solucionar problemas.	-Honestidad.

Fuente: Ponderación de las funciones

Elaborado por: Grupo de Investigadores

Tabla 19 CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° PARA EL CARGO DEL DOBE

COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI					
LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES					
CARGO: DOBE					
N°	FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Elaborar el Plan Operativo Anual y someterlo a consideración del Consejo de Orientación.	3	4	3	15
2	Realizar investigaciones diagnósticas integrales sobre aspectos de salud, educativos, psicológicos, sociales, económicos, vocacionales y profesionales de los estudiantes.	2	2	3	8
3	Coordinar y participar en la organización de paralelos, ubicación en las especializaciones y ocupación profesional, en coordinación con el personal docente y administrativo del Colegio.	2	2	2	6
4	Programar actividades encaminadas a lograr la adaptación y bienestar del alumno en el medio escolar, familiar y social.	2	2	4	10
5	Planificar y desarrollar actividades tendientes a prevenir y controlar problemas de comportamiento, rendimiento escolar, económicos y de salud de los estudiantes.	1	3	2	7
6	Orientar a los alumnos y padres de familia para la selección de las diferentes especializaciones y sobre la posibilidad de estudio, campos profesionales y ocupacionales respectivamente.	2	4	3	14
7	Organizar y mantener actualizado el registro acumulativo y más instrumentos técnicos del departamento.	2	3	1	5
8	Coordinar y participar en el desarrollo de programas que propicien las buenas relaciones humanas y la integración de agentes educativos de la institución.	3	2	4	11

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadores

Tabla 20 FUNCIONES RELEVANTES DEL DOBE

COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI			
Pujilí – Ecuador			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: DOBE			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Elaborar el Plan Operativo Anual y someterlo a consideración del Consejo de Orientación	-Capacidad de análisis para elaborar el plan.	-Motivación al logro individual y en equipo. - Creativo.	-Responsabilidad. -Puntualidad
Orientar a los alumnos y padres de familia para la selección de las diferentes especializaciones y sobre la posibilidad de estudio, campos profesionales y ocupacionales respectivamente.	-Metodología de evaluación interna. - Organización del personal.	- Fácil adaptabilidad en el entorno. -Capacidad para trabajar con nuevas tecnologías.	-Perseverancia. - Confiabilidad.
Coordinar y participar en el desarrollo de programas que propicien las buenas relaciones humanas y la integración de agentes educativos de la institución.	- Gestión de talento humano.	-Expresión clara y concisa.	-Sinceridad. - Eficiencia.
Programar actividades encaminadas a lograr la adaptación y bienestar del alumno en el medio escolar, familiar y social.	-Trabajo en equipo.	- Buena comunicación. -Sociabilizar con todas las personas.	-Honestidad.

Fuente: Ponderación de las funciones

Elaborado por: Grupo de Investigadores

Tabla 21 CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° PARA EL CARGO DE LA SECRETARIA

COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI					
LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES					
CARGO: SECRETARIA					
N°	FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Organizar las labores de la Secretaría del plantel.	2	3	4	14
2	Recibir por inventario los libros y documentos del archivo, custodiarlos y conservarlos con orden y aseo, previa la formación de índices respectivos.	2	3	2	8
3	Cuidar que los libros de matrículas tengan todos los datos y requisitos que queden debidamente legalizados.	2	4	2	10
4	Notificar y controlar la asistencia a reuniones del consejo directivo.	2	2	3	8
5	Actuar como secretario del Consejo Directivo, Junta General de Directivos y Profesores, Comité Central de Padres de Familia.	3	2	2	7
6	Ningún documento o certificado saldrá de la institución sin la aprobación del rector o autoridad competente.	2	3	1	5
7	Guardar la más absoluta reserva de todas las resoluciones del consejo directivo, junta general de directivos y profesores o pena de ser sancionado, según la gravedad de la falta.	2	4	3	14
8	Redactar y suscribir las actas de las sesiones del Consejo Directivo, Junta General de Directivos y Profesores y de Padres de Familia, haciendo constar en forma íntegra y textual las mociones, ponencias y en general toda exposición que se presente en la Junta General de Directivos y Profesores.	3	2	4	11

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadores

Tabla 22 FUNCIONES RELEVANTES DE LA SECRETARIA

COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI			
Pujilí – Ecuador			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: SECRETARIA			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Organizar las labores de la Secretaría del plantel.	-Administración, Talento Humano o carreras afines. - Planificación estratégica.	-Razonamiento Lógico. - Generación de ideas.	-Dedicación. - Responsabilidad. -Puntualidad
Cuidar que los libros de matrículas tengan todos los datos y requisitos que queden debidamente legalizados.	- Metodología de evaluación interna. - Organización del personal.	- Trato social. -Manejo de personas adultas.	- Perseverancia. - Confiabilidad.
Guardar la más absoluta reserva de todas las resoluciones del consejo directivo, junta general de directivos y profesores o pena de ser sancionado, según la gravedad de la falta.	- Gestión de talento humano. - Calidad de liderazgo.	- Expresión clara y concisa.	- Empatía. - Eficiencia.
Redactar y suscribir las actas de las sesiones del Consejo Directivo, Junta General de Directivos y Profesores y de Padres de Familia, haciendo constar en forma íntegra y textual las mociones, ponencias y en general toda exposición que se presente en la Junta General de Directivos y Profesores.	-Dominio de herramientas informativas. -Elaboración de presupuestos.	- Planificación. -Sociabilizar con todas las personas	- Honestidad.

Fuente: Ponderación de las funciones

Elaborado por: Grupo de Investigadores

Tabla 23 CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° PARA EL CARGO DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI					
LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES					
CARGO: DEPARTAMENTO FINANCIERO					
N°	FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Programar la proforma presupuestaria del plantel.	2	4	3	14
2	Asesorar en materia económica a las autoridades.	2	2	2	6
3	Controlar registros sobre ingresos y gastos presupuestarios.	2	4	2	10
4	Supervisar el control del movimiento económico.	2	2	3	8
5	Custodiar especies valoradas del establecimiento y llevar el kárdex respectivo.	3	1	2	5
6	Suscribir conjuntamente con el rector cheques y comprobantes de egresos.	3	4	2	11
7	Supervisar y controlar que los inventarios de bienes muebles y suministros de oficina se encuentren actualizados	3	2	2	7
8	Presentación de informes financieros.	3	2	3	9

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadores

Tabla 24 FUNCIONES RELEVANTES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI			
Pujilí – Ecuador			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: DEPARTAMENTO FINANCIERO			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Programar la proforma presupuestaria del plantel.	-Software contable. -Planificación estratégica.	-Cálculos contables. -Manejo de tecnología.	-Diligente. - Responsabilidad. -Puntualidad
Controlar registros sobre ingresos y gastos presupuestarios.	-Registro de transacciones comerciales. -NIC.	-Aplicación exacta de las cuentas contables. -Manejo nueva tecnología.	-Perseverancia. -Proactiva.
Suscribir conjuntamente con el rector cheques y comprobantes de egresos.	- Gestión de talento humano. -Declaración tributaria.	-Manejo de impuestos. -Planeación.	-Criterio empírico. - Eficiencia.
Presentación de informes financieros.	-Auditoria. -Elaboración de presupuestos.	-Planificación. -Sociabilizar con todas las personas	- Transparencia.

Fuente: Ponderación de las funciones

Elaborado por: Grupo de Investigadores

Tabla 25 CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° PARA EL CARGO DE SERVICIOS GENERALES

COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI					
LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES					
CARGO: SERVICIOS GENERALES					
N°	FUNCIONES QUE REALIZA EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Presentar informes trimestrales sobre novedades en el inventario a su cargo.	2	1	3	5
2	Llevar registro diario del movimiento de la biblioteca.	2	2	2	6
3	Custodiar y administrar los bienes de la biblioteca.	2	4	3	14
4	Solicitar y participar en bajas.	2	2	3	8
5	Orientar a los alumnos en lo posible acerca de los libros de consulta respecto al tema que se proponen obtener información o investigar.	3	3	3	12
6	Sugerir las adquisiciones de libros que debe obtener el colegio en coordinación con los Directores de Área.	3	4	2	11
7	Organizar la biblioteca utilizando los sistemas adoptados en la técnica moderna.	3	2	2	7
8	Mantener una hemeroteca de consulta, relativa a los asuntos de interés del Plantel.	3	2	4	11

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Grupo de Investigadores

Tabla 26 FUNCIONES RELEVANTES DE SERVICIOS GENERALES

COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI			
Pujilí – Ecuador			
PERFIL DE COMPETENCIAS			
CARGO: SERVICIOS GENERALES			
FUNCIONES RELEVANTES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
Custodiar y administrar los bienes de la biblioteca.	-Atención al cliente. -Manejo de recursos.	-Razonamiento Lógico. -Organización.	-Ética Profesional. - Responsabilidad. -Liderazgo.
Orientar a los alumnos en lo posible acerca de los libros de consulta respecto al tema que se proponen obtener información o investigar.	- Metodología de evaluación interna. -Organización del personal.	-Fácil adaptabilidad en el entorno. -Manejo de personas adultas.	-Perseverancia. -Confiabilidad.
Sugerir las adquisiciones de libros que debe obtener el colegio en coordinación con los Directores de Área.	-Codificación de documentos. -Canales de comunicación. -Guías de capacitación.	- Expresión clara y concisa. -Planificación.	-Actitud y colaboración. - Eficiencia.
Mantener una hemeroteca de consulta, relativa a los asuntos de interés del Plantel.	-Archivo de facturas. -Elaboración de presupuestos.	-Manejo de Microsoft Excel. -Sociabilizar con todas las personas	-Honestidad. -Ambiente de trabajo.

Fuente: Ponderación de las funciones

Elaborado por: Grupo de Investigadores

2.15. CONCLUSIONES

El Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi del Cantón Pujilí es una institución que posee recursos: humanos, tecnológicos, materiales, ambientales y económicos para brindar a sus empleados y estudiantes una atención de calidad. Después de haber analizado e investigado la situación actual con respecto a cómo se está realizando las actividades dentro de la institución, al respecto concluimos en lo siguiente:

- La falta de un manual de funciones han sido un obstáculo para que la institución cumpla con sus objetivos y metas, el no tener establecido procesos que dirijan sus actividades, ha provocado que se generen informes poco confiables y procesos críticos.
- No existe una cultura de información adecuada en la estructura de la institución, base fundamental para un desarrollo de la institución.
- Cuenta con reglamentos y resoluciones pero no son difundidas a todo el personal lo que ocasiona procesos ineficientes dentro del Área de Administración del Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi del Cantón Pujilí.
- Se determinó que se carece de canales de comunicación adecuados que alimenten y retroalimenten la información en los departamentos de la Unidad Administrativa del Colegio Provincia de Cotopaxi.
- El perfil de competencias en el Colegio Provincia de Cotopaxi permitió realizar una evaluación y ponderación de cada una de las personas que integra el área administrativa, en el cual se identificó las funciones, los conocimientos, destrezas o habilidades que debe poseer cada uno de los integrantes de la institución.

CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN REDISEÑO ORGANIZACIONAL

3.1. DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI DEL CANTÓN PUJILÍ EN EL AÑO 2013.

El Rediseño Organizacional Manual de Funciones describe los procesos administrativos la cual orienta a la institución a conocer mediante una narración descriptiva las actividades operacionales que componen cada proceso, y la manera de cómo realizarlo. Cabe recalcar que el presente rediseño organizacional constituye una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración adecuada del recurso humano vinculado a cada uno de los cargos por áreas de la Institución Educativa Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi, mismo que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejorar la ejecución del trabajo, en donde se establecen las funciones y requisitos de los cargos, los procesos se encuentran representados en forma narrativa y gráfica mediante diagramas de flujo que muestran la trayectoria de las actividades que componen cada proceso de los departamentos administrativos.

Cabe recalcar que los procesos que se dan a conocer, cuentan con una estructura, base a fin de dotar a la Institución Educativa de las herramientas necesarias para mejorar su gestión, las cuales contribuyan al cumplimiento eficaz, eficiente, productivo de los objetivos y metas organizacionales, que permita a las organizaciones afrontar un proceso de transformación, que promueva el trabajo en

equipo con base a funciones establecidas enriquecidos, flexibles orientados hacia una nueva visión y filosofía institucional.

3.2. JUSTIFICACIÓN

Como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica de Cotopaxi, de las egresadas Acurio Hoyos Mayra Judith y Asimbaya Montaguano Nancy Janeth, consideramos como parte del trabajo de grado realizar una propuesta la cual mejore los procesos administrativos del Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi, propuesta encaminada al Rediseño Organizacional Manual de Funciones.

Es importante señalar que el Rediseño Organizacional Manual de Funciones en el Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi, constituye la base de un sistema de calidad y de mejoramiento continuo, necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Es por ello que el establecimiento de las funciones y requisitos de los cargos ayuda al logro de los objetivos y metas organizacionales.

Cabe recalcar que la propuesta del rediseño organizacional del área administrativa del Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi, está enfocada a la realización de un Manual de Funciones, misma que permita la reestructuración de las funciones y los procesos que se desarrollan en mencionado colegio; a fin de asignarles las atribuciones que deben cumplir, establecimiento de políticas que ayudaran a mantener una estructura y control de la Institución Educativa, en donde el personal asuma de manera responsable y eficiente la realización de las diferentes tareas que se llevan a cabo en la organización.

De acuerdo al diagnóstico, actualmente la institución necesita una reestructuración organizativa, que le permita tener un ordenado control de las actividades que en ella se realizan, y por lo consiguiente, ayude a evitar errores, y le permita su eficiente desarrollo.

Con la aplicación del rediseño organizacional, la Institución Educativa Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi, estará en la capacidad de enfrentar los nuevos retos administrativos que se presenten en el futuro, porque se podrá tener un mejor control lo que hace necesario que su administración vaya de la mano ante los cambios existentes.

3.3. OBJETIVOS

3.3.1. Objetivo general

- Desarrollar un Rediseño Organizacional en el Área Administrativa del Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi para mejorar la situación actual en la administración y utilización de instrumentos administrativos en el cumplimiento de las actividades del personal que labora en la institución y proponer alternativas de mejora.

3.3.2. Objetivos específicos

- Establecer procesos para los departamentos administrativos en el Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi, los cuales ayuden en el fortalecimiento de la estructura organizacional de la Institución Educativa.
- Diseñar políticas las cuales estén orientadas al mejoramiento de la Institución Educativa Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi a fin de dotar de una herramienta que ayude al mejor desempeño institucional.
- Determinar funciones para los cargos que se desempeñen en el Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi, los requisitos y responsabilidades, para satisfacer las necesidades institucionales y ayudar a la institución al alcance de los objetivos y metas organizacionales.

3.4. ORGANIZACIÓN

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO
	Misión	M
<p>Brindar servicios comprometidos con la educación integral de los/as estudiantes que busquen la excelencia académica, basados en principios de calidad; contando para ello con un talento humano especializado que cultiven el sentido crítico, ético y ejerzan liderazgo; analizando los desafíos del entorno, actual el cual se adapte a una educación flexible para formar ciudadanas/os comprometidas a trabajar por su crecimiento colectivo y personal.</p>		

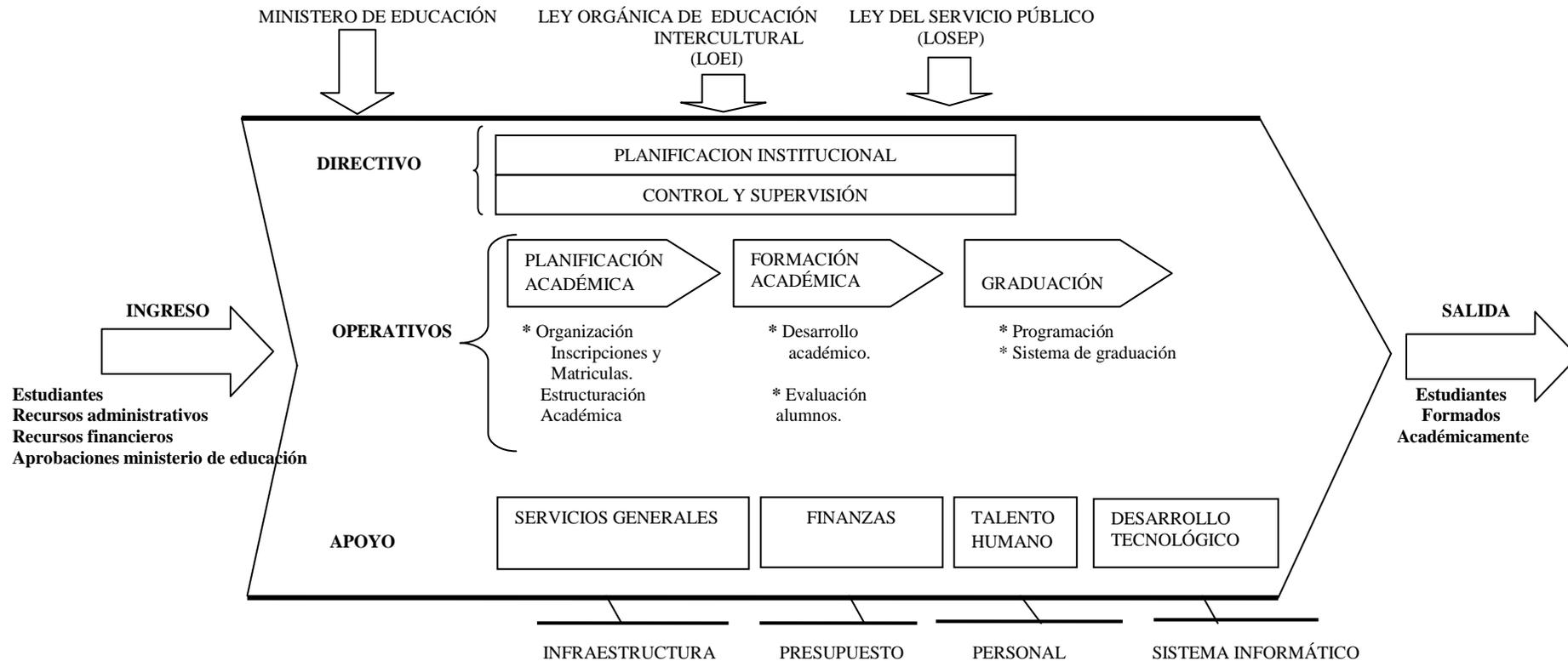
	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO V
	Visión	
<p>En el año 2014 seremos una institución educativa líder a nivel nacional, la cual cuente con una educación de calidad, con docentes calificados, capacitados mismos que fortalezcan a la calidad educativa, ajustándose a las necesidades y demandas de la Comunidad Educativa para mejorar de esta manera el proceso enseñanza aprendizaje mediante un ambiente favorable dentro y fuera del aula.</p>		

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO V.I.
	Valores Institucionales	
<p>Compañerismo.-Es la actitud de la Institución que se relaciona con el personal docente, alumnos y padres de familia.</p> <p>Equidad.- Otro de los valores institucionales es el de sensibilizarse y percibir que lleva a poner en juego los medios necesarios para exigir y cumplir los derechos cívicos, políticos y sociales.</p> <p>Servicio.- Se hace hincapié la entrega y colaboración en busca de la promoción y servicio a la comunidad en el ejercicio de la educación.</p> <p>Compromiso.-Entregar a la ciudadanía jóvenes comprometidos a ayudar al país ya a la sociedad para ello comprometerse con su tiempo, talentos en servicio de la sociedad.</p> <p>Honestidad.- Comportarse de manera transparente, es decir sin ocultar nada, diciendo siempre la verdad y obrando en forma recta y clara. Es la base para la realización de cualquier proyecto.</p> <p>Respeto.- Es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de la Comunidad Educativa, la cual implica tener una clara noción de los derechos fundamentales de cada persona, respeto a sí mismo, a los demás.</p>		

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO P.
	Principios	
<p>Participación Democrática: Está busca construir ambientes que ayuden a mantener un crecimiento institucional en base a una toma de decisiones que favorezcan la convivencia y el crecimiento institucional a fin de incentivar el compromiso social y participativo tanto de estudiantes como miembros de la institución.</p> <p>Servicio social: Se enmarca en la participación de la institución mostrando interés en los estudiantes; en sí de personas comprometidas con la sociedad.</p> <p>Respeto a la Dignidad Humana: El acto educativo se fundamenta en el reconocimiento y aceptación de las diferencias individuales dentro de la institución educativa.</p> <p>Eficacia y eficiencia: Está se encarga de poner a disposición el talento humano y los recursos materiales a fin de alcanzar los objetivos y metas institucionales.</p> <p>Compromiso institucional: Hace referencia al Talento Humano en lo referente al cumplimiento de la misión, visión, principios y valores institucionales.</p>		

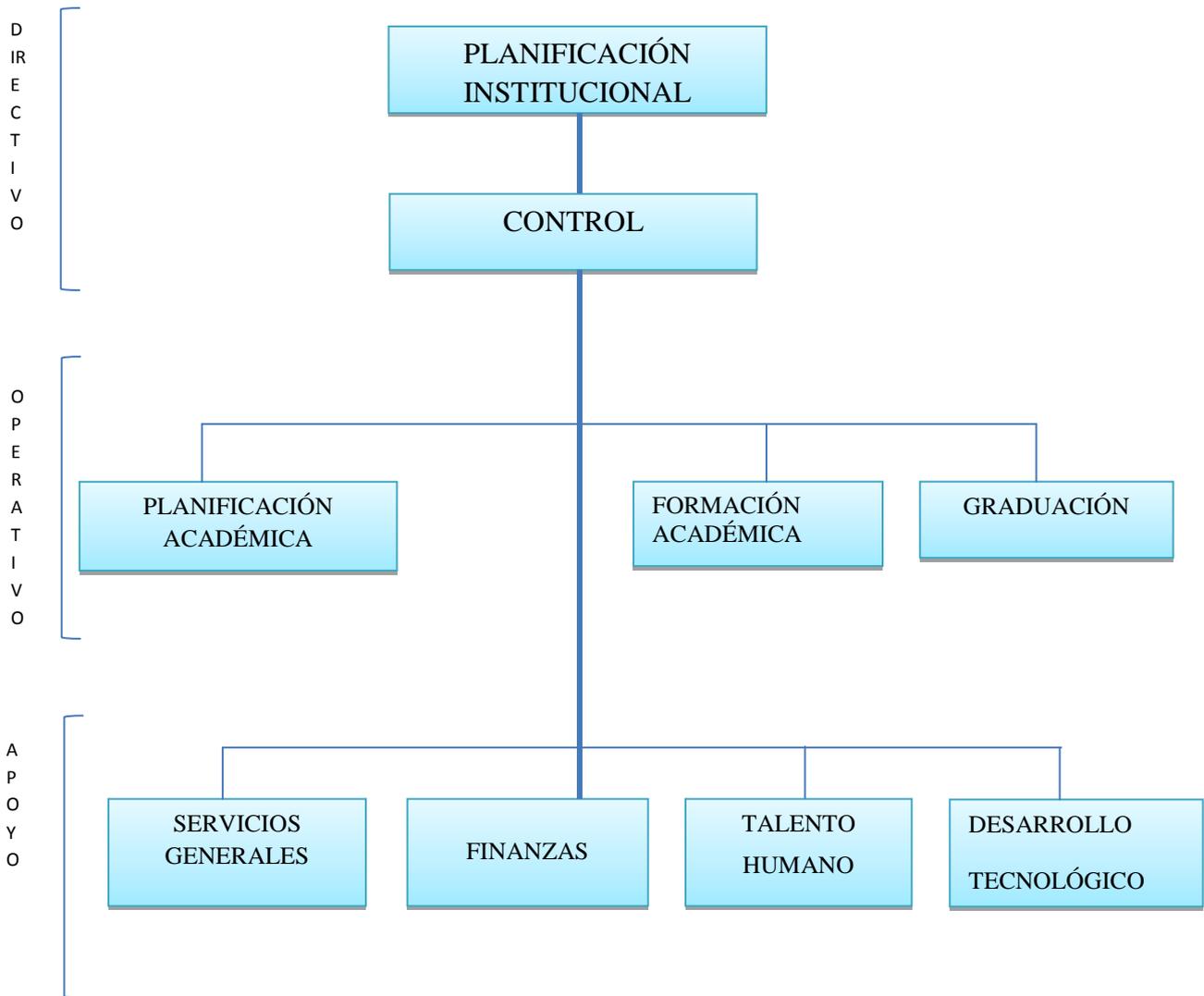
	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO O.M.
	Objetivos del Manual	
<p>Objetivo general:</p> <p>Contar con una herramienta administrativa que permita el rediseño organizacional el cual sirva como un instrumento técnico orientado al establecimiento de funciones y procesos que se debe cumplir dentro del Colegio Provincia de Cotopaxi.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Contribuir al desarrollo de la institución en donde se integre la estructura orgánica que orienten al personal administrativo respecto a las tareas que les corresponde desempeñar a cada uno de los miembros de la institución educativa.</p> <p>Proveer al personal administrativo del Colegio Provincia de Cotopaxi de un instrumento técnico que debe ser utilizado como guía en la ejecución de las actividades, coadyuvando las funciones y los procesos que permitan el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.</p> <p>Realizar un plan que incluya la aplicación de un Rediseño organizacional de acuerdo con criterios técnicos Plan Operativo Anual POA, para que los funcionarios y empleados de la institución adopte y ejecuten las actividades en observancia con lo que éste establece a la vez se desarrolle con eficiencia y eficacia.</p>		

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO C.V.
	3.5. CADENA DE VALOR	



Fuente: Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi
Elaborado por: Grupo de Investigadoras

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO OEP
	PROPUESTA DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL POR PROCESOS	



Fuente: Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

3.6. MANUAL DE FUNCIONES

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO R
	RECTOR	

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Denominación:	Rector			
Nivel:	Superior			
Autoridad inmediata:	Honorable Consejo Directivo	Título Requerido:	Título Licenciado, Doctor o Máster en ciencias de la educación.	
Rol:		Área de Conocimiento:	Ciencias Educativas	
Jornada:	Completa			
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
El rector es la primera autoridad y el representante legal del establecimiento; es de libre nombramiento, de conformidad con las disposiciones de la Ley de Escalafón y Sueldos del Magisterio Nacional.		Tiempo de Experiencia:	Estar al menos en la categoría E del escalafón Haber aprobado el proceso de formación de mentorías o de habilidades directivas en los últimos dos años previos a su participación en el concurso.	
3. FUNCIONES O ATRIBUCIONES		6. CONOCIMIENTOS	7. DESTREZAS	8. COMPETENCIA
Informar al Consejo Directivo y Asamblea General acerca de las gestiones y acciones realizadas en representación de la Institución;		Administración. Planificación estratégica.	Gestión de recursos humanos. Organización. Comunicación.	Ética. Responsabilidad. Puntualidad Honestidad. Confiabilidad. Respeto. Cordura. Eficiencia. Honestidad.
Velar por la conservación de los bienes de la Institución;		Metodología de evaluación interna. Organización del personal.	Manejo de software operativo.	
Orientar y coordinar las labores docentes, académicas, estudiantiles, administrativas.		Gestión de talento humano. Canales de comunicación.	Expresión clara y concisa.	
Organizar el Comité Central de Padres de Familia;		Autogestión con los funcionarios públicos. Elaboración de presupuestos.	Planificación.	
Convocar por secretaría a sesiones de Consejo Directivo y Junta General de Directivos y Profesores con 48 horas de anticipación.				
Presentar informes escritos periódicos, respecto del avance y finalización del proyecto experimental a la Dirección Nacional de Planeamiento.				
Comunicar oportunamente al Inspector General de las licencias concedidas al personal docente, administrativo y de servicio;				
Realizar gestiones y autogestiones para alcanzar el adelanto material del Colegio de manera especial en lo que respecta a talleres, laboratorios, biblioteca, etc.;				

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO V
	VICERRECTOR	

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación:	Vicerrector		
Nivel:	Académico	Título Requerido:	Título Licenciado, Doctor o Máster en ciencias de la educación. Cuarto Nivel
Autoridad inmediata:	Rector		
Rol:	Gerencia Educativa	Área de Conocimiento:	Ciencias Educativas
Jornada:	Completa		
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
El Vicerrector es la segunda autoridad del establecimiento; es de libre nombramiento y remoción por parte del Ministro de Educación y Cultura, con sujeción a las disposiciones de la Ley de Escalafón y Sueldos del Magisterio Nacional.		Tiempo de Experiencia:	Estar al menos en la categoría E del escalafón Haber aprobado el proceso de formación de mentorías o de habilidades directivas en los últimos dos años previos a su participación en el concurso.
3. FUNCIONES O ATRIBUCIONES		6. CONOCIMIENTOS	7. DESTREZAS Y HABILIDADES
Mantener al personal docente, permanente y oportunamente informado sobre orientaciones y disposiciones disciplinarias y pedagógicas a implementarse en el plantel.	Administración, Talento Humano o carreras afines. Planificación estratégica.	Razonamiento Lógico. Organización.	8. COMPETENCIA Respeto. Responsabilidad. Puntualidad Perseverancia. Confiabilidad. Cordura. Eficiencia. Honestidad. Responsabilidad.
Asistir a las sesiones de los organismos e instituciones dentro de su competencia y por disposiciones superiores.	Metodología de evaluación interna. Organización del personal.	Fácil adaptabilidad en el entorno. Manejo de personas adultas.	
Aprobar los documentos de carácter técnico pedagógico.	Gestión de talento humano. Canales de comunicación.	Expresión clara y concisa.	
Revisar y orientar oportunamente las planificaciones de trabajo de los profesores, entregados por los directores de área.	Publicidad. Elaboración de presupuestos.	Planificación. Sociabilizar con todas las personas	
Recibir y revisar los cuestionarios de exámenes supletorios y de grado luego de la aprobación de las juntas de área y hacer recomendaciones y sugerencia al respecto.			
Dirigir publicaciones pedagógicas del Colegio y orientar el Periódico Mural del mismo.			
Auspiciar exposiciones, conferencias o cualquier acto cultural que redunde en beneficio del colegio.			
Cuidar el orden y la buena marcha de la biblioteca, operador de artes gráficas, talleres y más dependencias del Colegio.			

	COLEGIO NACIONAL EXPERIMENTAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO IG
	INSPECCIÓN GENERAL	

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación:	Inspector General	Título Requerido:	Título Licenciado, Doctor o Máster en ciencias de la educación. Tercer Nivel
Nivel:	Académico		
Autoridad inmediata:	Rector	Área de Conocimiento:	Ciencias Educativas
Rol:	Control de los estudiantes y dirección		
Jornada:	Completa		
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Los establecimientos de educación media tendrán un inspector general, designado por el ministerio. Los establecimientos que funciones con dos jornadas o tengan más de dos mil estudiantes, contarán con un subinspector general, nombrado por el Ministerio.		Tiempo de Experiencia:	Estar al menos en la categoría E del escalafón Haber aprobado el proceso de formación de mentorías o de habilidades directivas en los últimos dos años previos a su participación en el concurso
3. FUNCIONES O ATRIBUCIONES		6. CONOCIMIENTOS	7. DESTREZAS
Controlar el cumplimiento de los horarios.		Administración, Talento Humano o carreras afines	Practico. Versátil.
Evaluar mensualmente y cuando creyera conveniente, mediante sesiones de trabajo, la labor de inspección y adoptar las medidas pertinentes.		Competitivo	Visionario. Eficiente.
Organizar y asistir con los inspectores de cursos al ingreso a clases y a las diferentes actividades dentro y fuera del plantel con el alumnado.		Utilización de nueva tecnología.	Expresión clara y concisa.
Asistir a las juntas de cursos e informar sobre la vida estudiantil y ayudar a la prevención y solución de problemas cuando se lo requiera.		Organización del personal.	Planificación.
Reportar al Departamento de Orientación Educativa y Bienestar Estudiantil oportunamente los problemas disciplinarios de los estudiantes.		Gestión de Talento Humano. Cursos continuos de capacitación profesional.	Rapidez de solucionar problemas.
Prestar la colaboración que le soliciten dentro de su campo de acción, los alumnos, los profesores en general y particularmente los profesores guías de curso.		Publicidad Elaboración de presupuestos	
Hacer campañas informativas dando a conocer a los alumnos sus derechos y obligaciones así como también las sanciones disciplinarias.			
			8. COMPETENCIA
			Respeto.
			Responsabilidad.
			Puntualidad
			Perseverancia.
			Confiabilidad.
			Cordura.
			Paciencia.
			Honestidad.
			Responsabilidad.

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO DOBE
	DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL	

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación:	DOBE		
Nivel:	Académico	Título Requerido:	Título Licenciado en Contabilidad CPA. Tercer Nivel, Cuarto Nivel
Autoridad inmediata:	Rector		
Rol:	Administrativo	Área de Conocimiento:	Orientación estudiantil
Jornada:	Completa		
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
El DOBE es un departamento el cual está orientado a la ayuda a los estudiantes en cuanto a la parte de dirección y control, vocación.		Tiempo de Experiencia:	Por lo menos 1 año desempeñando labores similares. Los funcionarios que trabajan en mencionado departamento estarán sujetos a la disposición de la ley orgánica de educación.
3. FUNCIONES O ATRIBUCIONES	6. CONOCIMIENTOS	7. DESTREZAS Y HABILIDADES	8. COMPETENCIA
Elaborar el Plan Operativo Anual y someterlo a consideración del Consejo de Orientación.	Capacidad de análisis para elaborar el plan.	Motivación al logro individual y en equipo.	Responsabilidad.
Realizar investigaciones diagnósticas integrales sobre aspectos de salud, educativos, psicológicos, sociales, económicos, vocacionales y profesionales de los estudiantes.	Metodología de evaluación interna. Organización del personal.	Creativo.	Puntualidad Perseverancia. Confiabilidad.
Coordinar y participar en la organización de paralelos, ubicación en las especializaciones y ocupación profesional, en coordinación con el personal docente y administrativo del Colegio.	Gestión de talento humano.	Fácil adaptabilidad en el entorno.	Sinceridad. Eficiencia. Honestidad.
Programar actividades encaminadas a lograr la adaptación y bienestar del alumno en el medio escolar, familiar y social.	Trabajo en equipo.	Capacidad para trabajar con nuevas tecnologías.	
Planificar y desarrollar actividades tendientes a prevenir y controlar problemas de comportamiento, rendimiento escolar, económicos y de salud de los estudiantes.		Expresión clara y concisa.	
Orientar a los alumnos y padres de familia para la selección de las diferentes especializaciones y sobre la posibilidad de estudio, campos profesionales y ocupacionales respectivamente.		Buena comunicación. Sociabilizar con todas las personas.	
Organizar y mantener actualizado el registro acumulativo y más instrumentos técnicos del departamento.			
Coordinar y participar en el desarrollo de programas que propicien las buenas relaciones humanas y la integración de agentes educativos de la institución.			

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO F
	FINANCIERO	

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación:	Financiero		
Nivel:	Académico	Título Requerido:	Título Licenciado en Contabilidad CPA. Tercer Nivel, Cuarto Nivel
Autoridad inmediata:	Rector		
Rol:	Administrativo	Área de Conocimiento:	Contabilidad Gubernamental
Jornada:	Completa		
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Colecturía es una rama contable de acuerdo con las disposiciones señaladas en las leyes y reglamentos pertinentes, a cuyo cargo estarán los fondos y bienes del establecimiento.		Tiempo de Experiencia:	Por lo menos 2 años desempeñando labores similares. Los funcionarios que trabajan en la colecturía estarán sujetos a la disposición de la ley orgánica y administración financiera.
3. FUNCIONES O ATRIBUCIONES	6. CONOCIMIENTOS	7. DESTREZAS Y HABILIDADES	8. COMPETENCIA
Programar la proforma presupuestaria del plantel.	Software contable.	Cálculos contables.	Diligente. Responsabilidad. Puntualidad Perseverancia. Proactiva. Criterio empírico. Eficiencia. Transparencia.
Asesorar en materia económica a las autoridades.	Planificación estratégica.	Manejo de tecnología.	
Controlar registros sobre ingresos y gastos presupuestarios.	Registro de transacciones comerciales. NIC.	Aplicación exacta de las cuentas contables.	
Supervisar el control del movimiento económico.	Gestión de talento humano.	Manejo nueva tecnología.	
Custodiar especies valoradas del establecimiento y llevar el kárdex respectivo.	Declaración tributaria.	Manejo de impuestos. Planeación.	
Suscribir conjuntamente con el rector cheques y comprobantes de egresos.	Auditoria.	Planificación.	
Supervisar y controlar que los inventarios de bienes muebles y suministros de oficina se encuentren actualizados.	Elaboración de presupuestos.	Sociabilizar con todas las personas	
Presentación de informes financieros.			

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO S
	SECRETARÍA	

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación:	Secretaria		
Nivel:	Superior		
Autoridad inmediata:	Rector	Título Requerido:	Título Licenciado/a en secretariado. Tercer Nivel
Rol:	Administrativo	Área de Conocimiento:	Administrativo
Jornada:	Completa		
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
La secretaria estará desempeñada por un profesional de la rama, el cual estará a cargo tanto de los archivos activo y pasivo.		Tiempo de Experiencia:	Un año en labores similares
3. FUNCIONES O ATRIBUCIONES	6. CONOCIMIENTOS	7. DESTREZAS Y HABILIDADES	8. COMPETENCIA
Organizar las labores de la Secretaría del plantel.	Administración, Talento Humano o carreras afines. Planificación estratégica.	Razonamiento Lógico. Generación de ideas.	Dedicación.
Recibir por inventario los libros y documentos del archivo, custodiarlos y conservarlos con orden y aseo, previa la formación de índices respectivos.	Metodología de evaluación interna.	Trato social.	Responsabilidad.
Cuidar que los libros de matrículas tengan todos los datos y requisitos que queden debidamente legalizados.	Organización del personal.	Manejo de personas adultas.	Puntualidad
Notificar y controlar la asistencia a reuniones del consejo directivo.	Gestión de talento humano.	Expresión clara y concisa	Perseverancia.
Actuar como secretario del Consejo Directivo, Junta General de Directivos y Profesores, Comité Central de Padres de Familia.	Calidad de liderazgo.	Planificación.	Confiableidad.
Ningún documento o certificado saldrá de la institución sin la aprobación del rector o autoridad competente.	Dominio de herramientas informativas.	Sociabilizar con todas las personas.	Empatía.
Guardar la más absoluta reserva de todas las resoluciones del consejo directivo, junta general de directivos y profesores o pena de ser sancionado, según la gravedad de la falta.	Elaboración de presupuestos.		Eficiencia.
Redactar y suscribir las actas de las sesiones del Consejo Directivo, Junta General de Directivos y Profesores y de Padres de Familia, haciendo constar en forma íntegra y textual las mociones, ponencias y en general toda exposición que se presente en la Junta General de Directivos y Profesores.			Honestidad.

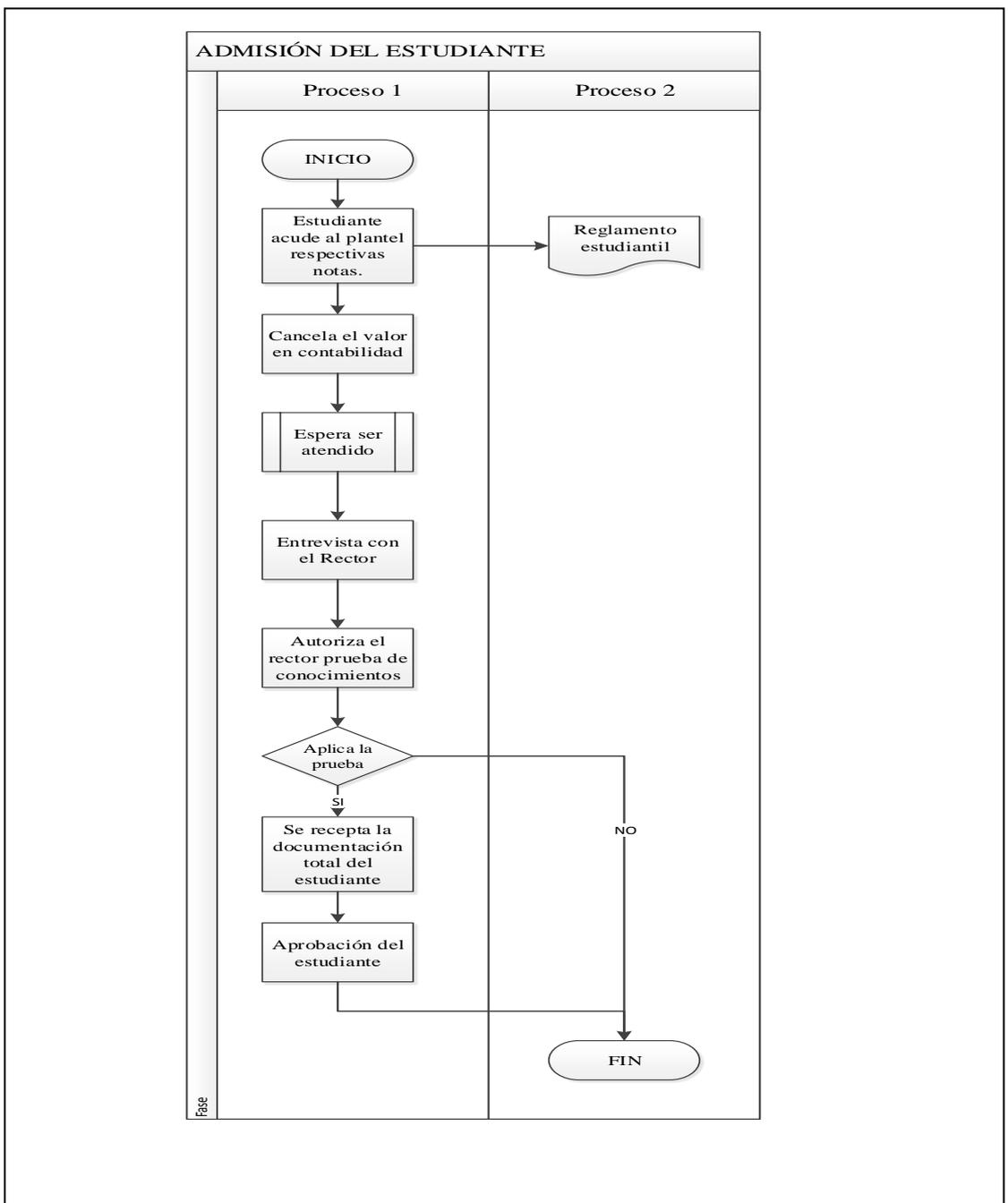
	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO SG
	SERVICIOS GENERALES	

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación:	Servicios generales		
Nivel:	Académico		
Autoridad inmediata:	Rector	Título Requerido:	Cualquier título
Rol:	Servicios	Área de Conocimiento:	Indistinta
Jornada:	Completa		
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Los servicios generales constituyen actividades que desempeñan funciones sociales y deben tener un alto espíritu humanitario, de servicio y acción educativa.		Tiempo de Experiencia:	Un año de experiencia
3. FUNCIONES O ATRIBUCIONES	6. CONOCIMIENTOS	7. DESTREZAS Y HABILIDADES	8. COMPETENCIA
Presentar informes trimestrales sobre novedades en el inventario a su cargo.	Atención al cliente. Manejo de recursos.	Razonamiento Lógico.	Ética Profesional. Responsabilidad. Liderazgo. Perseverancia. Confiabilidad. Actitud y colaboración. Eficiencia. Honestidad. Ambiente de trabajo.
Llevar registro diario del movimiento de la biblioteca.	Metodología de evaluación interna.	Organización.	
Custodiar y administrar los bienes de la biblioteca.	Organización del personal.	Fácil adaptabilidad en el entorno.	
Solicitar y participar en bajas.	Codificación de documentos.	Manejo de personas adultas.	
Orientar a los alumnos en lo posible acerca de los libros de consulta respecto al tema que se proponen obtener información o investigar.	Canales de comunicación.	Expresión clara y concisa.	
Sugerir las adquisiciones de libros que debe obtener el colegio en coordinación con los Directores de Área.	-Guías de capacitación.	Planificación.	
Organizar la biblioteca utilizando los sistemas adoptados en la técnica moderna.	Archivo de facturas.	Manejo de Microsoft Excel.	
Mantener una hemeroteca de consulta, relativa a los asuntos de interés del Plantel.	Elaboración de presupuestos.	Sociabilizar con todas las personas.	

3.7. MANUAL DE PROCESOS

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO PI- 01
	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	

PROCESO	ADMISIÓN DE ESTUDIANTES	ENTRADAS	ESTUDIANTE QUE DESEA INGRESAR AL COLEGIO
RESPONSABLE	RECTOR	SALIDAS	ESTUDIANTE APROBADO
FRECUENCIA	ANUAL		



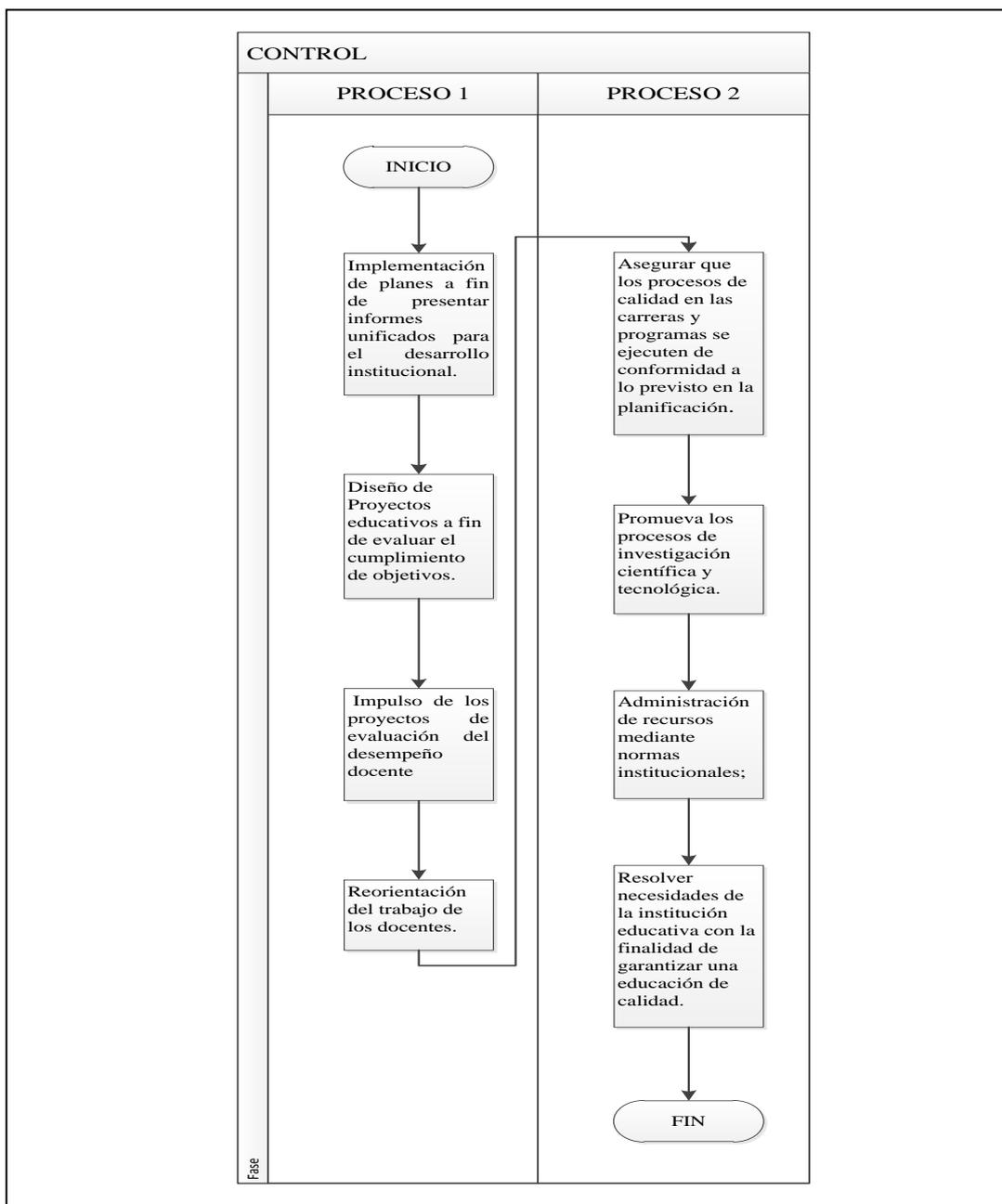
	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO PI- 01
	POLÍTICAS PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL	

POLÍTICAS

- Las planificaciones que se realicen serán supervisadas en base al cumplimiento de las funciones tanto del personal administrativo, como docente de la institución educativa.
- Debe velar por el cumplimiento de las funciones tanto de infraestructura, personal docente a fin de dar un adecuado aprovisionamiento de los recursos necesarios.
- Es necesario que el rector promueva actividades en beneficio social y de la comunidad por lo menos una vez cada seis meses.
- Promover el desarrollo de la comunidad educativa garantizando que se cumpla a cabalidad con una educación de calidad.
- Buscar los recursos económicos necesarios a fin de satisfacer las demandas y expectativas de la institución educativa.

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO C - 02
	CONTROL	

PROCESO	CONTROL	ENTRADAS	IMPLEMENTACIÓN DE PLANES
RESPONSABLE	VICERRECTOR	SALIDAS	SUPERVISIÓN
FRECUENCIA	ANUAL		



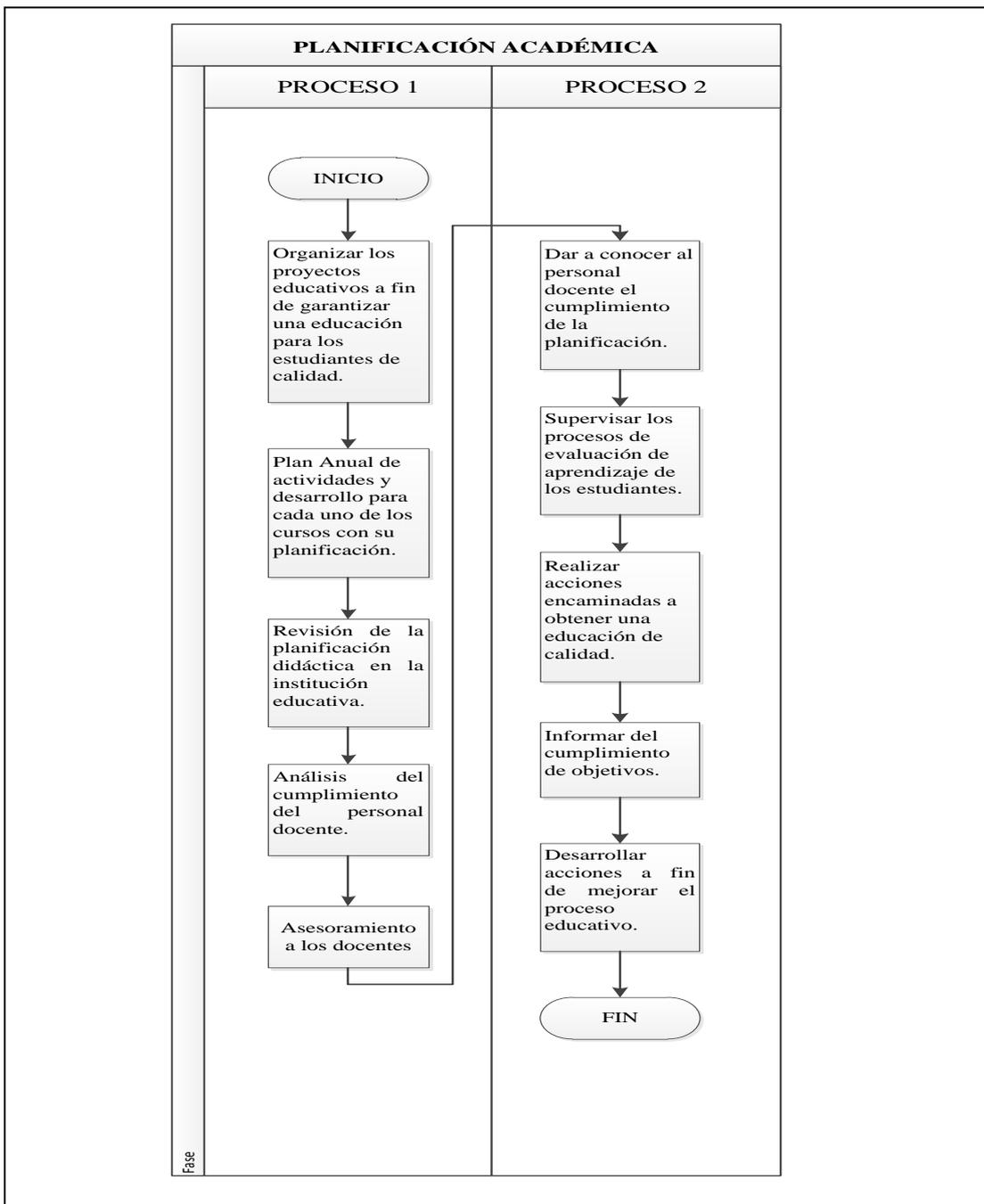
	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO C - 02
	POLÍTICAS CONTROL	

POLÍTICAS

- Mantener una adecuada gestión académica, investigación científica y de vinculación.
- Dirigir y coordinar la gestión académica en sus diferentes niveles, a fin de vincular a la colectividad con la Institución Educativa.
- Planificar, dirigir y coordinar las actividades a fin de garantizar el cumplimiento de objetivos.
- Los fondos asignados se realizaran de acuerdo a las necesidades de la institución de tal manera que se garantice el desarrollo académico.

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO PA - 03
	PLANIFICACIÓN ACADÉMICA	

PROCESO	PROGRAMACIÓN ACADÉMICA	ENTRADAS	PROGRAMAS DIDÁCTICOS	ACADÉMICOS	Y
RESPONSABLE	INSPECTOR GENERAL	SALIDAS	CONTROL		
FRECUENCIA	ANUAL				



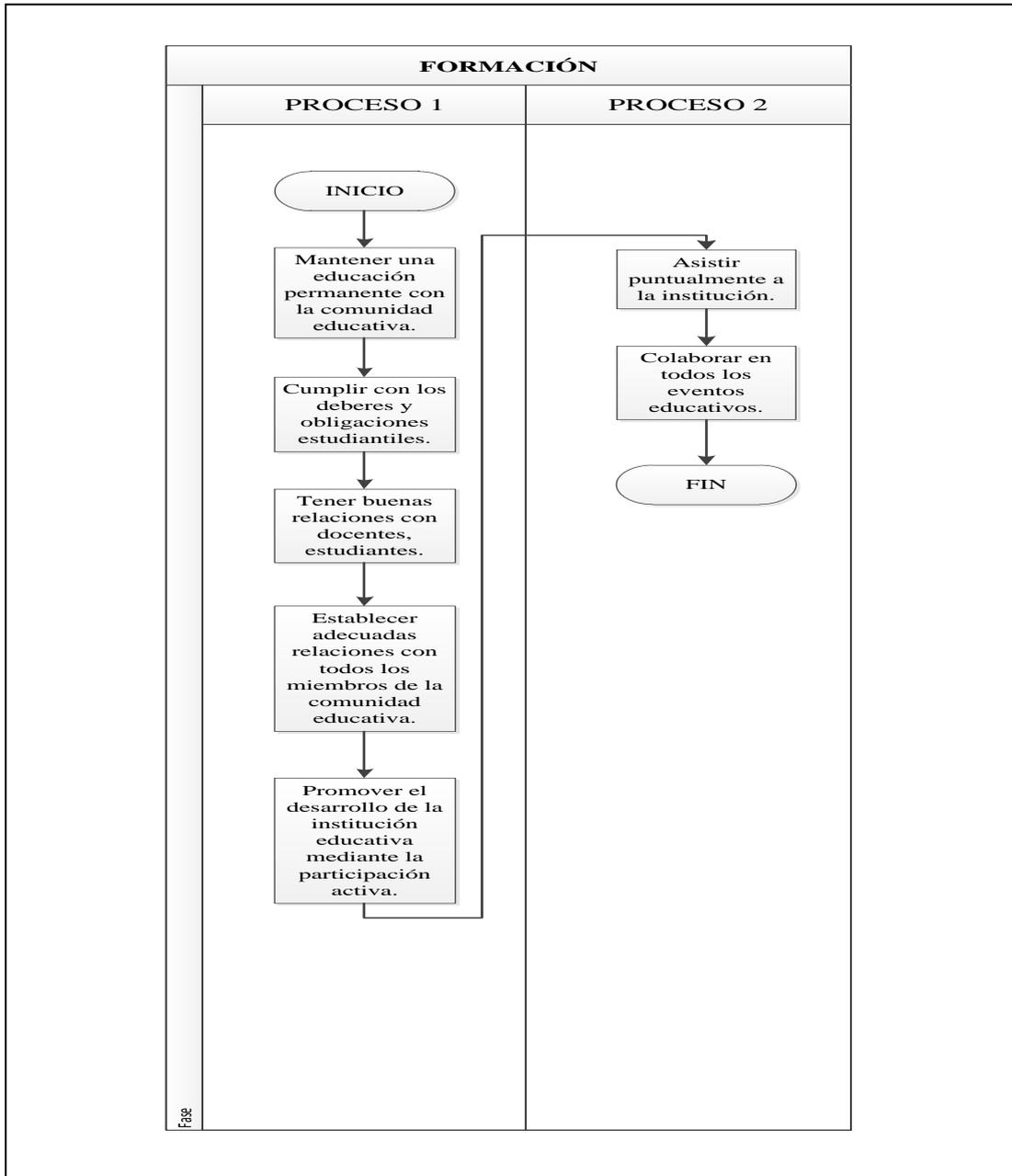
	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO PA - 03
	POLÍTICAS PLANIFICACIÓN ACADÉMICA	

POLÍTICAS

- Cumplir con los programas educativos a fin de garantizar una adecuada educación para los estudiantes.
- Informar de las necesidades mediante un plan a fin de mantener una educación adecuada y calidad en los procesos educativos.
- Revisar el cumplimiento de objetivos y planes institucionales.
- Exigir el espacio para facilitar el acceso a una adecuada formación que mejore el proceso de enseñanza aprendizaje manteniendo una adecuada comunicación y difusión de los recursos didácticos.

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO F - 04
	FORMACIÓN	

PROCESO	ENSEÑANZA APRENDIZAJE	ENTRADAS	PLANIFICACIÓN
RESPONSABLE	DOCENTES	SALIDAS	FORMACIÓN ACADÉMICA DE LOS ESTUDIANTES
FRECUENCIA	ANUAL		



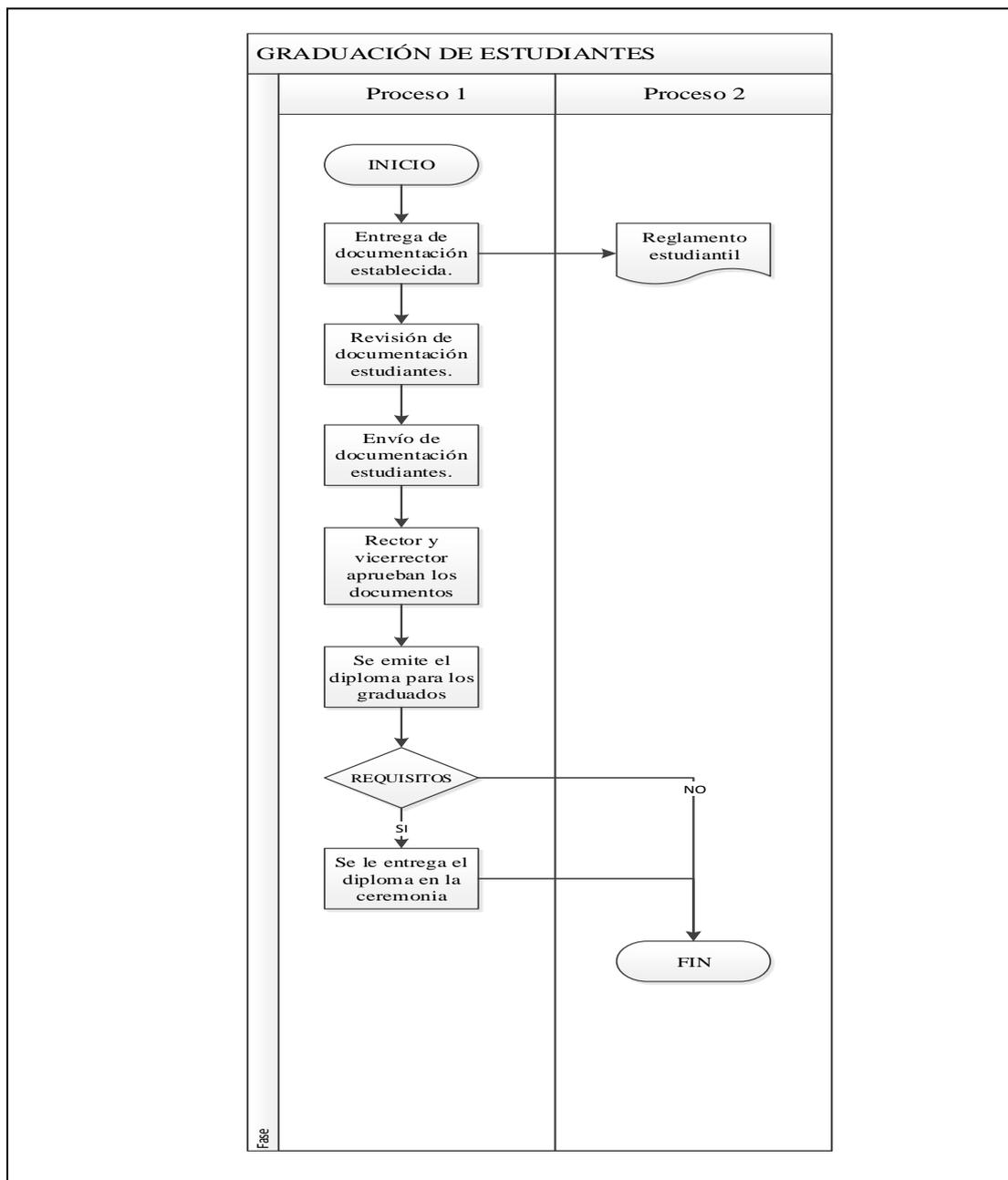
	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO F - 04
	POLÍTICAS FORMACIÓN	

POLÍTICAS

- Dar a conocer el uso de los equipos informáticos a fin de garantizar su correcta utilización y aprovechamiento.
- Desarrollar propuestas que propendan por el desarrollo integral de los estudiantes de la institución.
- Estudiar las necesidades que surjan de los estudiantes en busca del mejoramiento continuo de la calidad de la educación en la Institución Educativa.
- Buscar la participación de los estudiantes en los diferentes procesos a fin de aportar soluciones positivas.
- Los estudiantes deberán rendir un informe con la finalidad de conocer el alcance de propuestas ejecutadas y puestas en marcha.
- Contar con un registro de las actividades y de los procesos de los estudiantes.

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO G - 05
	GRADUACIÓN	

PROCESO	GRADUACIÓN	ENTRADAS	INFORMACIÓN CURRÍCULUMS
RESPONSABLE	SECRETARIA	SALIDAS	ENTREGA DE DIPLOMAS A GRADUADOS
FRECUENCIA	ANUAL		



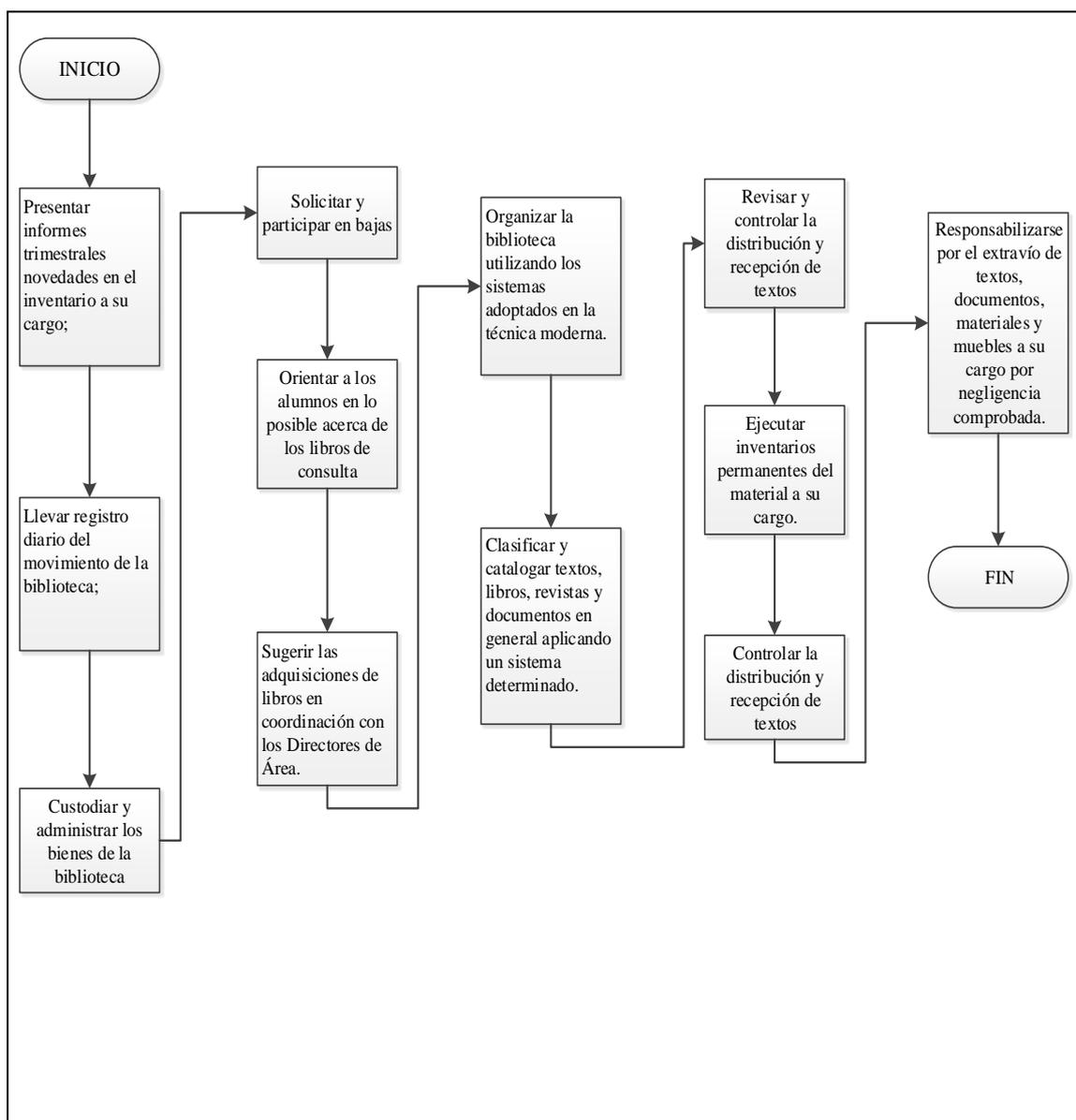
	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO O - 05
	POLÍTICAS GRADUACIÓN	

POLÍTICAS

- Aprobación de las materias de octavo a tercero de bachillerato.
- Cumplir con los campos de acción.
- Mantener un equilibrio de los planes educativos a fin de lograr el conocimiento de los estudiantes, manteniendo un desarrollo del estudiante.
- Propiciar el desarrollo del conocimiento dotando de bases científicas al estudiante a fin de desarrollar su imaginación.
- Fomentar hábitos, valores, costumbres, derechos, y obligaciones a fin de formar estudiantes que contribuyan al desarrollo productivo del país.
- Una conclusión y una recomendación de la propuesta.

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO SG-06
	SERVICIOS GENERALES	

PROCESO	ADMINISTRACIÓN	ENTRADAS	CONTROL DE EXISTENCIAS
RESPONSABLE	SERVICIOS GENERALES	SALIDAS	REVISIÓN Y APOYO EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE
FRECUENCIA	ANUAL		



	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO SG-06
	POLÍTICAS SERVICIOS GENERALES	

POLÍTICAS

- Facilitar el progreso y uso de la información mediante la adquisición de sistemas informáticos.
- Adquirir libros actualizados.
- Realizar planificaciones de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.
- Facilitar todos los instrumentos y equipos para un adecuado funcionamiento del Centro de Cómputo.



COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI

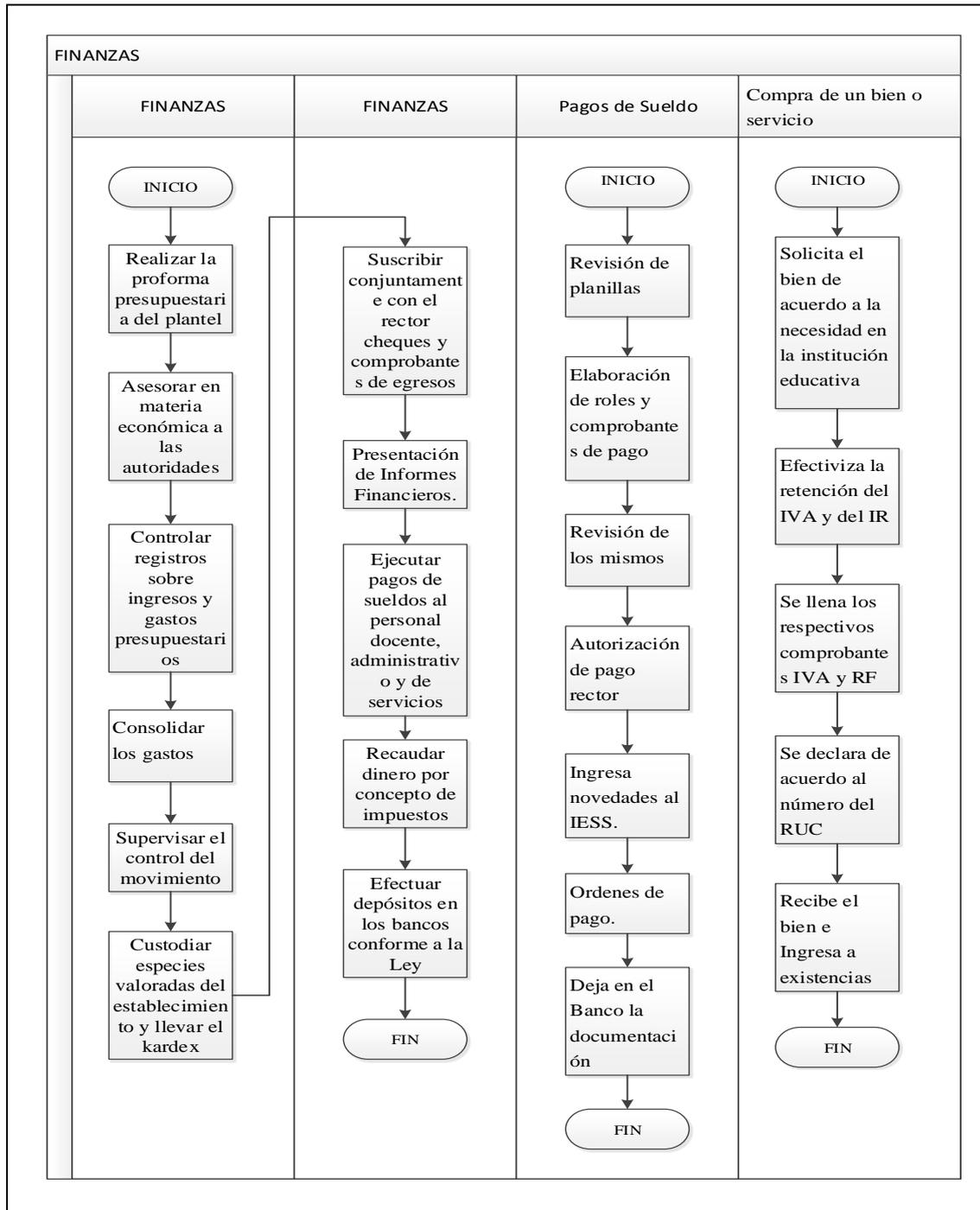
Av. Velasco Ibarra
Pujilí- Ecuador

CÓDIGO

C - 07

FINANZAS

PROCESO	ADMINISTRACIÓN	ENTRADAS	INFORMACIÓN DE INGRESOS Y SALIDAS
RESPONSABLE	CONTADOR	SALIDAS	INFORMES FINANCIEROS
FRECUENCIA	ANUAL		



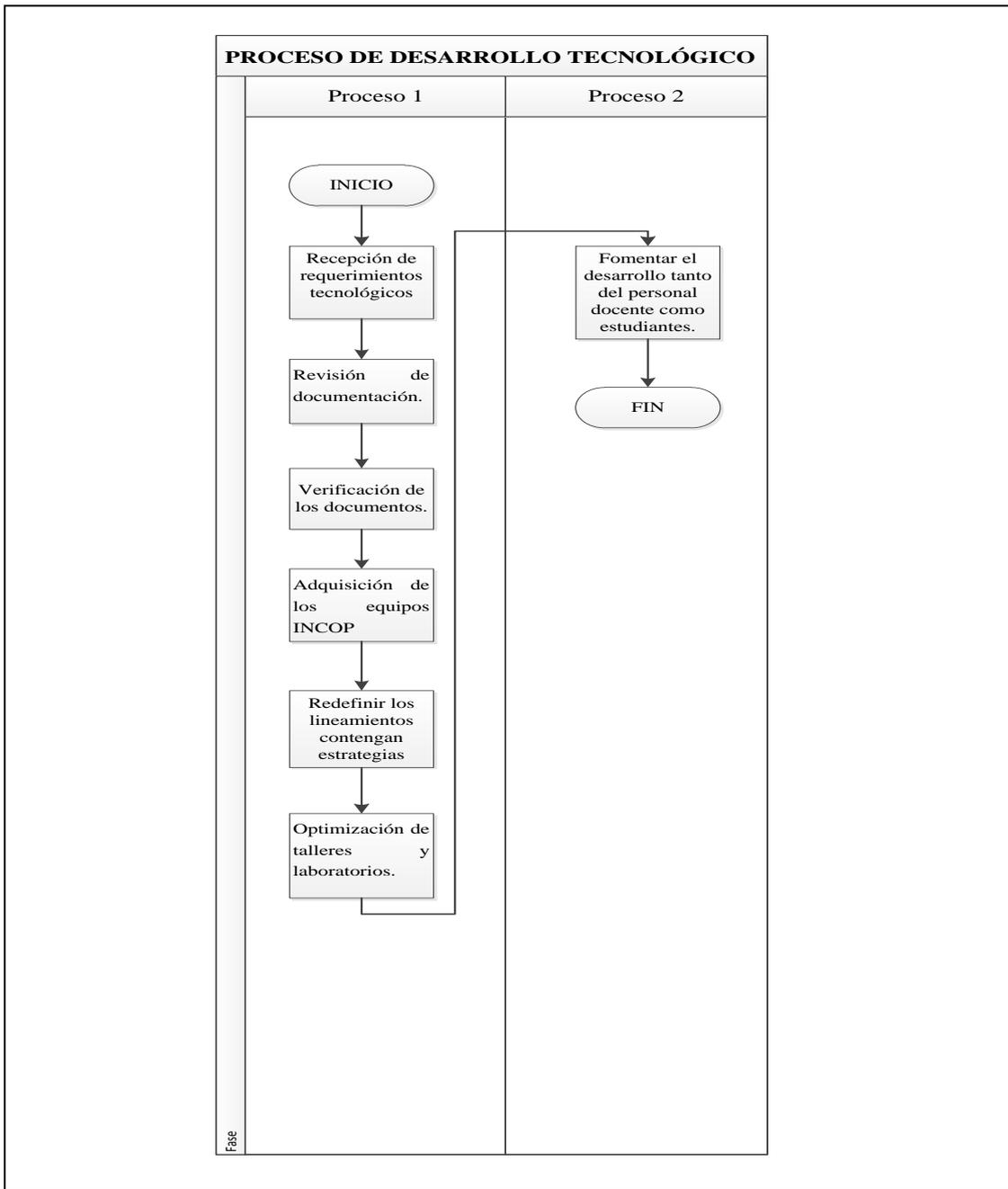
	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO C - 07
	POLÍTICAS FINANZAS	

POLÍTICAS

- Brindar capacitación a las autoridades y docentes en relación a la materia económica.
- Elaborar el respectivo sobre los bienes en mal estado para su reparación, baja o traspaso.
- Realizar el Plan Estratégico Institucional PEI.
- Realizar el Plan Operativo Anual POA a fin de conocer el porcentaje de cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO DT - 08
	DESARROLLO TECNOLÓGICO	

PROCESO	REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS	ENTRADAS	INFORMACIÓN DE LABORATORIO
RESPONSABLE	FINANZAS	SALIDAS	RECURSO TECNOLÓGICO
FRECUENCIA	ANUAL		



	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO D-08
	DESARROLLO TECNOLÓGICO	

POLÍTICAS

- Emitir informes a fin de conocer las necesidades institucionales en cuanto a la adquisición de equipos tecnológicos.
- Buscar por lo menos una vez al año que se dote de equipos tecnológicos que permitan mejorar y optimizar los laboratorios.
- Recibir capacitaciones a fin de conocer y difundir a los estudiantes el correcto uso y funcionamiento de los equipos tecnológicos.
- Dar a conocer los problemas y dificultades que haya dentro de los laboratorios a fin de buscar medidas correctivas a tiempo.

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO R-07
	REDISEÑO ORGANIZACIONAL	

3.8 RECURSOS

Humanos: Personal involucrado con la implementación del Rediseño Organizacional

Personal administrativo y docente	# de personal
Rector	1 persona
Vicerrector	1 persona
Inspector General	1 persona
Orientadores	2 personas
Secretaria	1 persona
Colecturía	3 personas
Personal Docente	75 personas
Técnico de mantenimiento	3 personas
Operador de servicio de cómputo	1 persona

Fuente: Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO R-07
	REDISEÑO ORGANIZACIONAL	

Equipo responsable

N°	RECURSO HUMANO	# DE PERSONAS
1	Investigadoras	2
2	Asesora de tesis	1
	TOTAL	3

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

Materiales

Infraestructura

N°	INFRAESTRUCTURA	SI	NO	CANTIDAD
1	Oficinas	x		6
2	Aulas	x		23
3	Salón de Profesores	x		1
4	Laboratorios	x		2
5	Patios	x		2
6	Baterías Sanitarias	x		2
7	Bar	x		2
8	Centro de Cómputo	x		3

Fuente: Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi

Elaborado por: Grupo de Investigadoras

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO R-07
	REDISEÑO ORGANIZACIONAL	

Financieros

N°	PROGRAMA/ PROYECTO	COSTO
1	Actualización del organigrama estructural y posicional del Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi.	\$ 80
2	Difundir las funciones y procesos con la finalidad de mejorar la eficiencia administrativa dentro de la institución educativa.	\$ 230
3	Evaluación del Rediseño organizacional.	\$ 40
4	Plan de capacitación para el personal administrativo del Colegio Nacional provincia de Cotopaxi.	\$ 1300
5	Actualizar la información y los problemas presentados en las áreas a fin de buscar soluciones.	\$ 70
	TOTAL	\$ 1720



COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI

Av. Velasco Ibarra
Pujilí- Ecuador

**CÓDIGO
POA**

**3.9. Implementación del Rediseño Organizacional
PLAN OPERATIVO ANUAL AÑO 2013 - 2014**

ÁREA ADMINISTRATIVA:	Sección administrativa del Colegio Provincia de Cotopaxi
LÍNEA PRIORITARIA:	Implementación del Rediseño Organizacional
OBJETIVO:	Incrementar los niveles de eficiencia, eficacia institucional mediante la implementación de un modelo organizacional a través de la organización, la asignación de funciones, procesos, recursos humanos, financieros, económicos que ayuden al mejoramiento institucional.

N°	Programa/ proyecto	Meta de gestión del objetivo	Indicador	Tiempo o previs to (en meses)	Programación trimestral de la meta (%)				Presupuesto del Objetivo Institucional		Financiamiento		Responsables
					I 2013	II 2013	III 2014	IV 2014	Gasto Corriente	Inver sión	Autog estión	Presupues to institucio nal	
1	Actualización del organigrama estructural y posicional del Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi.	Constancia de la existencia del Organigrama Estructural aprobado por Junta General de Profesores.	Organigrama estructural y posicional revisado y aprobado		100				80,00			80,00	Rectorado y Recursos Humanos
2	Difundir las funciones y procesos con la finalidad de mejorar la eficiencia administrativa dentro de la institución	Constancia de la existencia del manual de funciones y procesos	Rediseño Organizacional revisado y aprobado y en funcionamiento			60	40		230,00			230,00	Rectorado y Recursos Humanos

	educativa												
3	Evaluación del Rediseño organizacional.	Aplicación de controles mediante las fichas de evaluación a la institución educativa.	Fichas de observación		50	50			40,00			40,00	Rectorado y Recursos Humanos
4	Plan de capacitación para el personal administrativo del Colegio Nacional provincia de Cotopaxi.	Constancia de la existencia del plan de capacitación aprobado por el señor rector.	Plan de capacitación aprobado y en ejecución		25	25	25	25	1300,00			1300,00	Rectorado y Recursos Humanos
5	Actualizar la información y los problemas presentados en las áreas a fin de buscar soluciones.	Constancia de aplicación de fichas de evaluación.	Evidencia de la existencia de fichas		25	25	25	25	70,00			70,00	Recursos Humanos
Total									\$1720,00			\$1720,00	

3.10. EVALUACIÓN DEL REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO ME-POA
	MATRIZ DE EVALUACIÓN - PLAN OPERATIVO ANUAL AÑO 2013	

UNIDAD: UNIDAD ADMINISTRATIVA

PERIODO DE EVALUACIÓN: 2013 - 2014

No.	PROYECTOS	META TRIMESTRAL	AVANCE	GRADO DIFICULTAD	RESULTADOS ALCANZADOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN
1	Actualización del organigrama estructural y posicional del Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi.	50%	50%	BAJO	Se analizara y desarrollo la estructura da cada departamento institucional.	Borradores de reuniones con el personal administrativo del Colegio Provincia de Cotopaxi.
2	Difundir las funciones y procesos con la finalidad de mejorar la eficiencia administrativa dentro de la institución educativa	50%	50%	BAJO	Contar con un instrumento administrativo que permita conocer las actividades a realizar por los empleados administrativos de la institución.	Borradores de la elaboración del manual de funciones y procesos.
3	Evaluación del Rediseño organizacional.	25%	25%	BAJO	Levantar información sobre las necesidades de capacitación de la unidad administrativa	Aplicación del Manual.

	COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI Av. Velasco Ibarra Pujilí- Ecuador	CÓDIGO ME-POA
	MATRIZ DE EVALUACIÓN - PLAN OPERATIVO ANUAL AÑO 2013	

No.	PROYECTOS/ INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	META TRIMESTRAL	AVANCE	GRADO DIFICULTAD	RESULTADOS ALCANZADOS	FUENTES DE VERIFICACIÓN
4.	Plan de capacitación para el personal administrativo del Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi.	90%	90%	BAJO	Capacitar a todo el personal.	Presupuestos.
5.	Actualizar la información y los problemas presentados en las áreas a fin de buscar soluciones.	90%	90%	BAJO	Fichas de observación	

4. CONCLUSIONES

- El Rediseño Organizacional Manual de Funciones realizado en el Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi, está dirigido a todo el personal que se encuentra desempeñando las funciones a fin de dotarles de una herramienta que sirva para que la Institución afronte los retos que la sociedad exige, ya que al ser un Colegio con alto reconocimiento social y una gran demanda en cuanto a estudiantes se hace necesario que mejore su organización y reglamentación.
- El Manual de Funciones permite tener un mejor ambiente de trabajo ya que el que cuenta la institución con esta herramienta administrativa mejora la organización y reglamentación de las actividades provocando mayor rendimiento tanto individual como colectivo en la Institución Educativa.
- Mediante la presente propuesta ayuda al Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi a adecuarse y modernizar su estructura tanto operacional como funcional para enfrentar los retos que se presenten y adoptar acciones a los cambios que se le presentan, como los que se sintetiza en el presente trabajo de investigación.
- El rediseño organizacional sirve como medio para manejar a la organización, este permite dividir el trabajo de acuerdo a las funciones y procesos que servirá para el Colegio Nacional Provincia de Cotopaxi, coordinar las actividades a fin de generar cambios positivos proporcionando un ambiente adecuado que ayude al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.
- Mediante el rediseño organizacional se mantiene una estructura adecuada dentro del Colegio Provincia de Cotopaxi, el cual permite ser una base para el desarrollo de la institución que ayuda al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales permitiendo ser una guía, control y dirección a fin de que la institución mantenga adecuados canales de comunicación.

5. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación del Rediseño Organizacional Manual de Funciones puesto que el mismo permite a la Institución Educativa optimizar los recursos tanto materiales, económicos, financieros y tecnológicos ya que por medio de la reestructuración de los procesos se podrá obtener mayor efectividad en el desarrollo de las actividades del personal.
- Es indispensable la socialización del presente Manual a todos los actores de la Institución para que conozcan y pongan en práctica lo que contiene el presente trabajo de investigación, puesto que la misma ayuda a contar con una mejor administración.
- Es necesario adecuar y modernizar la estructura para que cada individuo sepa cuáles son sus funciones y no exista duplicidad en las mismas, además de que se podrá simplificar los procesos y obtener los resultados esperados de una manera más eficiente y eficaz.
- Es indispensable la aplicación del rediseño organizacional puesto que el mismo permite a la organización, desarrollar las actividades de manera eficiente, eficaz que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, el cual debe ser aplicado de acuerdo al plan establecido en la presente investigación.
- Recomendamos que mediante el presente Rediseño Organizacional se lo utilice dentro del proceso administrativo a fin de contar con una descentralización de las funciones y procesos dentro de la institución educativa, la cual permita el mejoramiento e identificación de objetivos mediante una adecuada dirección de las mismas.

6. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Citada

- BENJAMÍN, Enrique (2007), Organización de empresas, segunda edición, editorial McGraw- Hill Interamericana editores, México, pág.264.
- GALINDO, Carlos (2008), Manual para la creación de empresas, tercera edición, editorial International Thomson Editores S. A, México, pág.83-141.
- GARETH, Jones;(2008); Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones; quinta edición, editorial Pearson educación, Bogotá, pág. 2-9.
- GARETH, Jones;(2008); Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones; quinta edición, editorial Pearson educación, Bogotá, pág.9-68.
- HITT, Michael (2006). Administración, novena edición, editorial Pearson Educación. México, pág. 633.
- KEEGAN, Worren (2007), Decisiones de localización y la cadena de valor, quinta edición, editor Juan Stumpf, España, pág. 251.
- RODRÍGUEZ, Joaquín (2011), Reorganización de la empresa, primera edición, editorial Trillas, México, pág. 150.
- SLOCUM, Hellriegel (2009), Comportamiento Organizacional, doceava edición, Cengage Learning editores, México, pág. 424- 492.
- SOTO, Eduardo (2008). Comportamiento Organizacional Impacto de las emociones, segunda edición, editorial Cengage Learning. Canadá, pág. 216.
- TARZIÁN, Jorge (2008). Fundamentación de Estrategia Empresarial, primera edición. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C. V. México, págs. 110-112.

Bibliografía Consultada

- CHAMPY, James, Reingeniería de la Gerencia “Cómo modificar el trabajo gerencial para rediseñar con éxito” cuarta edición 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento Organizacional “La dinámica del éxito en las Organizaciones” edición 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto;(2005); Comportamiento Organizacional “La Dinámica del Éxito en las Organizaciones edición 2005.
- JONES, Gareth R., Teoría Organizacional “Diseño y cambio en las organizaciones” quinta edición 2008.
- MARTÍNEZ, José, Procesos y fundamentos de la organización quinta edición 2005.

Web grafía

- <http://definicion.de/cadena-de-valor/>(14-05-2013;9:24)
- <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html> (25-08-2012 ; 10:30)
- <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/16995/1/La%20Educaci%C3%B3n%20en%20el%20Ecuador,%20Situaci%C3%B3n%20y%20Propuesta%20del%20Sistema%20de%20Vouchers%20Educativos%20como%20Alterna.pdf> (17-07-2012; 13:30)
- <http://examenestadistica.galeon.com/aficiones586214.html> (18-07-2012; 10:30)

ALEXOS

ANEXO 1.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL ÀREA ADMINISTRATIVA DEL
COLEGIO “PROVINCIA DE COTOPAXI” DEL CANTÓN PUJILI

Reciba un cordial saludo de quienes formamos parte de la Universidad Técnica de Cotopaxi, por la gentil atención que sirva darse a la presente encuesta reiteramos nuestro más sincero agradecimiento.

Objetivo

Rediseño organizacional en el área administrativa del Colegio “Provincia de Cotopaxi” del cantón Pujilí.

Instrucciones

Para llenar esta encuesta se solicita responder las preguntas con la mayor sinceridad, puesto que de sus respuestas depende el éxito de la investigación a realizarse.

Se pide marcar con una X en la respuesta elegida.

1. ¿Son los objetivos y las metas del Colegio claros, precisos, y debidamente comunicados?

SI NO

2. ¿Conoce usted si la institución cuenta con un manual de funciones?

SI NO

3. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del Trabajo dictadas por su superior?

SI NO

4. ¿Sabe usted si la institución cuenta con un organigrama?

SI NO

5. ¿Qué funciones desempeña usted en su puesto de trabajo?

6. ¿Son efectivos los mecanismos de control de la organización?

SI NO

7. ¿Recibió capacitación alguna previa a ocupar el cargo que ahora desempeña?

SI NO

8. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?

SI NO

9. ¿Con que frecuencia su trabajo es evaluado?

Mensual

Trimestral

Semestral

10. ¿Qué actividades realizan para tener una mejor relación laboral en la institución?

Deportes

Reuniones

Almuerzos

Programas

Paseos

Nada

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA DIRIGIDA AL RECTOR DEL COLEGIO “PROVINCIA DE COTOPAXI”

1. ¿En qué consiste el trabajo que usted ejerce como rector del colegio?
2. ¿Con que frecuencia usted realiza una evaluación a un docente? ¿Cómo y qué instrumentos usa para ello?
3. ¿Cuáles son los elementos que considera esenciales, para que un docente trabaje en una institución de educación secundaria?
4. ¿La institución cuenta con un manual de funciones para el personal y administrativos?
5. ¿Cómo se registran la asistencia de los docentes y administrativos en la institución?
6. ¿Cree usted que todo el personal que laboran en la institución conoce la misión, visión y objetivos?
7. ¿En la institución todo el personal cuenta con el espacio y las instalaciones necesarias para hacer su trabajo eficientemente?
8. ¿Existe justicia e igualdad en la división de cargas de trabajo y asignación de responsabilidades para hombres y mujeres en el mismo puesto?
9. ¿Qué actividades realizan para tener una mejor relación laboral en la institución?

ANEXO 3.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA COLECTORA DEL COLEGIO “PROVINCIA
DE COTOPAXI”

10. ¿En qué consiste el trabajo que usted ejerce como colectora del colegio?
11. ¿Cuáles son los elementos que considera esenciales, para que un docente trabaje en una institución de educación secundaria?
12. ¿Cree usted que todo el personal que laboran en la institución conoce la misión, visión y objetivos?
13. ¿En la institución todo el personal cuenta con el espacio y las instalaciones necesarias para hacer su trabajo eficientemente?
14. ¿Existe justicia e igualdad en la división de puestos de trabajo y asignación de responsabilidades para hombres y mujeres en el mismo puesto?
15. ¿Qué actividades realizan para tener una mejor relación laboral en la institución?
16. ¿Cómo se administra el presupuesto en la institución durante el periodo académico?
17. ¿Con que frecuencia se realiza una auditoría interna?

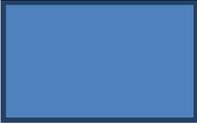
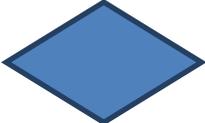
ANEXO 4

FICHA DE OBSERVACIÓN				
COLEGIO NACIONAL PROVINCIA DE COTOPAXI				
NOMBRE DE LAS AUTORAS	Mayra Acurio Nancy Asimbaya			
LUGAR Y FECHA	Latacunga, 10/06/2012			
Nº PERSONAS OBSERVADAS	14 Personas			
GRADO DE DESARROLLO ALCANZADO 1. CONSEGUIDO SATISFACTORIAMENTE 2. CONSEGUIDO SUFICIENTEMENTE 3. CONSEGUIDO CON DIFICULTAD 4. NO CONSEGUIDO				
INDICADORES	GRADO DE DESARROLLO ALCANZADO			
	1	2	3	4
Infraestructura adecuada	X			
Área adecuada para cada actividad	X			
Puntualidad al momento de ingresar a sus labores		X		
Utilización adecuada de tecnología	X			
Colaboración con sus compañeros al momento de realizar su trabajo		X		
Cumple con todos los procesos			X	

Elaborado por: Investigadoras

Fuente: Observación directa

ANEXO 5

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	FUNCIÓN
	INICIO, FIN	Este símbolo muestra el inicio o fin de un proceso.
	PROCESO	Muestra las actividades que conlleva a un proceso.
	DOCUMENTO	Utilizado para representar oficios o documentación relevante.
	DECISIÓN	Permite obtener un sí y un no.
	LINEAS DE FLUJO	Muestra la dirección hacia donde se dirigen las actividades.